

UNIVERSITÉ DE NEUCHÂTEL
FACULTÉ DES LETTRES

ORIENTATION
NON DIRECTIVE
ET
SÉLECTION DES CADRES

THÈSE

présentée à la Faculté des Lettres de l'Université de Neuchâtel
pour obtenir le grade de Docteur ès Lettres

par

MAURICE JEANNET

CHARLES DESSART, ÉDITEUR

1967

© *Charles Dessart, Bruxelles 1967*
D - 1967 - 0024 - 4

Printed in Belgium

**ORIENTATION NON DIRECTIVE
ET SÉLECTION DES CADRES**

La Faculté des lettres de l'Université de Neuchâtel, sur le rapport de MM. J. Cardinet et Ph. Muller, professeurs à l'Université de Neuchâtel, autorise l'impression de la thèse présentée par M. Maurice Jeannet, en laissant à l'auteur la responsabilité des opinions énoncées.

Neuchâtel, le 25 novembre 1966.

Le doyen :
Jean Blaise Grize

AVANT-PROPOS

Le but de cet ouvrage est de réunir un certain nombre d'informations et de réflexions sur un problème important, aux solutions souvent controversées, à un moment où la nécessité de repenser les structures traditionnelles de l'organisation industrielle me paraît mettre en cause certaines des options fondamentales de la psychologie du travail.

Mon intention est moins de décrire ou d'apporter des méthodes de sélection immédiatement utilisables, que de montrer que les techniques ne peuvent, en ce domaine, être dissociées des personnes concernées par leur application, ni de la structure et de la dynamique de l'environnement social.

Un tel point de vue m'amènera à redéfinir le rôle du psychologue et certaines des modalités de son intervention.

Je tiens à remercier ici MM. Jean Cardinet et Philippe Müller, Professeurs à l'Institut de Psychologie de l'Université de Neuchâtel pour l'aide précieuse qu'ils m'ont prodiguée; leurs critiques et leurs suggestions m'ont souvent permis de clarifier ma propre pensée.

Ma reconnaissance s'adresse également à l'équipe de travail de l'Association pour la Recherche et l'Intervention Psycho-sociologique, à Paris, dont l'influence sur mon orientation a été déterminante.

Ce travail, enfin, n'aurait pas été possible sans le soutien et la collaboration active de mon épouse.

INTRODUCTION

Issue de préoccupations nettement tayloristes, la psychotechnique semble avoir été une application, avant d'être une science. Si, par la suite, elle s'est constituée en discipline scientifique, elle n'en demeure pas moins fixée sur ses objectifs originaux, qui sont ceux de l'organisation industrielle.

Il est frappant de constater qu'assez rapidement, les applications des principes de Taylor ont, sur le plan de l'organisation du travail, mis en lumière leurs propres limites et pratiquement engendré des recherches fondamentales comme celles de Mayo et Roethlisberger, d'où devait jaillir le mouvement dit des « relations humaines ».

En sélection psychotechnique, rien de tel ne semble s'être passé, et le perfectionnement extrême des procédures actuelles n'obéit pas à d'autres principes et à

d'autres attitudes que ceux qui les ont jadis engendrés: mesurer l'homme et le travail d'une manière précise, objective, de façon à pouvoir prédire les chances d'adaptation de celui-ci à celui-là. Longtemps, le psychologue s'est centré sur la sélection et l'orientation de candidats à des fonctions d'exécution. Dans ce domaine, ses succès ne se comptent ni ne se discutent plus.

L'accroissement du secteur tertiaire en milieu industriel et, d'une manière plus générale, du nombre des cadres et de leur importance, ne va pas sans entraîner un problème de sélection des plus aigus. Comment le résoudre? Nous ne savons pas qui, des chefs d'entreprise ou des psychologues, a eu l'idée de recourir à la psychotechnique en ce domaine, mais nous nous souvenons fort bien qu'à nos débuts, il nous était demandé de sélectionner des ouvriers, des employés, et que progressivement, des cadres de plus en plus élevés dans la hiérarchie nous ont été envoyés. Le succès du procédé dans les activités d'exécution semblait justifier son application à la sélection des cadres.

On doit cependant constater que la psychotechnique s'est attaquée à ce problème sans mettre réellement en question l'essentiel de ses principes et de ses méthodes. Était-ce justifié, légitime, pertinent? La réponse à cette question est encore aujourd'hui peu claire. Le dossier n'est pas clos. Notre but, en écrivant ce livre, est d'y ajouter notre contribution.

Sans anticiper trop, nous dirons que l'application de la psychotechnique à la sélection des cadres soulève de gros problèmes, et que nous ne pensons pas qu'un

perfectionnement linéaire de la méthode utilisée dans la sélection des exécutants puisse leur apporter des solutions définitives.

A partir d'un certain degré de complexité des activités à étudier et des comportements à prévoir, la psychotechnique se trouve aux prises avec des variables psychosociologiques qui, par leur nature, lui échappent.

Son application au niveau des cadres, par ailleurs, soulève des résistances chez ceux-là mêmes qui en bénéficient souvent.

Avec un décalage dans le temps, la psychotechnique semble se trouver devant le problème auquel ont dû faire face les promoteurs de l'organisation scientifique du travail: sur le plan social, l'opposition de ceux qui sont soumis au système, et sur le plan scientifique, l'insuffisance de plus en plus patente des méthodes appliquées.

Les attaques contre les applications de la psychotechnique à la sélection des cadres nous paraissent se multiplier. L'opposition est souvent démagogique, étayée sur une argumentation, dans la plupart des cas, fallacieuse¹. Son caractère irrationnel la dévalorise parfois aux yeux du psychologue.

Nous aurions, pour notre part, tendance à dire que c'est parce qu'elle est irrationnelle que cette opposition doit être prise au sérieux.

Cette résistance est toutefois larvée, en raison vrai-

¹Theil P., *La Psychotechnique... fausse science?*, J. des Ass. patronales, N° 48, 1964, p. 921-925; Cardinet Jean, *Fausse science... et ignorance: Réponse au Dr Theil*, J. des Ass. patronales, N° 3, 1965, p. 60-62.

semblablement du fait que la psychotechnique est loin d'être appliquée dans tous les cas, et que rares, chez nous, sont les gens qui ont été définitivement frustrés par elle. La dissémination des applications explique à la fois la faiblesse et l'incohérence de l'opposition qu'elle suscite, et la lenteur des psychologues à remettre leurs méthodes en question.

La seconde face du problème est purement scientifique: plus on monte dans la hiérarchie des emplois, plus le critère de réussite est incertain, et moins les méthodes traditionnelles de prédiction sont efficaces. Les notions d'aptitude, de personnalité, perdent la constance et la stabilité qui avaient fait leur succès dans les postes d'exécution. L'intervention massive de variables situationnelles exige qu'on repose le problème.

Notre effort, au travers de ce livre, tendra à fournir quelques réponses sur les deux plans que nous avons mentionnés: celui de l'effet social de la psychotechnique, et celui, plus particulier, des méthodes qu'elle propose. Nos solutions à ces deux problèmes seront convergentes: le perfectionnement méthodologique que nous proposerons nous paraît tout à la fois augmenter l'effet recherché par la sélection des cadres et atténuer les motifs pour lesquels on a de plus en plus tendance à s'y opposer.

CHAPITRE PREMIER

LE PROBLEME

Le succès d'une entreprise tient pour une part importante à l'efficacité des hommes qui président à sa destinée; aussi les responsables de leur embauche se soucient-ils de les choisir judicieusement.

L'engagement d'un cadre pose des problèmes fort complexes et comporte des risques souvent élevés, tant pour l'entreprise elle-même que pour celui dont elle s'adjoint la collaboration. Ces risques sont d'autant plus lourds que la fonction à pourvoir est plus élevée dans la hiérarchie des emplois. Aussi, toute méthode permettant de les limiter devrait-elle être accueillie sans restrictions.

Tel n'est pourtant pas le cas. Le recours à la procédure psychotechnique, actuellement la plus rigoureuse et dont la valeur dans la sélection du personnel exécutant est largement démontrée, n'est pas sans entraîner

au niveau des cadres une série d'inconvénients d'ordre psychologique et socio-économique aux yeux de ses utilisateurs, et d'ordre scientifique aux yeux du psychologue.

Tout en nous permettant d'esquisser les grandes lignes du problème général auquel cet ouvrage tend à fournir une réponse, ce premier chapitre nous permettra de montrer que :

1. Quelle que soit la gravité des risques courus lors de l'embauche d'un cadre, le chef d'entreprise n'est pas toujours libre du choix des méthodes permettant de les atténuer.

2. Si l'application de la méthode psychotechnique a fait ses preuves dans la sélection des exécutants, ses succès dans le choix des cadres sont nettement moins évidents. Le problème à résoudre est, dans ce cas, beaucoup plus complexe et paraît réclamer la mise en œuvre de méthodes englobant une part plus importante de la réalité que n'est capable de le faire la psychotechnique traditionnelle.

I. LE CHOIX DES CADRES, PROBLEME SPECIFIQUE?

1. LES RISQUES SOCIO-ECONOMIQUES ET L'EXAMEN PSYCHOLOGIQUE

Avant d'aborder les difficultés techniques qu'entraîne la sélection des cadres à l'embauche, il convient de noter l'existence d'un ensemble de variables socio-économiques donnant à ce problème des dimensions particulières.

Le risque couru par l'entreprise

Plus la fonction à pourvoir est importante pour la bonne marche de l'entreprise, plus est élevé le risque couru lors de l'embauche de celui qui l'occupera.

En cas d'échec, la nécessité de recruter un nouveau candidat peut entraîner des frais considérables. On a calculé que le coût d'une fausse embauche d'un manoeuvre spécialisé dans une entreprise métallurgique de moyenne importance vers les années 1960, s'élevait à 6 400 F suisses¹.

L'engagement d'un cadre insuffisant peut se traduire par une perte souvent incalculable: perte et manque à gagner dus à une mauvaise gestion, détérioration du climat social interne de l'entreprise et diminution consécutive de la productivité, mauvaise impression sur la clientèle, etc...

Période probatoire plus longue

Le risque couru par l'entreprise lors de l'embauche d'un cadre est aggravé par le fait que la période probatoire est d'autant plus longue que le poste occupé est plus important. La plupart des chefs d'entreprise s'accordent en général sur le fait que la valeur réelle d'un chef de production ou d'un directeur commercial ne peut être appréciée qu'après des mois, sinon des années d'activité au sein d'une organisation.

¹ Müller Philippe, *L'univers psychologique et social de l'entreprise*, Revue économique et sociale, Lausanne, mai 1965, p. 20-30.

L'influence des cadres sur le personnel

La valeur d'un cadre ne se mesure pas seulement à sa contribution directe au rendement de l'entreprise, mais à l'ambiance qu'il y suscite et dont l'effet agit tant sur la productivité proprement dite, que sur la stabilité du personnel.

La difficulté de revenir sur le choix opéré

Le sentiment de risque économique et social couru à l'embauche, le coût de la période de formation, la longueur de la période probatoire, empêchent souvent bien des chefs d'entreprise de considérer leur choix comme susceptible d'être révisé.

S'il arrive qu'un collaborateur d'un rang élevé est jugé médiocre, l'on hésite souvent à s'en séparer. Il a déjà coûté fort cher à l'entreprise, peut-être va-t-il s'améliorer; est-on assuré, en cherchant à le remplacer, de ne point tomber sur un candidat moins doué encore? peut-être sa médiocrité n'est-elle pas évidente pour tout le monde, aussi ceux qui prendraient l'initiative de son licenciement ont-ils à craindre de susciter un conflit.

Le licenciement d'un cadre ne va pas sans provoquer dans l'entreprise un sentiment d'incertitude, d'anxiété et sans retentir sur l'état d'esprit qui y règne.

Tous ces obstacles amènent souvent le chef d'entreprise, à la fois à tolérer une solution boiteuse en espérant qu'elle s'améliorera avec le temps, et à regretter de n'avoir point adopté une procédure de sélection plus efficace.

Le pouvoir des cadres

Ce pouvoir ne s'exerce pas seulement sur les échelons qui lui sont subordonnés, mais sur l'entreprise en tant que telle. En effet, une des dimensions importantes du pouvoir d'un collaborateur est « fonction de la gêne que subirait l'entreprise s'il cessait sa collaboration ». Ce pouvoir « est d'autant plus grand que le travailleur est moins remplaçable. Il augmente aussi à mesure que diminue le nombre de ceux qui tiennent cette position dans l'entreprise »². Cela revient à dire que l'engagement d'un cadre n'entraîne pas seulement le risque qu'il soit médiocre, mais aussi celui qu'il s'en aille après s'être rendu indispensable.

Les risques courus par les candidats

Lorsque l'on parle de la sélection des cadres et des risques qu'elle tend à minimiser, on a tendance à s'identifier plus facilement au sélectionneur qu'au sélectionné. Pourtant, les candidats à des fonctions de cadre courent des risques souvent proportionnellement plus grands que n'en assument eux-mêmes ceux qui les engagent.

Un cadre à l'embauche n'est, pas plus que son futur employeur, assuré de son succès. S'il peut avoir des doutes sur ses aptitudes à réussir, il est en droit d'en avoir aussi sur les conditions qui lui seront offertes pour en administrer la preuve. Tout se passe souvent comme si, en cas d'échec, seul l'employé était respon-

² Müller Philippe, *op. cit.*, p. 19.

sable. Des études précises dans ce domaine montreraient certainement que cela est loin d'être le cas.

Le fait de n'avoir été employé que quelques mois dans une entreprise est, au niveau des cadres, facilement interprété comme un signe d'échec dont la marque dans un curriculum vitae est de nature à rendre difficile l'obtention d'un nouvel emploi. Il est connu, par ailleurs, que tout déclassement, toute régression à un niveau inférieur à celui précédemment occupé, sont en général considérés comme des signes d'incapacité.

La prise en considération de tous ces risques qu'ils courent et font courir engage bien des chefs d'entreprise à souhaiter l'existence de moyens de sélection aussi précis que possible. C'est la raison pour laquelle nombreux sont ceux qui, de plus en plus, recourent à l'examen psychologique des candidats.

2. LES OBSTACLES SOCIO-ECONOMIQUES S'OPPOSANT A L'EXAMEN PSYCHOTECHNIQUE

Si le recours à l'examen psychotechnique semble, dans bien des cas, justifié aux yeux des chefs d'entreprise par l'existence même des risques qu'il tend à minimiser, il ne s'impose cependant pas toujours.

Pour diverses raisons que nous examinerons au chapitre V, bien des responsables de l'embauche craignent que la perspective de l'examen psychologique n'indispose les candidats et ne limite ainsi leurs possibilités de recrutement.

Cette crainte est souvent justifiée par la pénurie de

cadres qui sévit depuis quelques années sur le marché du travail occidental. On doit admettre, par ailleurs, que toutes les entreprises n'exercent pas le même pouvoir d'attraction sur les candidats. Ce que certaines peuvent se permettre paraît interdit à d'autres. Nous avons toujours été frappé par le fait que les grandes entreprises recourent plus volontiers à l'examen psychologique que les petites, pour qui le risque couru lors de l'embauche d'un cadre est toutefois proportionnellement plus grand. Il y a à cet état de fait bien des raisons. L'une d'elles réside certainement dans la crainte qu'ont les chefs des petites entreprises qu'en recourant à l'examen psychologique, ils n'indisposent les rares candidats qu'ils s'estiment capables d'attirer.

Il existe encore d'autres raisons pouvant s'opposer à la mise à contribution du psychologue: Les candidats à des fonctions de cadre constituent toujours des échantillons déjà sélectionnés en fonction de leur appartenance à un groupe socio-professionnel donné. Plus la fonction briguée est élevée, plus les candidats ont de chances d'appartenir au même groupe que ceux qui sont responsables de la sélection.

Cette quasi-égalité de statut socio-professionnel entre embaucheurs et embauchés n'est pas sans influencer, parfois dans une large mesure, le choix des techniques de sélection.

Il est rare, par exemple, qu'un ingénieur de production recoure au psychologue pour engager un collaborateur qui dispose des mêmes titres académiques que lui. L'examen peut en effet lui apparaître comme une mesure d'inquisition qu'il ne saurait infliger à l'un de

ses pairs. Peut-être pense-t-il également être mieux à même de repérer et d'évaluer chez de tels candidats un ensemble de caractéristiques dont il se sait lui-même pourvu. Il n'hésitera peut-être cependant pas à proposer un examen psychologique à un économiste ou à un comptable...

Il ressort de ces quelques considérations que l'embauche d'un cadre implique, tant pour l'employeur que pour celui qui l'engage, des risques importants, et que toute méthode permettant de les réduire devrait normalement être la bienvenue.

Le recours à la procédure psychotechnique, actuellement la seule à présenter quelque rigueur scientifique, se heurte toutefois à des obstacles psychologiques et peut comporter des risques socio-économiques.

Le chef d'entreprise qui perçoit cette alternative se trouve donc amené à choisir le genre de risque qu'il se sent en mesure d'assumer. Dans la plupart des cas, c'est le risque de se tromper dans le choix de ses collaborateurs qu'il souhaite minimiser. Aussi est-ce avec une fréquence sans cesse accrue que les milieux industriels font appel au psychologue.

II. L'EXAMEN PSYCHOLOGIQUE

Si l'examen psychologique s'impose, quelle forme doit-il prendre? Le schéma classique prévoit les étapes suivantes:

1. Déterminer les exigences de la fonction à pourvoir: le critère de réussite.

2. Déterminer des prédicteurs en mesurant chez les candidats les aptitudes et les traits de personnalité jugés responsables du succès.

3. Mettre ces informations en rapport les unes avec les autres d'une manière objective. Cela revient pratiquement à tenter d'établir un pont entre les prédicteurs et le critère. La solidité de ce pont dépend ici de la valeur du coefficient de validité obtenu^{*}.

Si le coefficient est élevé, comme dans bien des cas de sélection de personnel exécutant, nous serons alors en bonne position pour prédire également le succès des cadres. Dans le cas contraire...

Mais qu'en est-il de ce pont en matière de sélection de cadres?

III. RESULTATS DES RECHERCHES ACTUELLES

1. DES EFFORTS MAL RECOMPENSES

La profusion des publications en matière de sélection de personnel rend difficile une analyse exhaustive des recherches récentes. *L'Annual Review of Psychology* publie chaque année un compte rendu souvent important des travaux publiés. C'est à ce précieux instrument de travail que nous nous sommes le plus souvent référé.

Les recherches effectuées durant cette dernière dé-

* La validité s'exprime en général par un coefficient de corrélation r , indiquant le degré de liaison entre prédicteur et critère. r varie de 0 à ± 1 (0 indique une indépendance totale des variables; $+1$, une liaison parfaite; -1 , une liaison parfaite, mais inverse).

cade en sélection psychotechnique des cadres donnent en général des résultats décevants si l'on tient compte de la richesse des moyens mis en œuvre et de la compétence des personnes qui les ont utilisés.

Biesheuvel ⁴ mentionne en 1965 les études conduites par Campbell et ses collaborateurs et qui avaient pour but d'évaluer scientifiquement des cadres occupés à des tâches non routinières. Une importante batterie de tests avait été constituée à cet effet et comprenait des épreuves diverses examinant, tant les aptitudes intellectuelles que les différents aspects de la personnalité. La confrontation des résultats enregistrés par les psychologues avec un critère de réussite professionnelle fondé sur les jugements portés par des directeurs sur leurs subordonnés soumis à l'examen, met en évidence des corrélations s'étalant de .05 à .50 (médian à .25).

L'analyse de ces données conduit l'auteur à déplorer que les psychologues ne tirent pas de ces résultats tout l'enseignement qui en découle. De modestes coefficients de validité peuvent, certes, revêtir une valeur pratique chaque fois que le psychologue opère sur de très grands groupes (armée, services publics, etc.) et qu'il vise plus à obtenir un classement des individus qu'à effectuer une sélection.

Dans de petites entreprises, cependant, l'exiguïté des groupes à disposition rend impossible l'application de telles procédures. Il est attendu du psychologue des

⁴ Biesheuvel S., *Personnel selection*, An. Rev. of Psychol., 1965, vol. 16, p. 295-324.

pronostics précis et individualisés réclamant des techniques différentes.

Que dire alors de la perplexité dans laquelle se trouve nécessairement placé le praticien, lorsqu'il est confronté avec des problèmes de sélection de cadres, pour le compte d'entreprises différentes et dont la taille ne justifie ni ne permet la mise en œuvre de procédures de validation statistique cohérentes⁵?

En 1962 déjà, Dunnette, citant l'analyse menée par Ghiselli à propos d'études publiées et non publiées sur la validité, déclarait: « Cette analyse ne suggère aucune avance significative par rapport aux conditions qui prévalaient il y a 30 ans, quand Hull affirmait que les prédictions professionnelles les meilleures étaient représentées par un coefficient de .50. Cela a déclenché le pessimisme de bien des psychologues industriels et conduit un nombre non négligeable d'entre eux à s'orienter davantage vers la clinique que vers la mesure »⁶.

Dans tous les domaines de la sélection du personnel et plus particulièrement au niveau des cadres, le problème le plus épineux et que relèvent pratiquement tous les auteurs est celui du critère⁷.

2. LE PROBLEME OU CRITERE

« Les difficultés que rencontre la psychotechnique

⁵ Taylor E. K. and Nevis E. C., *Personnel Selection*, An. Rev. of Psychol., 1961, p. 389-412.

⁶ Dunnette M. D., *Personnel Management*, An. Rev. of Psychol., 1962, p. 285-314.

⁷ Stark S., *Research criteria of executive success*, J. Business, 1-14, 1959.

sont moins dues à ses propres méthodes qu'à l'impossibilité d'obtenir des renseignements précis sur la valeur professionnelle des travailleurs... »⁸.

Qu'on le considère comme une variable unique ou comme la convergence de mesures différentes, il semble que le critère de réussite résiste en général aux tentatives d'évaluation précise et que, par ailleurs, il manque de stabilité. Il y a à ces difficultés bien des raisons.

Si l'on ne retient comme critère qu'une seule variable, un seul aspect de ce que l'on considère comme significatif du succès professionnel, on se prive d'autres informations importantes, et partant, de la possibilité d'effectuer des prévisions réalistes.

Si par contre, on considère le succès professionnel comme multidimensionnel, on est alors amené à imaginer un critère composite. Dunnette, en 1962⁹, remarque les efforts fournis par les divers chercheurs pour diviser le succès professionnel en un nombre plus ou moins élevé de sous-variables permettant une prédiction mieux modelée aux facettes multiples de la réalité. Une telle procédure implique néanmoins que soit résolu le problème difficile que soulève la recherche de la combinaison optimale des informations ainsi dégagées.

Une autre difficulté, inhérente à la nature du critère, est que le succès professionnel peut être atteint par des voies différentes. Le système nerveux est ainsi

⁸ Lahy J. M., cité par S. Pacaud, *Traité de psychologie appliquée*, PUF, Paris 1960, p. 676.

⁹ *Op. cit.*, p. 224.

fait, comme le montre André Rey¹⁰, que des processus psychologiques différents peuvent aboutir à des effets adaptatifs similaires. Il existe chez les individus des mécanismes de compensation dont l'activation est, dans la plupart des cas, imprévisible.

Si ces différents problèmes pouvaient être résolus, il est peu probable cependant que les psychologues puissent d'emblée s'enorgueillir de disposer enfin d'un critère utilisable. Comme l'indique Dunn¹¹, l'inconsistance du critère peut provenir aussi du cadre de référence, voire de la personnalité de celui par qui le succès est évalué. Lévi montre en effet que « des chefs comptables jugés efficaces par leurs supérieurs donnèrent plus de poids dans l'appréciation de leurs subordonnés, au facteur « débrouillardise » que ne le firent leurs collègues jugés moins efficaces par leurs supérieurs. Il en résultait que les validités des tests furent différentes dans les deux groupes: les évaluations effectuées par les chefs comptables efficaces étaient prédites essentiellement par une mesure de l'intelligence, alors que les évaluations portées par leurs collègues jugés moins efficaces étaient prédites essentiellement par un test d'aptitude pour les travaux de bureau ».

Citons encore le résultat de Kirchner et Riesberg, relaté par Dunn¹², et selon lequel des directeurs

¹⁰ Rey A., *Réussites et échecs dans le testage psychotechnique*, Praxis, Revue suisse de médecine, N° 26, 1964.

¹¹ *Op. cit.*, p. 226.

¹² *Op. cit.*, p. 296.

techniques efficaces donnèrent plus de poids à l'initiative et à l'individualisme, dans l'appréciation de leurs subordonnés, que les directeurs moins efficaces qui, pour leur part, accordèrent un poids plus grand à la conformité et à la loyauté à l'égard de la Compagnie.

Une autre source d'incertitude réside dans le fait que le critère évolue¹⁸. Si l'on parvenait hypothétiquement à disposer d'un prédicteur valide dans l'immédiat, on devrait s'attendre à ce que sa validité s'effrite avec le temps, soit parce que le prédicteur aurait changé de signification, soit parce que le critère qu'il est censé prédire se serait modifié.

Nous risquerions même l'idée que la constitution d'une batterie valide au niveau des cadres dans une entreprise de taille moyenne est impossible en ce sens que, durant le laps de temps qu'il faudrait consacrer à sa mise au point, le critère aurait bien des chances de s'être déjà modifié.

L'ensemble de ces recherches nous paraît signaler des difficultés différentes de celles qui s'attachent simplement au problème de la validité du critère et des prédicteurs. Elles semblent mettre en évidence surtout le fait que les auteurs acceptent mieux que leurs prédécesseurs la diversité, la complexité et le caractère dynamique des réalités étudiées. Elles montrent notamment que l'homme ne peut être défini, mesuré, ni surtout compris, sans référence aux liens interactifs qui caractérisent sa position dans l'environ-

¹⁸ Sells S. B., *Ann. Rev. of Psychol.*, 1964, p. 402.

nement. L'accent y est mis de plus en plus sur les composantes psychosociales de la perception.

Cette marche du plus statique vers le plus dynamique, du plus simple au plus compliqué, va semble-t-il dans le sens de la recherche de méthodes et de concepts plus complexes qui, seuls, permettront des généralisations utiles.

Dunnette, dans son article sur la direction du personnel, dans l'*Annual Review* de 1962¹⁴, après avoir constaté que le modèle classique de sélection proposé par Munsterberg, soixante ans plus tôt, constitue malheureusement encore un paradigme pour la plupart des chercheurs, indique que « même Thorndike, en discutant ce qu'il avait appris de l'étude de 10 000 carrières, agit comme s'il suggérait de nouvelles perspectives lorsqu'il nous dit que le succès professionnel est multidimensionnel, qu'il y a une grande diversité à l'intérieur d'une activité présumée homogène, que les composantes du critère changent d'une situation de travail à l'autre, et que des variables liées aux situations doivent être prises en considération lors de la recherche du critère. En d'autres termes, et d'une façon assez coûteuse, Thorndike fut forcé de prendre conscience des problèmes classiques inhérents au modèle classique de sélection ».

3. SOLUTIONS NOUVELLES

Cet ensemble de difficultés est affronté de diverses façons par les chercheurs actuels. Ghiselli, par exem-

¹⁴ *Op. cit.*, p. 294.

ple, attaque le problème de la sélection du personnel exécutant d'une manière systématique, en imaginant des procédures permettant, en quelque sorte, de faire éclater des réalités, autrefois considérées comme unidimensionnelles, en sous-groupes de variables censées définir de manière plus pertinente, et surtout plus fidèle et plus valide, les éléments d'une situation.

Dans cette perspective, Spitzer et McNamara ont publié une étude qui constitue un exemple méthodologique intéressant¹⁵. Cette recherche, menée dans le cadre de la Société IBM, part du problème général de la sélection, qui est de déterminer s'il existe des tests valides; elle vise, de plus, à comparer la sélection subjective pratiquée antérieurement, à une sélection plus scientifique, appuyée sur des tests. L'originalité de cette recherche réside dans l'étude approfondie des conditions de succès et d'échec des cadres dans la Compagnie, de façon à pouvoir disposer d'une image aussi précise que possible des exigences des fonctions.

Il est ressorti en particulier de cette étude que les bons cadres n'avaient pas besoin d'être experts dans le travail de leurs subordonnés, mais qu'ils devaient, par contre, justifier d'aptitudes particulières pour les tâches de commandement.

Parmi les variables permettant de distinguer les bons supérieurs de ceux qui l'étaient moins, on trouva: l'intérêt pour la direction du personnel, des aptitudes pour la prise de décision, un intérêt pour les employés,

¹⁵ Spitzer M. E. et McNamara W. J., *A Managerial Selection Study*, Personnel Psychol., vol. 17, N° 1, 1964, p. 19-40.

par opposition à l'intérêt pour le travail proprement dit, ainsi que le niveau intellectuel dont il est nécessaire de disposer pour s'adapter à de nouvelles situations, rassembler et organiser l'information, et élaborer des plans d'avenir.

Les prédicteurs furent choisis en fonction de l'hypothèse qu'ils mesureraient les aptitudes et les traits de personnalité en rapport avec ces données. Le critère fut conçu d'emblée comme multidimensionnel et consista en la combinaison de cinq variables distinctes, calculées par des moyens différents.

Sur les 102 cas étudiés, on établit des coefficients de validité qui prouvaient l'efficacité des tests. Mais étaient-ils plus efficaces par leur pouvoir prédictif que les procédures utilisées antérieurement? On rechercha alors si le pourcentage de cadres qualifiés supérieurs à la moyenne par les tests dépassait en fait 50%. Les résultats montrèrent que, si l'on n'avait retenu que les 25% supérieurs du groupe des candidats (classés d'après des scores pondérés aux tests), 68% d'entre eux seraient au-dessus de la moyenne du point de vue du critère. Cela représente une amélioration de 36% par rapport au système ne prévoyant pas l'emploi des tests.

Cette étude présente à nos yeux un intérêt considérable. Elle s'impose par la rigueur et la complexité des méthodes appliquées, ainsi que par le nombre de sujets sur lequel elle porte. Elle montre, par ailleurs, qu'il est possible de sélectionner des cadres d'une manière satisfaisante.

Ceci dit, ce succès nous rend perplexe. Si la méthode

utilisée est théoriquement utilisable, son application réclame néanmoins des moyens techniques considérables, certainement hors de la portée des petites entreprises. Il n'est pas douteux, par ailleurs, qu'une part importante de la réussite de cette opération tient dans le fait que le milieu dans lequel elle s'est déroulée est très structuré et que les procédures d'évaluation du succès y passent pour être très homogènes. De telles conditions ne se retrouvent que rarement au niveau des organisations de moindre importance. Ce qui était permis à ces chercheurs est pratiquement interdit à la plupart de leurs confrères travaillant pour de petites entreprises, ayant chacune leur individualité, leur manière propre d'évaluer le succès de leurs cadres, et ne comprenant jamais des effectifs permettant et justifiant la mise en œuvre de moyens de sélection très complexes et très coûteux.

La lecture d'un certain nombre de recherches récentes montre que tout se passe comme si les différents chercheurs rivalisaient d'ingéniosité dans l'application d'un modèle sans cesse plus différencié. L'absence d'un accroissement substantiel du pouvoir prédictif des procédures utilisées conduit à supposer que leurs perfectionnements et leurs raffinements successifs ne font que suivre l'augmentation de la complexité des problèmes et de la fluidité des données, mais n'accroissent pas leur valeur d'usage.

La disparité entre le volume et la complexité des recherches en matière de sélection et le nombre des applications réussies n'a pas manqué d'inquiéter la plupart des rapporteurs de l'*Annual Review* de ces

dernières années. Dunnette, en 1962¹⁶ attend de l'expert en sélection qu'il adopte une attitude plus souple à l'égard des techniques qui lui sont proposées, et devienne en quelque sorte un clinicien statisticien.

Cette remarque est reprise par Biesheuvel en 1965¹⁷. La complexité croissante des procédures, dit-il en substance, aboutit à diminuer non seulement leur mania-bilité, mais aussi la finesse des interprétations qu'elles devraient permettre. On doit s'attendre à ce que la science objective soit complétée par la perspicacité subjective du praticien. Le résultat de ce processus va faire de la sélection du personnel autant un art qu'une technique. Il conviendra qu'elle s'articule d'une manière plus pertinente à l'ensemble des méthodes visant à mettre à contribution les compétences humaines.

IV. LA COMPLEXITE DU PROBLEME

1. LA MULTIPLICITE DES VARIABLES

L'embarras des spécialistes nous sensibilise à la complexité du problème auquel se trouve confronté le psychologue appelé à contribuer à la sélection des cadres.

Cette complexité tient à la multiplicité et à l'hétérogénéité des variables responsables du succès et de l'échec des candidats, et à la difficulté de les mesurer d'une manière objective.

¹⁶ *Op. cit.*, p. 297.

¹⁷ *Op. cit.*, p. 318.

Ces variables ne sont pas simplement liées aux qualités intrinsèques du candidat et du poste de travail, mais à la situation totale à laquelle l'examen psychologique ne peut que donner une réponse partielle.

L'exposé de quelques-unes de ces variables aura tôt fait de nous convaincre de la complexité du problème à résoudre.

L'examen des candidats suppose l'existence d'instruments de mesure fidèles, objectifs, et capables de mesurer les caractéristiques présumées responsables du succès ou de l'échec dans la fonction postulée.

Cette formule, à laquelle le non-spécialiste aurait volontiers tendance à ne point s'arrêter, recouvre une foule de problèmes difficiles dont voici quelques exemples.

2. LA CONNAISSANCE DES CANDIDATS

Les instruments de mesure ne doivent pas seulement permettre de classer les candidats les uns par rapport aux autres, mais d'affirmer que celui qui apparaît comme étant le meilleur du groupe, est effectivement capable de réussir.

On sait que tous les individus sont non seulement différents, mais encore qu'ils sont chacun en continue évolution. Comment affirmer que ce que l'on constate chez l'un aujourd'hui est vraiment caractéristique de sa personnalité, et comment, de plus, peut-on être assuré que cela sera encore vrai dans un mois, un an?

L'examen des candidats permet, certes, de mettre en évidence des aspects importants de leur pouvoir de

réussite, mais la mise en relation des résultats et des mesures objectifs qui en est faite avec les conditions de succès, est rendue souvent difficile par le fait que les informations recueillies par les tests, ne sont pas nécessairement celles qui sont effectivement opérantes dans la situation à laquelle le candidat se trouvera intégré. Les motivations du candidat, la manière dont il perçoit lui-même ses aptitudes et celle dont il parvient à les faire percevoir par autrui; ses besoins de performance, de participation, sa flexibilité, etc., sont autant de facteurs dont il est difficile de prévoir les significations possibles dans les conditions changeantes des situations auxquelles l'individu se trouvera mêlé.

Parviendrait-on à disposer d'instruments précis, valides et fidèles, à travers lesquels les individus apparaîtraient vraiment comme ils sont et ont le plus de chances de rester, comment pourrait-on affirmer, à partir d'échantillons généralement restreints, que tel ou tel ensemble de caractéristiques ou d'aptitudes est réellement celui qui assurera le succès dans telle entreprise?

3. LA CONNAISSANCE DE LA FONCTION

Les exigences de la fonction postulée sont-elles objectivement mesurées, traduisibles dans un langage tel qu'on puisse les mettre effectivement en rapport avec les caractéristiques et aptitudes des candidats?

Il n'est nul besoin de recherches approfondies, ni d'une longue expérience des problèmes de sélection, pour constater que la détermination des exigences,

comme les attentes exprimées à l'égard des candidats par les chefs d'entreprise, sont souvent contaminées par des mobiles affectifs, irrationnels.

Les exigences d'une fonction sont-elles stables, ou en d'autres termes, est-ce réellement en fonction des exigences telles qu'elles sont décrites à l'embauche que le candidat une fois engagé sera jugé?

Les exigences d'un poste de cadre ne peuvent être réduites à un schéma d'exécution. Elles sont, par ailleurs, en partie influencées par la manière dont chacun, dans l'entreprise, les perçoit et en accepte le caractère plus ou moins rigide ou impératif. Elles sont influencées par des normes souvent implicites de l'entreprise: la manière dont y est vécue la relation d'autorité, par exemple. Il est clair que dans un poste de cadre, les exigences ne sont pas réellement objectives, pas plus qu'elles ne sont statiques.

4. L'EVALUATION DU SUCCES

Les aptitudes du candidat, d'une part, et les exigences des postes qu'il brigue, d'autre part, seraient-elles mesurées avec précision, et leur mise en relation aurait-elle été faite d'une manière adéquate, on ne pourrait assurer cependant que l'évaluation du succès ou de l'échec après l'engagement puisse être réellement objective. Tout porte à croire, au contraire, qu'elle est fondée en partie sur des jugements de valeur. *La norme critique se construit progressivement, et dans certains cas s'ajuste au candidat tout autant que celui-ci s'y adapte.*

5. LE CONTEXTE PSYCHOLOGIQUE DE L'EXAMEN

Le besoin d'engager un cadre dans une entreprise n'est pas toujours aussi rationnel qu'il le paraît à première vue. Il peut comporter des implications nombreuses, et son expression peut revêtir une tout autre signification que celle qui est immédiatement manifeste.

Le recours au psychologue est rarement totalement rationnel, bien qu'on attende que son intervention soit objective et raisonnable.

Les bénéfices qu'on est en droit d'attendre de l'application de la procédure la plus objective peuvent donc, selon les cas, être annihilés par les comportements irrationnels ou imprévisibles des partenaires de l'embauche.

*
* * *

Ces quelques indications sont de nature à nous faire sentir, plus qu'à nous démontrer formellement, la complexité du problème que pose le choix des cadres. Les variables en sont nombreuses, hétérogènes, souvent instables. De plus, la manière dont elles peuvent interagir est imprévisible.

QUELQUES TYPES DE SOLUTION

I. L'EVALUATION INTUITIVE

La complexité du problème n'est que rarement perçue dans la pratique par les responsables de l'embauche. Dans la plupart des cas, les exigences d'une fonction sont résumées dans une liste brève, bien souvent stéréotypée, qu'on appellera quelquefois pompeusement, profil d'exigences, lorsqu'on aura fait un effort particulier pour classer ce qui est demandé par un poste de travail.

D'après notre expérience, ce qui intéresse les chefs d'entreprise, ce n'est pas tant le critère de réussite auquel se trouvent confrontés leurs employés, que le fait de disposer de moyens efficaces de les juger avant de les choisir.

Il n'est pas d'entretien, de conférence, suivie de discussion, dans lesquels on ne demande au psycho-

logue : n'avez-vous pas des moyens de détecter l'instabilité, la tendance à la malhonnêteté, la capacité de collaboration, de persuasion, etc.? On pense généralement qu'il existe pour chacun de ces traits de personnalité ou de ces tendances, des signes extérieurs qui ne peuvent échapper à un observateur averti.

Les deux procédés d'évaluation les plus couramment utilisés sont, bien que souvent confondus: l'entretien d'embauche et l'observation immédiate du candidat. L'observation directe est purement intuitive, tandis que l'entretien, par la communication volontaire qu'il suppose, paraît à première vue être une recherche rationnelle d'information.

La plupart des études menées sur l'entretien montrent que, dans la majorité des cas, le diagnostic porté par le responsable intervient après quelques minutes d'entretien, et que la prolongation de la conversation à partir de ce moment n'ajoute rien à l'idée qu'il se fait de la décision qu'il va prendre.

Anderson, en 1960, montrait que les responsables parlent plus et d'une manière plus amicale, durant la première partie des entretiens avec les candidats qui sont par la suite acceptés, que ce n'est le cas avec ceux qui sont par la suite rejetés¹.

Ces quelques indications préliminaires sur l'entretien nous montrent que (en tout cas dans les entretiens non structurés) les responsables ont en fait beaucoup plus tendance à se fier à leur aptitude à juger autrui

¹ Anderson C. W., *The Relation between Speaking times and Decision in the Employment Interview*, Journal of applied Psychology, 1960, 44, 267-268.

intuitivement qu'à fonder leur décision sur une étude objective de l'information qu'ils peuvent recueillir.

Nous allons donc essayer de répondre à cette première question: qu'en est-il de l'aptitude à juger autrui au cours d'une conversation? Nous essayerons ensuite d'aborder le problème plus spécifique de l'entretien d'embauche.

1. L'APTITUDE A JUGER AUTRUI

Nous avons toujours été frappé par l'importance et le crédit que la plupart des responsables de l'embauche accordent aux impressions, plus ou moins explicitement motivées, qu'ils retirent de leur contact avec le candidat, et de la place que prennent finalement ces impressions dans leur décision.

Qu'en est-il de notre aptitude à juger autrui?

Taft passe en revue les différentes recherches effectuées dans ce domaine³. Les conclusions qu'il tire de son étude ne contredisent nullement l'opinion que Allport exprimait déjà en 1937: « L'aptitude à juger autrui est comme les aptitudes artistiques, en ce sens qu'elle n'est, ni entièrement spécifique, ni entièrement générale. Il ne semble en effet pas raisonnable d'attendre et celui qui juge, qu'il réussisse universellement à estimer toutes les qualités de toutes les personnes. »

La précision des jugements qu'une personne peut porter sur une autre est fonction d'une aptitude géné-

³ Taft R., *Issues and problems in appraisal*, in *Performance appraisal*, p. 28-52, Wistler and Harper, Ed. Holt Rinehart and Winston, New-York 1962.

rale à juger autrui. Ce qui est spécifique dans cette performance est lié à la situation, au type d'interaction, au genre de jugement demandé, et enfin, aux traits de personnalité constatés.

Il ressort des recherches effectuées que l'aptitude générale à juger autrui est en corrélation positive avec les variables suivantes :

— *L'âge*, mais seulement chez l'enfant jusqu'à 14 ans. Aucune corrélation positive avec l'âge n'a été trouvée chez l'adulte.

— *L'intelligence*. Il paraît y avoir une corrélation positive, surtout en ce qui concerne les jugements analytiques. On peut dire, d'une manière générale, que les juges intelligents appréhendent mieux l'intelligence chez ceux qu'ils jugent.

— Des intérêts pour les arts (et en particulier pour le théâtre).

— *La possibilité pour le juge de se situer lui-même* par rapport à chaque trait de personnalité qu'il observe chez autrui.

— *Un bon ajustement social* et un bon degré d'intégration émotionnelle (en ce qui concerne les jugements analytiques seulement).

— *Le degré de sociabilité* (seulement lorsqu'il s'agit de prédire le comportement d'autrui).

L'aptitude à juger corréle négativement avec la dépendance sociale du juge et son score « psychasthénie » au MMPI³.

On note une absence de corrélation avec le sexe.

³ « Inventaire multiphasique de personnalité de Minnesota », utilisé particulièrement en psychopathologie.

Certains auteurs enregistrent néanmoins une aptitude légèrement plus marquée chez la femme, comme le notait d'ailleurs Toersten Husen, dans son travail sur la sélection du personnel dans l'armée suédoise ⁴.

Une formation en psychologie ne semble par ailleurs, ni dans l'article de Taft, ni dans celui de Husen, permettre un jugement plus valide.

Pour Taft, l'aptitude à juger semble se développer sur trois plans. Les jugements sont d'autant plus précis que celui qui les porte est, d'une part, de même culture que le sujet et se trouve ainsi capable de se référer à des normes adéquates et, d'autre part, qu'il est doté de cette aptitude à juger précédemment définie.

Le plan le plus important, cependant, est celui de la motivation. Si le juge est motivé à porter des jugements précis à propos de son sujet, s'il se sent lui-même libre d'être objectif, il a alors de bonnes chances d'atteindre son but, pour autant naturellement qu'il dispose de l'aptitude requise et puisse utiliser les normes appropriées; et Taft de conclure: « l'acte de juger son semblable est un comportement intentionnel qui comprend, non seulement la motivation consciente, mais aussi des attitudes profondes à l'égard des rapports sociaux, y compris le rapport inhérent à l'acte même de juger » ⁵.

On ne peut comprendre l'acte de juger autrui sans se référer au type de relation existant entre le juge

⁴ Husen T., *La validité des interviews par rapport à l'âge, au sexe et à la formation des interviewers*, Travail humain, N° 1-2, 1954, p. 60-67.

⁵ *Op. cit.*, p. 48.

et son sujet. Il convient donc ici de recourir à une approche plus compréhensive, prenant mieux en charge la complexité du réel.

2. LA PERCEPTION D'AUTRUI

Tout jugement formulé sur autrui implique une perception préalable et c'est, semble-t-il, déjà au niveau de cette perception que le réel apparaît comme structuré d'une manière propre à l'individu qui juge.

L'observateur ne perçoit pas objectivement, mais en fonction d'un cadre de références tout à la fois individuel et social.

Tagiuri⁶, par exemple, montre que la manière dont un individu perçoit et interprète les sentiments d'autrui est moins déterminée par un talent particulier que par ses propres sentiments.

Nous avons une tendance significativement plus élevée que le hasard ne le laisse prévoir, à ressentir vis-à-vis des autres des sentiments identiques à ceux qu'ils nous prêtent, et par exemple, à percevoir comme acceptants ceux qui nous acceptent, et rejetants ceux qui nous rejettent.

Une perception a ainsi plus de chances d'être juste lorsque les sentiments de l'observateur et du sujet sont soit identiques, soit réciproques. L'auteur explique la difficulté de percevoir juste dans les autres cas, par une attitude d'auto-défense qui incite l'observateur à rechercher inconsciemment une équation entre ses sen-

⁶ Tagiuri R., Bruner J. et Blake R., *Relations entre sentiments et perception des sentiments parmi les membres de petits groupes*, Psychologie sociale, A. Lévy, p. 110 à 119.

timents et ses perceptions, et à se protéger de la sorte contre des situations socialement pénibles. On perçoit par exemple avec plus de justesse les sentiments positifs, les indices d'acceptation chez autrui, que ceux de rejet. Il est vraisemblable que ces derniers sont en général masqués par la politesse, mais il n'en est pas moins exact, comme l'a d'ailleurs montré Freud, que l'on perçoit, dans une large mesure, ce que l'on désire percevoir.

L'étude de Heider⁷ montre que la personne humaine n'est pas perçue comme un objet neutre et statique, mais comme un être dynamique et chargé de possibilités d'action.

En tant que stimulus, une personne est par ailleurs beaucoup plus difficile à saisir qu'un objet; elle exige beaucoup plus de temps et la mise à contribution de structures perceptives plus complexes; notre manière de percevoir est de plus fortement influencée par nos stéréotypes personnels et sociaux. Michotte avait déjà démontré dans ses expériences de laboratoire que des points lumineux mobiles pouvaient être perçus comme se poursuivant ou s'accompagnant, s'agressant ou se protégeant l'un l'autre, et être ainsi chargés de signification fortement en relation avec les attitudes et les stéréotypes propres aux observateurs.

L'homme est ainsi fait qu'il a tendance à coder l'information qu'il recueille d'une manière économique et à rechercher un environnement perceptif stable

⁷ Heider F., *La perception d'autrui*, Psychologie sociale, A. Lévy, p. 120-124.

et simplificateur⁸, d'où sa tendance à percevoir en bon et en mauvais, en noir et en blanc, limitant ainsi autant que faire se peut la dissonance qu'il pourrait y avoir entre ses perceptions.

« Nous voulons également arriver à des évaluations stables et ordonnées; nous voulons trouver le bon et le mauvais répartis de façon simple et consistante. Le codage en terme de valeur positive ou négative est plus simple quand les traits positifs sont groupés dans une unité et les traits négatifs dans une autre. Par exemple, il y a une tendance à ne voir que les traits positifs dans une personne que nous aimons. Nous trouvons toujours que les sentiments, que les perceptions s'ordonnent de telle sorte qu'il en résulte des configurations simples et harmonieuses. Si nous apprenons qu'une personne a fait quelque chose qui nous déplaît, nous sommes confrontés avec une situation inharmonieuse, et il y aura une tendance à la transformer en une situation plus équilibrée: nous pouvons refuser de croire, par exemple, que cette personne a accompli telle action négative.

Souvent, ces évaluations sont décisives dans la perception d'autrui, et comme nous pouvons souvent déterminer, avec un certain degré d'exactitude, quelles configurations sont harmonieuses et lesquelles ne le sont pas, nous avons un moyen de prédire comment les expériences s'intégreront, non seulement dans un monde d'objets inanimés, mais aussi dans un univers

⁸ Müller Ph., *La Psychologie dans le monde moderne*, p. 187-188, Ed. Dessart, 1963.

de personnes, d'actes sociaux ou d'intentions pleines de valeurs significatives. »⁹

Ces tendances simplificatrices au niveau même de la perception, expliquent peut-être notre difficulté à formuler des jugements analytiques sur une personne, même dans un cadre expérimental bien structuré. Nous en trouvons la preuve dans l'étude publiée par Faverge et Baud¹⁰. La valeur d'appréciation fondée sur l'observation du comportement pendant le passage de tests moteurs par deux psychologues de formation identique, opérant séparément et donnant une note + ou — pour dix variables bien décrites, s'est révélée extrêmement décevante. Il a été trouvé « qu'un accord significativement valable ne pouvait être retenu que pour quatre variables, mais avec de si fortes corrélations entre ces variables, qu'on peut penser que les psychologues n'ont jugé qu'un seul facteur. Les psychologues ont été selon toute vraisemblance « influencés par un halo d'impression générale, et n'ont jugé de façon consistante qu'un seul facteur résultant de l'impression générale donnée par le sujet pendant l'examen ».

A plus forte raison est-on amené à penser que dans le cadre d'un entretien, les observations analytiques ont moins de chances d'être fondées sur des réalités plus substantielles.

Les mécanismes perceptifs de l'observateur sont par ailleurs, comme le montre Postman, fortement in-

⁹ Heider F., p. 124, *op. cit.*

¹⁰ Etudes d'appréciations fondées sur l'observation du comportement, J.-M. Faverge et F. Baud, *Travail Humain*, N° 1-2, 1950, p. 36-45.

fluencés par son système de valeurs¹¹. « L'orientation du système de valeurs, non seulement influe sur la sélection et l'accentuation de certains percepts de préférence à d'autres, mais elle élève également des barrières à l'égard de percepts ou hypothèses qui ne seraient pas compatibles avec les valeurs d'un individu donné ou qui sembleraient les menacer. » Il faut noter de plus l'existence d'un phénomène de résonance à la valeur qui incite l'individu à voir plus vite et mieux les stimuli correspondant à ses hypothèses préférées, ou inversement.

Enfin, Kelley¹² montre que les attitudes, et partant, les jugements portés sur autrui, sont influencés par ce qu'il appelle des groupes sociaux de référence, qui ont sur la perception une fonction comparative, et sur les motivations de l'observateur, une fonction normative.

Ces groupes sociaux de référence lui serviraient, d'une part, à comparer ses actes, ses intentions, ses valeurs et ceux des autres à une norme plus générale, et d'autre part, à fixer les buts et les valeurs qui lui permettent de s'orienter. Et André Lévy de conclure « perceptions et motivations se conditionnent donc réciproquement. Les processus d'organisation des connaissances et d'élaboration de modes de pensée plus économiques sont donc étroitement liés aux sentiments, à la satisfaction des désirs, à la poursuite de buts et de

¹¹ Postman L., Bruner J. et Mc Ginnies, *Valeurs personnelles en tant que facteurs sélectifs dans la perception*, A. Lévy, Psychologie sociale, p. 125-138.

¹² Kelley h. h., *Deux fonctions des groupes de référence*, A. Lévy, Psychologie sociale, p. 139-145.

valeurs. Ces deux notions décrivent les deux modes interdépendants selon lesquels l'homme tente, à travers les communications de se situer dans le monde par rapport aux autres et à lui-même. »¹³

Cet aperçu succinct de certains aspects des recherches sur la perception d'autrui rend, à notre avis, superflue, l'analyse de détail des raisons pour lesquelles toutes les recherches visant à vérifier la validité des observations dans le cadre plus particulier de l'interview d'embauche, mettent en évidence des résultats toujours assez décevants.

II. L'ENTRETIEN D'EMBAUCHE

Dans une récente étude, Mayfield¹⁴ passe en revue un très grand nombre de publications sur l'entretien d'embauche, entre autres les fameux travaux de Scott en 1915, pour aboutir à des études beaucoup plus récentes.

Les conclusions très fouillées que Mayfield tire de cette revue, si elles sont complexes du fait que les travaux étudiés sont difficilement comparables, sont néanmoins assez éloquentes pour donner une idée précise des possibilités de l'entretien d'embauche.

1. LA FIDELITE

La fidélité du responsable de l'entretien, en tant qu'instrument d'observation, est en général satisfai-

¹³ A. Lévy, *op. cit.*, p. 107.

¹⁴ Mayfield, *The selection interview - a reevaluation of published research*, Personnel psychology, vol. XVII, N° 3, 1964, p. 239-260.

sante. Elle semble accrue s'il est entraîné à user d'une technique homogène.

2. LA COMPARABILITE

L'accord entre plusieurs responsables dans des entretiens d'embauche non structurés est extrêmement faible, ce qui conduit à penser que l'entretien à des fins de sélection a très peu de valeur.

Dans l'entretien non structuré, l'information recherchée n'est en général pas couverte d'une manière logique et lorsque les responsables disposent d'une même information, ils ont tendance à l'interpréter, à la pondérer différemment.

Dans l'entretien structuré, l'accord entre les responsables est généralement plus élevé. Dans presque tous les cas où l'on a pu enregistrer un accord satisfaisant en sélection, il s'agissait pratiquement d'entretiens structurés.

Bass (cité par Mayfield) montre toutefois que la valeur de l'entretien structuré est spécifique à une situation particulière. La structuration de l'entretien augmente la possibilité d'accord entre les responsables qui usent, de ce fait, de schémas identiques; mais des schémas différents appliqués au même sujet peuvent conduire à des résultats complètement différents.

3. LA VALIDITE

Si l'accord entre les juges peut être élevé en certaines circonstances, la validité des entretiens, par contre, est en général faible.

« Il n'est pas vraisemblable qu'on puisse réaliser

quelque progrès, sans connaître ce que l'on peut prédire à partir d'un entretien et pourquoi on le peut. Le problème de l'accord entre les juges est certainement un des facteurs importants et doit être étudié en détail. Mais il ne devrait pas l'être pour lui seul, de telle façon que le problème lié à la validité de l'interview soit oublié »¹⁵.

Comme l'avait déjà montré Eysenck¹⁶, lorsqu'un responsable de l'embauche dispose de tests dont la validité est prouvée, les prédictions qu'il peut tirer de son entretien ne sont en général pas plus précises, et souvent moins, que celles qui sont basées sur les tests seuls. Cette conclusion ne semble cependant pas valable dans tous les cas. Il se peut que les deux sources d'information soient conjuguées dans un travail en équipe, et puissent aboutir dans ce cas à une meilleure prédiction.

Si l'on a des raisons de supposer que la manière de poser les questions et les attitudes du responsable de l'entretien influencent les réponses, rien ne permet de définir en quoi et comment.

L'auteur remarque que, dans l'entretien d'embauche habituel, celui qui pose les questions parle plus, en général, que celui qu'il interroge, et Mayfield d'ajouter malicieusement: « Il se peut que ceux qui conduisent les entretiens aiment les auditeurs. »

Il est démontré aussi que les responsables de l'entretien sont plus influencés par les informations ayant

¹⁵ *Op. cit.*, 251.

¹⁶ Eysenck, *Us et abus de la psychologie*, Ed. Delachaux et Niestlé, Neuchâtel-Paris 1956, p. 75.

un caractère défavorable que par les informations ayant un caractère positif.

L'étude de Springbett¹⁷ montre que l'interviewer passe plus volontiers d'une impression favorable à une impression défavorable que l'inverse. Il en conclut que tout se passe comme si la part active de l'entretien était avant tout une recherche d'information ayant une portée négative.

Il a été d'ailleurs montré, comme nous le disions au début du paragraphe précédent, que la décision du responsable est très précoce, et qu'elle est souvent fondée sur des informations n'ayant aucun rapport avec ce que l'on désire prédire: apparence personnelle du candidat, expression du visage ou différents attributs de la personnalité pouvant prendre des significations fort diverses selon l'observateur, son groupe de référence, ses normes, ses habitudes, ses stéréotypes personnels.

La lecture des émotions sur le visage d'autrui est par ailleurs, comme nous l'avons vu, problématique. Il n'en reste pas moins vrai que l'entretien demeure, pour la plupart des responsables de l'embauche, la technique d'appréciation dont la valeur prédictive est certainement la moins suspecte et la moins discutée. « L'examineur se persuade de ce que le tableau qu'il dresse de la personnalité et des aptitudes du candidat est le bon; et, en l'absence de toute opposition, et particulièrement en l'absence d'un procédé composé d'une série d'opérations successives qui l'obligeraient

¹⁷ Springbett B. M., *Factors affecting the final decision in the employment interview*, Canadian Journal of psychology, 1958, XII, p. 13-22.

à remarquer ses nombreux insuccès, l'examineur deviendra de plus en plus convaincu de son omniscience et de son habileté quasi divines. On rencontre fréquemment ce genre de personnes qui admettent vraiment l'imperfection de l'entretien, mais qui maintient avec acharnement qu'elle est une exception remarquable à la règle générale, et que ses opinions sont presque invariablement exactes »¹⁸.

L'invalidité de l'entretien d'embauche traditionnel en tant que procédure d'évaluation et de prédiction est un fait démontré... mais difficilement croyable, même pour le psychologue praticien, pourtant averti. Il est en effet difficile, voire même impossible, d'accepter *vraiment* que ses propres observations, ses impressions aient bien des chances d'être erronées, et que l'individu que l'on examine n'est pas tel qu'on le voit, tel qu'on le juge. Nos perceptions sont trompeuses et les déformations inéluctables qui les affectent interviennent bien en deçà du moment où nous en prenons conscience.

Si l'on est en général porté à admettre que la première impression qu'on a d'un individu peut être trompeuse — et nous avons vu que c'est précisément celle-là qui sert de base à nos jugements — on se berce cependant de l'illusion qu'il existe des moyens permettant de se forger une opinion plus sûre et plus objective.

L'une des idées qui viennent à l'esprit est de prolonger la durée de l'entretien et de l'observation.

¹⁸ Eysenck H. J., *Us et abus de la psychologie, op. cit.*, p. 73.

Bonnardel, dont les recherches dans ce domaine ne se comptent plus, a eu la curiosité de mesurer le degré de confiance que l'on pouvait accorder au jugement fondé sur une observation de longue durée. Voici le résumé de son étude¹⁹.

« Pour déterminer le degré de fidélité de l'évaluation des traits de comportement, des corrélations ont été calculées entre les classements d'étudiants effectués selon ces traits par deux chefs de travaux en contact journalier avec leurs élèves tout au long d'une année universitaire. Trente-trois traits de comportement ont été retenus. La recherche a été poursuivie sur quatre promotions (comportant au total 157 cas) au cours des deuxième et troisième années de scolarité dans une Ecole Nationale Supérieure d'ingénieurs Chimistes. Les moyennes des corrélations entre les appréciations du chef des travaux de deuxième année et celui de troisième année montrent les faits résumés ci-après.

La plus forte corrélation ne dépasse pas .66. Elle concerne l'appréciation de la taille. Plus de la moitié des corrélations sont inférieures à .40. Les coefficients les plus élevés ont rapport aux traits de comportement vis-à-vis du travail scolaire (.53 à .40); ceux relatifs aux qualités intellectuelles sont plus faibles (.30 à .33). Les coefficients concernant le comportement personnel et le comportement social sont assez dispersés: les uns se classant relativement bien (.52, énergie; et .47, ambition et ascendant), les autres étant les plus faibles: ceux concernant la bonne humeur (.27), l'optimisme (.26) et les qualités d'intégration sociale (de .26 à .13).

¹⁹ Bonnardel R., *Recherche sur le degré de fidélité de l'évaluation de traits de comportement par l'observation de longue durée*, Travail humain, N° 3-4, 1964, p. 337-342.

La conclusion à tirer de l'ensemble de ces résultats est que, malgré les conditions particulièrement favorables dans lesquelles a été réalisée l'expérience en milieu universitaire, les évaluations de traits de comportement — même après observation attentive de très longue durée — sont restées très largement sujettes à caution, et dans la même mesure que le montraient des recherches semblables effectuées antérieurement en milieu industriel. Cette recherche confirme que la plus grande prudence s'impose dans l'utilisation de telles évaluations comme moyen de diagnostic des caractéristiques sur le plan individuel. »

En dépit de cette conclusion, des recherches nombreuses ont été entreprises pour tenter d'améliorer l'entretien d'embauche. Les succès enregistrés paraissent, d'une manière générale, dus à une structuration rigoureuse de la procédure de prise d'information et de la mise en œuvre de techniques scientifiques d'analyse de contenu. Une récente étude de Denton²⁰, menée sur un très grand nombre de vendeurs au moyen de tests et d'entretiens écrits dont les questions ont été préalablement validées, conduit l'auteur à penser que la prédiction de succès dans la vente est possible avec des entretiens écrits. L'amélioration de la sélection du personnel de vente est de la sorte possible. Pour la Compagnie dans laquelle l'enquête a été effectuée, il serait raisonnable d'attendre une réduction de 30 % du *turn over* des vendeurs.

C'est un effort du même type qu'a tenté, en 1961, M. S. Lavoëgie en soumettant l'information recueillie

²⁰ Denton J. C., *The validation of interview type data*, Personnel Psychology, vol. XVII, N° 3, 1964, p. 281-287.

au cours d'entretiens, à une analyse factorielle permettant de diminuer considérablement l'effet de halo²¹. Mais ces recherches conduisent à la constatation générale déjà rapportée par Bonnaire en 1964, que ce qu'il y a de plus valide dans l'entretien, ce sont les données biographiques... or, celles-ci peuvent fort bien être recueillies au moyen de questionnaires écrits²².



L'augmentation de la validité de l'entretien supposerait donc un travail de structuration qui transformerait cette technique d'évaluation en un test psychotechnique mais par-là même en changerait complètement la nature.

On comprend par conséquent l'attitude désabusée de nombreux psychologues vis-à-vis de cette procédure « coûteuse, inefficace et généralement non valide »²³, s'il existe un rapport inverse entre les impressions subjectives de certitude et le succès des prévisions²⁴, si l'entretien n'est en général, ni fidèle, ni valide, s'il ne livre d'utilisables que des données qu'on aurait pu réunir par ailleurs et par d'autres moyens, cela signifie-t-il que l'on puisse se reposer sur l'examen psychotechnique traditionnel?

²¹ Lavoëgie M. S., *La sélection du personnel commercial*, Travail Humain, PUF, 1961, p. 91.

²² Bonnaire J., *La sélection et la promotion des agents de maîtrise et des cadres, le leadership*, Revue de Psychologie appliquée, N° 1, janvier 1954 p. 38-54.

²³ Dunnette M. D., *Personnel management*, An. Rev. of Psychol., 1962, p. 291.

²⁴ Eysenck, *op. cit.*, p. 116.

L'EXAMEN PSYCHOTECHNIQUE

I. LE MODELE PSYCHOTECHNIQUE

L'examen psychotechnique usuel implique un cadre théorique qu'il faut commencer par dégager: nous appellerons modèle psychotechnique le modèle dans lequel ce qui est observé et mesuré peut être considéré comme une part suffisamment significative de la réalité d'un individu, pour qu'il soit possible d'opérer à partir de cette observation une prédiction valide quant au comportement de l'individu dans une situation future, supposée connue.

II. LES TESTS

Le principal instrument du psychotechnicien est le test.

L'Association internationale de psychotechnique en donne la définition suivante:

« C'est une épreuve définie, impliquant une tâche à remplir, identique pour tous les sujets examinés, avec une technique précise pour l'appréciation du succès ou de l'échec ou pour la notation numérique de la réussite; la tâche peut comporter une mise en œuvre, soit de connaissances acquises, (tests pédagogiques) soit de fonctions sensori-motrices ou mentales (tests psychologiques) »¹.

André Rey précise:

« Un test est un moyen de confronter un individu à l'occasion d'une réaction, d'une tâche ou d'une production, à un groupe d'individus ayant réagi dans les mêmes conditions... Un test met donc en évidence pour une réaction, une opération, une tâche déterminée, la manière dont un individu se différencie dans un groupe »².

Les qualités métrologiques des tests dépendent, comme on le sait, de longues et sérieuses élaborations. Il convient, en particulier, qu'ils satisfassent à deux exigences majeures:

1. LA FIDÉLITÉ

Une mesure est fidèle si la part d'erreur dont elle est affectée est relativement minime.

Une mesure peut cependant être fidèle et n'être d'aucune utilité dans la prévision du comportement.

¹ Cité par Piéron H., *Traité de psychologie appliquée*, tome I, p. 129, PUF, Paris 1954, 757 pp.

² Rey A., *Connaissance de l'individu par les tests*, p. 87-88, Ed. Dessart, Bruxelles 1963, 224 pp.

La taille, chez un adulte, par exemple, est une mesure fidèle, mais de peu d'utilité pour prévoir son comportement dans une situation réclamant de l'intelligence.

Le test doit donc présenter une autre caractéristique:

2. LA VALIDITE

Un test est valide dans la mesure où les résultats qu'il met en évidence sont généralisables à d'autres comportements. En d'autres termes, un test est valide s'il soutient avec ce qu'il est censé prédire une relation suffisamment positive, ou lorsque ses résultats constituent un indice acceptable d'un autre comportement non observable au moment où le test est appliqué.

« On admet en général qu'on ne peut considérer une validité comme acceptable que si l'indice est supérieur à .50, et l'on constate que les meilleures valeurs que l'on peut espérer ne dépassent guère .80 »³.

Une prédiction n'est donc jamais parfaite. Il convient de l'assimiler à une probabilité statistique.

Une performance dans un examen psychologique n'a par ailleurs pas de sens si elle ne peut être située dans une population statistique de référence, ou mieux, par rapport à la norme qui la caractérise. Le résultat d'un ingénieur, par exemple, n'informe sur l'aptitude à occuper un poste d'ingénieur que s'il est comparé à un étalonnage calculé sur un groupe représentatif d'ingénieurs.

Chaque test doit donc faire l'objet d'une élaboration

³ Piéron H., *op. cit.*, p. 142.

statistique pour chaque niveau professionnel par rapport auquel on souhaite situer des candidats.

Un examen psychologique ne comporte jamais un seul test; il comprend au contraire une « batterie » examinant divers aspects de l'organisation mentale du sujet examiné.

La validité combinée de plusieurs tests réunis est en général plus élevée que celle de chacun des tests pris séparément.

Les tests actuellement disponibles, bien que d'inégale valeur, sont innombrables⁴ et touchent tous les aspects de l'individu: intelligence, aptitudes diverses, personnalité, etc... Nous renvoyons ici le lecteur à des ouvrages spécialisés. En français, le *Traité de psychologie appliquée (op. cit.)* comprend beaucoup d'informations de base et des références bibliographiques utiles. Une étude approfondie de ces questions exige cependant un recours systématique à la littérature américaine.

Nous n'aborderons ici, étant donné l'objectif que nous poursuivons, que l'examen de deux variables importantes: l'intelligence et la personnalité.

III. LA MESURE DE L'INTELLIGENCE

1. L'INTELLIGENCE?

On a mesuré l'intelligence avant de savoir ce que ce mot recouvrait. L'intelligence, disait Binet, c'est ce

⁴ N.B.: on parle de 14 000.

que mesure mon test. Cette déclaration, tout à la fois ironique et d'une extrême profondeur, seul Binet pouvait se permettre de la faire. Il est en effet le premier, en Europe en tout cas, à avoir mis au point un instrument méritant vraiment le nom de test d'intelligence.

La définition de l'intelligence nécessite la prise en considération d'un nombre de facteurs tellement important que les psychologues ont bien de la peine à s'entendre à son propos. C'est la raison pour laquelle vraisemblablement on trouve dans la littérature autant de boutades que de définitions ayant la prétention d'être définitives. On pourrait même prétendre, comme le fait McNemar, « qu'une définition n'est pas nécessaire, parce que toutes les personnes intelligentes savent ce qu'est l'intelligence: c'est ce qui manque aux autres »⁵.

Comme le dit Wechsler, « l'intelligence, quelle que soit sa définition, n'est l'équivalent d'aucune aptitude, de quelque manière qu'elle soit estimée, et en particulier n'est pas équivalente à l'apprentissage, ou même à l'aptitude au raisonnement abstrait. Il doit y entrer quelque chose de plus que la capacité d'obtenir un résultat. Ce quelque chose, comme je l'ai déjà indiqué, est la prise de conscience par l'exécutant de l'intention et de la signification de ce qui est accompli »⁶.

On ne sait peut-être pas très bien ce qu'est l'intel-

⁵ McNemar Q., *Perdue notre intelligence? Pourquoi?*, Revue de psychologie appliquée, 1965, 15, p. 1-23.

⁶ Wechsler D., *L'intelligence, résonance quantique et machines pensantes*, Revue de psychologie appliquée, 1954, 14, p. 159 à 168.

lignence, mais on est sûr qu'elle est indispensable à l'homme pour résoudre des problèmes, qu'elle est en rapport direct avec le succès dans des emplois d'une certaine complexité, et que par ailleurs, il est possible de la mesurer avec une relative précision.

Dans le domaine de la psychotechnique, le problème de la définition de l'intelligence semble n'avoir pas été un obstacle à la mise en œuvre de procédures susceptibles de la mesurer.

La plupart des tests dits d'intelligence consistent en une série de problèmes faisant appel à des mécanismes mentaux divers.

Le psychologue examinant des cadres s'attache, dans la plupart des cas, à mesurer le fonctionnement des schèmes opératoires les plus complexes, dont la présence chez un individu est assurément nécessaire à sa réussite dans les postes élevés. « C'est au niveau des facultés supérieures que se réalise en effet la différenciation la plus valable des individus »⁷.

Pour les cadres, le recours à des épreuves très spécifiques, comme cela a été le cas pendant une très longue période de la psychotechnique traditionnelle, est actuellement dépassé. Il paraît en effet inadéquat car « il n'est pas possible de déduire l'existence, ou le bon fonctionnement des processus supérieurs à partir d'un ensemble de processus inférieurs fonctionnant bien »⁸.

Une règle que suit en général le psychologue exami-

⁷ Rey A., *La connaissance de l'individu par les tests*, Ed. Dessart, Bruxelles 1963, p. 215.

⁸ A. Rey, *op. cit.*, p. 216-217.

nant des candidats à des fonctions de cadre est de mesurer premièrement les processus supérieurs de l'intelligence. Des résultats normaux ou supérieurs dans ce domaine permettent toujours d'affirmer « qu'un seuil d'opérativité a été atteint et qu'il est un ordre d'évidence logique auquel l'individu a accédé »⁹.

2. VALIDITE DES TESTS D'INTELLIGENCE

Il paraît évident que les fonctions de cadres exigent de l'intelligence, et qu'elles en réclament d'autant plus qu'elles sont plus élevées. Ghiselli¹⁰ indique que d'après ses recherches, la moyenne intellectuelle de ceux qui occupent les niveaux supérieurs et moyens des cadres de direction se situe au centile 96 (sur 100) de la population. Thomas Harrel, en 1961, comme Miner en 1963¹¹ tirent une conclusion semblable et montrent que le niveau des cadres dans la hiérarchie est en corrélation avec leur intelligence.

L'étude récente de Bass¹² montre que l'intelligence mesurée par les tests et l'aptitude au commandement soutiennent des corrélations extrêmement variables (.06 à .90). Des études précédentes¹³ avaient cependant montré que 88 % des recherches effectuées mettaient en évidence des résultats positifs.

L'ensemble des validations faites montre *que si*

⁹ A.Rey, *op. cit.*, p. 222.

¹⁰ Cité par McNemar, *op. cit.*, p. 11-12.

¹¹ Miner J. B., *The management of ineffective performance*, p. 26, McGrawhill, New York, 1963, 369 pp.

¹² Bass B. M., *Leadership, psychology and organizational behavior*, Harper, New York 1960, 548 pp.

¹³ Bass, *op. cit.*, 177 et 178.

l'intelligence n'est pas toujours en corrélation parfaite avec le degré de succès des cadres, elle n'en est pas moins une condition nécessaire.

Il convient de ne pas oublier ici que les études statistiques portent en général sur des échantillons déjà sélectionnés et qu'elles se privent ainsi des informations qui leur donneraient, aux yeux du public, une valeur plus démonstrative.

3. CONCLUSIONS

Si l'intelligence ne paraît pas être définissable d'une manière qui puisse satisfaire chacun, elle est cependant susceptible d'être mesurée de façon précise et elle comporte une validité certaine.

On peut dire, par ailleurs, que si un certain degré d'intelligence est une condition indispensable au succès dans une fonction de cadres, il n'en est toutefois pas une condition suffisante. En d'autres termes, l'intelligence n'est responsable que d'une partie de la variance¹⁴ du succès...le reste doit être attribué à d'autres facteurs. La personnalité fait-elle le succès?

IV. L'EXAMEN DE LA PERSONNALITE

1. LA PERSONNALITE?

« En définitive, le problème des cadres est avant tout un problème de personnalité »¹⁵...

¹⁴ La variance: « Nombre minimum de variables indépendantes qui, fixées numériquement suffisent à déterminer le phénomène observé ». D'après le *Vocabulaire de la Psychologie*, Henri Piéron, PUF, Paris 1957, 468 pp.

¹⁵ Provost Ch., *La sélection des cadres*, Que sais-je?, PUF, Paris 1949, p. 18, 117 pp.

« La personnalité est la configuration unique que prend, au cours de l'histoire de l'individu, l'ensemble des systèmes responsables de sa conduite »¹⁰. Cette définition récente de Jean-Claude Filloux nous paraît en soi satisfaisante. Elle fait la part de l'unicité propre à l'individu (même s'il a des traits communs avec d'autres). Elle rend compte du fait que la personnalité n'est pas une somme de fonctions mais un tout organisé tendant à l'intégration. Elle prend en considération son aspect évolutif, fluctuant. De plus, elle ne préjuge pas de la nature des « systèmes responsables de la conduite » (ils peuvent en effet être liés, tant à la physiologie qu'à l'affectivité, à l'inné ou à l'acquis, à l'histoire de l'individu ou à sa position momentanée dans un groupe social.)

L'adoption d'une telle définition et de la majorité des thèses et hypothèses développées par Jean-Claude Filloux rendrait terriblement rude la tâche de mesurer la personnalité d'une manière valide et de répondre ainsi à la demande des chefs d'entreprise.

Cette demande, comme le bon sens populaire, est fondée sur une perception souvent simplificatrice: « nous désirons un homme dynamique, sociable, doté d'un ascendant personnel élevé, mais capable de se soumettre à ses supérieurs, honnête, dévoué... ». Tout se passe à ce niveau comme si la personnalité, le caractère comportaient un ensemble de données stables, fixes, mesurables, et d'ailleurs souvent assimilées à des qualités et à des défauts.

¹⁰ Filloux J. C., *La personnalité*, Collection Que sais-je?, PUF, Paris 1963, p. 10, 126 pp.

Lorsque l'on examine les moyens mis en œuvre pour mesurer la personnalité, on note que non seulement les méthodes sont innombrables, mais qu'elles renvoient à des modèles théoriques, les ensembles conceptuels différents, dont il est difficile d'avoir une conception synthétique.

Nous nous souvenons d'un congrès de psychologie portant sur les modèles de la personnalité: Après avoir chacun donné une brillante conférence, les éminents chercheurs réunis ne parvinrent que difficilement, au cours d'une discussion laborieuse, à trouver la complémentarité de leurs systèmes respectifs (modèles factoriel, psychosocial, pathologique, et psychanalytique). Il faut noter ici qu'il n'était nullement question de la validité des mesures ou des observations que ces systèmes pouvaient permettre...

Ce n'est donc pas sans inquiétude que nous entreprenons de dire en un nombre de pages nécessairement limité quelque chose que nous aimerions valable sur le problème de l'examen de la personnalité en sélection de cadres.

C'est le chapitre pour lequel nous avons recueilli la bibliographie la plus importante. L'accumulation des fiches issues de nos lectures n'est cependant rien moins que décourageante.

2. LES METHODES DE MESURE

Le problème, pour le psychologue, est d'obtenir sur les candidats une information objective, fidèle et valide quant à certains aspects de leur personnalité. Ces informations doivent permettre de les comparer

entre eux et de prédire leur conduite dans une ou des situations socio-professionnelles déterminées.

Il est, croyons-nous, possible de discerner deux tendances principales dans les méthodes de mesure de la personnalité :

Les méthodes globalisatrices, s'intéressant au fonctionnement de la personnalité prise comme un tout intégré et dynamique, c'est-à-dire dont aucune des parties ne peut être comprise isolément.

Les méthodes descriptives, analytiques, examinant la personnalité du dehors et tendant à mesurer un nombre limité de dimensions stables, de traits, par des procédés objectifs et se prêtant à une élaboration statistique.

Ces deux tendances principales ont chacune leurs défenseurs; et la tension qui caractérise leurs contacts n'est pas due simplement à des différences de méthode, mais à des différences de philosophie et d'attitude.

Les partisans de la méthode synthétique affirment le caractère unique, dynamique, vivant de la personnalité. Ils indiquent que celle-ci fonctionne comme un tout, et que des mesures de type analytique ne sont rien moins qu'arbitraires et incapables de rendre compte de la complexité de leur objet.

Les défenseurs de la méthode analytique, par contre, se réclament de la rigueur expérimentale et accusent leurs collègues d'obscurité.

Il est intéressant de constater que ces deux tendances ont à l'origine des points d'ancrage différents. La méthode globalisatrice est d'origine plutôt germanique, tandis que les méthodes analytiques sont issues de travaux anglo-saxons.

Au-delà de ces origines différentes, il semble pourtant y avoir un problème plus profond, un problème d'attitude. Les difficultés de communication entre un défenseur des méthodes synthétiques et ses collègues favorables aux tests analytiques rappellent fort celles qui entravent le dialogue (quand il existe) entre les psychanalystes et les tenants de la psychologie expérimentale.

A) *Les méthodes globalisatrices* recourent en général à une accumulation d'informations différentes dont elles tentent une intégration. Leur but est de permettre au psychologue d'effectuer une synthèse significative et dynamique de la personnalité de l'individu examiné. Elles s'intéressent aux rapports de force existant entre les différentes instances de la personnalité et recourent de ce fait volontiers à des tests projectifs (test de Rorschach, test d'aperception thématique de Murray, etc.) consistant à présenter au sujet une information ou un ensemble d'informations floues, incomplètes ou ambiguës et de lui demander de leur donner une signification personnelle. Dans la mesure où il est contraint par la nature même du matériel à disposition d'imaginer, il tend alors à projeter ses propres affects, à juger d'après sa propre personnalité, à prêter aux personnages des histoires qu'il invente, ses propres pulsions inconscientes, etc...

B) *Les méthodes analytiques* ont un caractère nettement statistique et recourent volontiers à l'analyse factorielle. Elles se présentent, dans la plupart des cas, sous la forme de questionnaires ou d'inventaires de

personnalité (factorialisés comme le test des 16 facteurs de la personnalité de Cattell, le test de Bernreuter, de Guilford et Zimmermann, etc.), soit sous une forme plus empirique, comme le MMPI, le CPI, etc., où chaque dimension est mesurée pour elle-même et validée séparément.

3. LA VALIDITE DES TESTS DE PERSONNALITE

Il s'agit d'un problème extrêmement vaste et complexe.

a) *La validité des tests projectifs* a déjà donné lieu à bien des discussions et fait couler beaucoup d'encre. On assiste ici souvent, non pas à une discussion sereinement scientifique, mais pratiquement à un conflit d'attitudes.

Les attaques dirigées contre les techniques projectives proviennent essentiellement des défenseurs des tests analytiques et peuvent revêtir parfois une forme ironique « les tentatives des utilisateurs du Rorschach et des experts du TAT et autres projectivistes afin de persuader les autres psychologues de la validité de leurs techniques favorites fournissent un chapitre assez intéressant de l'histoire des tests de personnalité »¹⁷.

Ce conflit déborde largement le cadre de la psychologie industrielle et rien pour l'instant ne permet de prévoir son règlement définitif.

Il faut convenir que la validité des tests projectifs sous leur forme clinique traditionnelle n'a jamais

¹⁷ Eysenck H. J., *La validité des techniques projectives*, Revue de psychologie appliquée, N° 4, 1955, p. 231-233.

été démontrée d'une manière péremptoire dans le domaine de la sélection des cadres. Leur invalidité, par contre, a été maintes fois dénoncée.

Des essais de structuration rigoureuse comparable, toutes choses égales par ailleurs, à celle que nous avons vue à propos de l'entretien, ont permis semble-t-il d'obtenir parfois des résultats encourageants. Van Lennep, auteur d'un test comparable dans son principe au TAT (Test des quatre images) fait état de corrélations se traduisant par la possibilité de classer correctement dans une population de cadres les 73 % des cas de succès et les 71 % des cas d'échec¹⁸.

De tels résultats sont, cependant, exceptionnels.

Pourquoi les tests *projectifs* sont-ils dans leur ensemble si peu valides?

1. Tout test projectif repose sur une théorie de la personnalité. Il conviendrait premièrement d'établir que la théorie est un reflet suffisamment pertinent de la réalité sur laquelle on désire travailler, avant d'éprouver la valeur des instruments qui s'en inspirent¹⁹.

2. Les tests projectifs sont d'un maniement très délicat. On peut dire que la valeur du diagnostic qu'ils permettent de formuler est fonction de celle du psychologue qui l'a élaboré.

Ces tests, comme le dit Gellermann « peuvent être

¹⁸ Van Lennep D. J., et Houwink R. H., *La validation du test des quatre images*, Revue de psychologie appliquée, N° 4, 1955, p. 265-282.

¹⁹ Cronbach, *Les exigences de la validation des techniques projectives*, Revue de psychologie appliquée, N° 4, 1955, p. 245-253.

projectifs, tant pour le psychologue que pour son sujet, et c'est cela qui rend leur interprétation si difficile »²⁰.

3. Les techniques projectives, de par leur caractère globalisateur, visent plusieurs buts à la fois (contrairement aux tests analytiques) et comme le dit Cronbach à propos du test projectif: « personne ne peut prévoir à quelles questions il permettra de répondre »²¹.

4. La plupart des tests projectifs mènent à recueillir beaucoup d'informations hétéroclites et, comme le dit Eysenck à propos des techniques globalisatrices « le cerveau humain n'est guère une machine très efficiente pour l'intégration d'un nombre important de faits différents... Il peut réussir à établir pour l'examineur une vue d'ensemble de la personnalité du sujet qui satisfait l'examineur lui-même, mais qui malheureusement ne semble pas être très véridique et n'est guère susceptible de faire naître des prévisions exactes »²².

b) Si l'on ne peut adresser aux *tests analytiques* les reproches que semblent mériter les techniques projectives, il n'en découle cependant pas nécessairement qu'ils permettent, en sélection de cadres, des prédictions plus satisfaisantes.

Leur absence relative de validité tient à plusieurs facteurs:

1. S'ils permettent, par leur structure, des calculs de corrélation précis, les critères avec lesquels ils sont mis en relation sont souvent inconsistants.

²⁰ Gellermann, *op. cit.*, p. 159.

²¹ *Op. cit.*, p. 251.

²² Eysenck, *Us et abus de la psychologie*, p. 106.

2. Les traits de personnalité qu'ils permettent de mettre en évidence sont conçus essentiellement comme statiques. Or, la personnalité change, évolue sans cesse, et les traits mesurés en sont diversement affectés; c'est là l'une des principales sources de difficulté et de déception pour le psychométricien.

3. Les variables de la personnalité sont trop nombreuses et trop complexes pour que l'on puisse les appréhender simultanément dans leur totalité. Cattell le notait lui-même :

« Quel que soit le degré théorique de déterminisme que nous sommes préparés à admettre dans la conduite, il est certain qu'en pratique, si aigus que soient nos instruments de mesure et notre compréhension des processus mis en œuvre, nos prédictions sont limitées. Cette limite provient du fait que le nombre de facteurs peut dépasser notre capacité mnémotechnique (même si nous nous aidons d'une machine) et de la mesure dans laquelle la vitesse de communication est inférieure à la vitesse d'action du facteur sur l'événement psychologique étudié »²³.

4. La plupart des traits mesurés ne peuvent avoir, au moment de l'examen, qu'un sens indicatif. La signification qu'ils prennent ensuite dans la situation professionnelle est influencée par la dynamique même de cette situation. Ils sont donc relatifs. L'ascendant personnel, tel qu'il est mesuré par les tests par exemple, est certes une indication, mais qui ne peut dire si, dans toutes les situations et avec tous les autres indi-

²³ Cattell R. B., *La personnalité*, tome II, p. 220, PUF, Paris 1956, 945 pp.

vidus au-dessus ou au-dessous de lui dans la hiérarchie, tel personnage pourra se comporter d'une manière dominatrice.

La faible validité des tests de personnalité³⁴ tient au fait qu'ils s'attachent et ne peuvent s'attacher qu'à la description de l'individu en tant que tel et que, par nature, il leur est impossible de tenir compte de la situation concrète à laquelle cet individu sera intégré. C'est en grande partie cette situation qui, par sa valeur inductrice, déterminera la valeur et la signification des variables de la personnalité.

Cette situation est, dans la plupart des cas, humaine et collective, et elle suscite des conduites de groupe.

4. COMPOSANTES PSYCHOSOCIALES DE LA PERSONNALITE

« L'attitude prise publiquement par un homme relativement à une situation qu'il partage avec d'autres (et quelle que soit d'autre part la nature de cette situation...) n'est pas nécessairement la même que celle qu'il prendrait seul vis-à-vis d'une situation qu'il expérimenterait individuellement et qui, éventuellement, serait le fait d'un autre homme et correspondrait

³⁴ Une revue récente et exhaustive de 134 recherches effectuées aux USA au moyen de la plupart des tests de personnalité durant cette dernière décennie, aboutit à des résultats encore plus décourageants que tout ce qui avait paru auparavant.

Guion R.M. and Gottier R.F., *Validity of personality measures in personnel selection*, *Personnel Psychology*, vol. 18, N° 2, 1965, p. 135-164.

au développement de ses relations avec celui-ci... il y a interaction entre l'individu et le groupe.²⁵ »

Il existe donc une conduite *psychosociologique*.

« Nous devons simplement considérer que la conduite de chaque individu dans le groupe doit être en complémentarité avec sa conduite psychologique.²⁶ »

A de telles thèses on pourrait objecter que l'individu se conduit en fonction de son « intelligence sociale ». Qu'en est-il de cette notion ?

Il s'agit, comme le montre Charles Kramer dans la revue bibliographique qu'il consacre à cette question²⁷, d'un sujet éminemment controversé. Si le concept même d'intelligence sociale, ou comme le dit l'auteur, « la capacité à trouver une issue convenable à des situations nouvelles, en particulier à celles qui posent les problèmes de l'adaptation à un milieu social nouveau », est séduisant et aisément accessible au bon sens immédiat, il semble cependant résister assez mal à une expérimentation rigoureuse. Cattell en nie l'existence; d'autres, au contraire, lui offrent quelques chances. Il nous semble personnellement que, tant que la mesure fondée sur un concept tel que celui-là s'intégrera à un examen individuel, on se heurtera nécessairement à des difficultés. Si l'intelligence sociale existe, elle est immanquablement liée à la dynamique caractérisant les rapports de l'individu avec une situation et de ce

²⁵ Palmade Guy, *L'unité des sciences humaines*, p. 201-202, Ed. Dunod, Paris 1961, 357 pp.

²⁶ Guy Palmade, *op. cit.*, p. 205.

²⁷ Kramer Ch., *La mesure de l'intelligence sociale*, Psychologie française, tome VIII, mai 1963, p. 101-118.

fait, peu réductible à une dimension de sa personnalité individuelle.

Cette remarque vaut d'ailleurs pour bien des traits de personnalité que l'on souhaite mesurer et qui paraissent importants en matière de sélection de cadres: l'aptitude au commandement, par exemple, est précisément l'une de ces conduites sociales probablement irréductibles à des composantes individuelles.

5. CONCLUSIONS

Si le lecteur non psychologue n'a point succombé au découragement (ou à la jubilation) qu'entraîne la lecture des informations qui précèdent, et s'il nous a suivi jusqu'ici, il est en droit, croyons-nous, de poser au praticien la question suivante: « Si vos études de validation vous conduisent régulièrement à constater la portée douteuse des instruments que vous utilisez, pourquoi donc persévérer? ».

C'est une question que nous nous sommes souvent posée, et que nous nous posons encore en lisant certains ouvrages de praticiens chevronnés qui adoptent à l'égard des tests de personnalité une attitude détachée, leur évitant de s'inféoder dans un mouvement plutôt que dans un autre. Cela les conduit à prendre dans chaque technique ce qu'ils pensent y avoir de meilleur.

Sont-ils inconscients, sont-ils malhonnêtes? Pas inévitablement.

Il existe pensons-nous une *validité propre à l'action du bon praticien* qui est fondée, dans bien des cas, sur son expérience, son sens clinique, son intuition

(dans la mesure où celle-ci ne suppose pas une vertu obscure, mais repose au contraire sur une expérience prolongée, jalonnée de vérifications expérimentales) et enfin, sur son influence personnelle sur les partenaires de l'embauche.

La plupart des validations statistiques reposent en effet sur la confrontation des résultats aux tests et d'un ou plusieurs critères. Elles ne tiennent compte, ni du pronostic élaboré concrètement par le praticien, ni de son action sur les attitudes et les motivations des candidats et des chefs d'entreprise.

Les tests de personnalité, en dépit de leur validité statistique souvent douteuse, ont néanmoins une valeur indicatrice pour le psychologue; « un test peut éclairer sans prédire, dans la mesure où notre expérience est là pour l'interpréter correctement »²⁸.

Au niveau des examens de cadre, les tests sont à comprendre à notre avis comme des révélateurs plus ou moins grossiers d'informations dont le sens est inséparable de la situation totale telle que la perçoit le praticien.

Sa tâche, dès lors, découle d'une attitude clinique le conduisant à intégrer, pour chaque cas individuel, les significations probabilistes que lui proposent ses instruments.

Dans une telle perspective, le psychologue tend, dans la mesure du possible avec la collaboration du candidat, à donner à chaque résultat une signification pertinente.

²⁸ Gellermann S., *Problèmes humains dans l'entreprise*, op. cit., p. 248.

V. DE LA CONNAISSANCE DU POSTE DE TRAVAIL A CELLE DU CRITERE DE REUSSITE

1. LA CONNAISSANCE DU TRAVAIL

En matière de sélection du personnel, la connaissance des postes de travail est théoriquement aussi importante que la connaissance des candidats.

Cette affirmation n'est cependant pas évidente pour chacun, et il n'est pas impossible que la réalité pratique donne, dans une certaine mesure, tort à la théorie. L'homme est en effet souvent sélectionné en fonction de son adaptabilité et se révèle ainsi capable de s'accommoder, sans que personne ne s'en rende compte, à des exigences différentes de celles en fonction desquelles il a été choisi.

Les caractéristiques des postes de travail, telles qu'elles sont communément décrites, ne sont par ailleurs pas forcément stables. Celui qui les occupe les modifie, il « fait sa place », et l'organisation elle-même, en dépit des normes formelles nécessaires à sa stabilité, présente elle aussi une certaine plasticité.

Ces quelques remarques n'expliquent pourtant pas pourquoi l'investigation indispensable à la connaissance du poste de travail est presque toujours traitée en parent pauvre dans le domaine de la sélection des cadres. Il y a à cela croyons-nous plusieurs raisons:

a) Les responsables de l'embauche croient en général que ce qu'ils disent au psychologue conseil, de la connaissance intuitive qu'ils ont des exigences des fonctions à pourvoir, doit nécessairement être pour lui une information suffisante.

b) Le psychologue, quant à lui, s'intéresse en général davantage à l'étude des individus qu'à celle des postes de travail. Il est vrai qu'il est mieux outillé pour la première de ces tâches que pour la seconde.

c) De retour d'une mission d'étude aux Etats-Unis, Faverge mentionne en 1954 qu'il lui a été montré peu d'analyses de travail préparatoires au choix des tests de sélection³⁹. Le passage des connaissances acquises par l'étude du travail à celles orientées vers l'examen des candidats semble avoir été la source de bien des déceptions et de bien des échecs. Aussi, les spécialistes de l'analyse du travail se sont-ils davantage orientés vers des tâches de « human engineering » que vers des problèmes de sélection proprement dite.

d) On doit constater, par ailleurs, que le manque d'intérêt et d'expérience de la plupart des psychologues en matière de connaissance précise des postes de travail est ordinairement assez bien accepté par les directeurs d'entreprise. Ceux-ci sont en effet beaucoup plus avides d'être informés sur les candidats qu'ils ne connaissent pas, que sur les postes de travail qui n'ont, pensent-ils, point de secrets pour eux. Dans certains cas même, on pourrait dire que les chefs d'entreprise s'accommodent d'autant plus facilement de cet état de faits qu'ils se voient ainsi dispensés d'introduire leur conseiller trop intimement dans leur entreprise, de répondre à des questions et de participer à des enquêtes qui pourraient les obliger à réviser leur point de vue.

³⁹ Faverge J. M., *L'analyse du travail*, Revue de psychologie appliquée, N° 1, 1954, p. 55-63.

Comme la connaissance des hommes, celle des postes de travail est souvent fondée sur une perception simplificatrice, pour ne pas dire simpliste, de la réalité.

En partant de l'idée qu'il devrait y avoir une sorte de correspondance terme à terme entre les caractéristiques d'une fonction et les aptitudes de celui qui l'occupe, on a longtemps imaginé des « profils d'exigences » censés correspondre point par point à des profils d'aptitudes. « The right man in the right place » se trouvait ainsi imagé sous la forme d'une planche à trous dans laquelle viendrait s'emboîter une planche à chevilles. Cette image souvent utilisée est, on le devine, d'autant plus fautive qu'on cherche à l'appliquer à des fonctions plus différenciées.

L'étude des postes de travail à des fins de sélection a donné lieu à des recherches de plusieurs types. Les plus traditionnelles appartiennent au type purement descriptif. Elles concernent, dans la plupart des cas, des fonctions d'exécutant. Certaines d'entre elles, même relativement anciennes, se sont révélées fort valides.

Parmi les moins traditionnelles, citons les recherches actuelles de Flanagan³⁰.

Si les techniques utilisées peuvent se révéler efficaces et valides dans des emplois bien structurés, elles semblent rendre difficilement compte des exigences de bien des fonctions de cadre. Il y a à cela plusieurs raisons.

³⁰ Flanagan J. C., *L'incident critique en sélection professionnelle*, in *Techniques modernes de choix des hommes*, p. 183 à 203, Les éditions d'organisation, Paris 1965, 357 pp.; Flanagan J. C., *La technique de l'incident critique*, Revue de Psychologie appliquée, N° 2 et 3, 1954.

a) Les emplois de cadre, déjà fort différents au sein d'une même organisation, accusent une diversité plus grande encore si l'on tente de les comparer, d'une entreprise à l'autre.

b) La durée probatoire dans un poste de cadre est beaucoup plus longue que dans un poste d'exécution.

c) La difficulté principale, et qui contient pratiquement toutes les autres, est qu'une fonction de cadre est en quelque sorte personnalisée par celui qui l'occupe; elle exige de lui une implication personnelle.

d) Le critère de succès et d'échec est fortement lié à des variables psychosociales propres au groupe hiérarchique et à l'entreprise auxquels le candidat se trouve intégré. Il est par ailleurs caractérisé par une instabilité considérable.

Tout se passe comme si les recherches, nombreuses et fouillées, effectuées dans le domaine de la mesure des aptitudes et de la personnalité, d'une part, et celles portant sur les déterminants du succès dans une fonction de cadre, d'autre part, n'étaient pas susceptibles d'être mises en relation d'une manière réellement utilisable à des fins de sélection.

A la suite des lectures et des observations que nous avons faites, nous avons l'impression que l'étude du travail dans ses prolongements modernes conduit nécessairement à l'ergonomie ou à ce que les Américains appellent « human engineering » et que celle portant sur les déterminants du succès dans une fonction de cadre débouche sur des tâches de formation. Il semble

que le problème de la sélection des cadres soit sans cesse rejeté au second plan.

2. LES DETERMINANTS PROBABLES DU SUCCES

Etudiés pour eux-mêmes, les déterminants probables du succès et de l'échec dans les fonctions d'encadrement ont donné lieu à de nombreuses recherches.

En ce qui concerne les variables psychologiques, on trouvera dans le *Traité de psychologie appliquée* déjà cité, un compte rendu assez complet de la vaste étude bibliographique menée par Stogdill en 1948 et portant sur 124 recherches jugées importantes à ce moment-là²¹.

Les variables de la personnalité qui peuvent être considérées comme associées au leadership, sont beaucoup moins nombreuses qu'on l'imagine généralement et aucune d'elles ne permet de définir réellement une aptitude au commandement. Des études récentes montrent nettement que le commandement est essentiellement une fonction du groupe social, fonction dont les variables sont autant liées à des problèmes de structure, de type d'activité, de communication, etc. qu'à attributs spécifiques du chef.

L'étude de Hemphill en 1949 sur les variables du commandement liées à la situation, met en évidence un certain nombre de facteurs englobant tout à la

²¹ G. de Montmollin, *Le commandement*, in *Traité de psychologie appliquée*, tome V, p. 1196 à 1241, PUF, Paris 1956; Stogdill R. M., *Personal Factors associated with leadership: a survey of the literature*, J. psychol., 1948, p. 35 à 71.

fois le comportement du chef et les caractéristiques du groupe. Ces facteurs ne peuvent, on s'en doute, être compris qu'en interaction, ce qui limite considérablement l'utilité immédiate d'une telle étude à des fins de sélection psychotechnique³².

Dans une étude récente et fondamentale, Miner étudie les causes d'échec et la manière d'y remédier³³.

Miner commence par montrer que le succès et l'échec d'un travailleur découlent d'une évaluation effectuée par ses supérieurs en fonction d'une norme propre à l'entreprise. Cette norme, constituant en quelque sorte la ligne de partage entre le succès et l'échec, n'est en général pas clairement définie. Aussi est-il dans la plupart des cas impossible de donner une définition précise de l'inefficacité d'un travailleur. On peut dire qu'un homme a échoué lorsque son résultat est considéré comme insuffisant, soit par ses supérieurs, soit par rapport aux normes de l'organisation.

Tout en remarquant que l'application du schéma prévu pour l'analyse des causes d'échec peut donner des informations sur les causes de succès, Miner indique cependant que les facteurs de réussite ne sont pas la réplique positive des facteurs d'échec: « Le fait qu'une caractéristique donnée contribue à l'échec dans un certain type d'activité ne signifie pas nécessairement

³² Hemphill J. K., *Situational factors in leadership*, Columbus, Ohio state, Univ. 1949, cité d'après l'analyse de J. Bonnaire, *La sélection et la promotion des agents de maîtrise et des cadres, le leadership*, Revue de Psychologie appliquée, N° 1, 1954, p. 38-54.

³³ Miner J. B., *The management of ineffective performance*, McGrawhill, New York, 1963, 469 pp.

qu'une abondance de cette caractéristique va produire un grand succès »³⁴.

Pour Miner, un résultat professionnel n'est pas simplement l'aboutissement du comportement d'un individu, mais le produit complexe de nombreux facteurs liés tout à la fois à l'individu et à son environnement. Le schéma d'analyse des causes d'échec qu'il propose, comporte d'ailleurs neuf variables principales, dont quatre sont individuelles, et cinq psychosociales.

Tout en confirmant les thèses interactionnistes des psychosociologues, peu rassurantes aux yeux des psychologues sélectionneurs, l'étude de Miner a pour mérite de montrer que, si les causes de réussite ne peuvent toujours être connues, celles entraînant l'échec pourront cependant donner lieu à une investigation préalable à l'embauche, tant au niveau du candidat qu'à celui de l'entreprise.

Le traitement préventif des causes d'échec est de nature, croyons-nous, à augmenter l'efficacité de la sélection, sinon la validité statistique des tests appliqués. Un travail de clinicien-statisticien, doublé d'une intervention psychologique, permettrait d'atteindre ce but.

³⁴ *Op. cit.*, p. 15.

CRITIQUE GENERALE
DU MODELE PSYCHOTECHNIQUE

La revue que nous avons faite de quelques aspects de la psychologie appliquée à la sélection des cadres appelle un certain nombre de commentaires et de conclusions.

- Dans une première partie de ce chapitre nous examinerons le concept d'adaptation professionnelle.
- Dans une seconde partie, nous nous attacherons plus particulièrement à la structure du modèle psychotechnique et aux limites que ses options fondamentales lui imposent.
- Dans une troisième partie enfin, nous tenterons de situer le modèle psychotechnique dans un ensemble plus vaste, susceptible de l'englober.

I. DE L'ADAPTATION A L'INTEGRATION

Dans une perspective classique, le psychologue s'attache à prédire, à pronostiquer en fonction d'une connaissance rationnelle de l'individu son ajustement à un critère plus ou moins scientifiquement établi. Si, comme nous l'avons vu, cette procédure et le concept d'adaptation qu'elle sous-entend peuvent se révéler pratiquement suffisants dans le cas de la sélection de grands groupes de candidats à des fonctions d'exécutants auxquels s'attache un critère de réussite dont le degré d'objectivité et de stabilité peut être expérimenté, ils sont par contre insuffisants en matière de sélection de cadres.

Le concept d'adaptation au poste de travail suppose, du point de vue de la théorie classique de l'organisation, que l'individu qui y est affecté dispose des aptitudes et des connaissances requises, et qu'il parvienne à s'accommoder des exigences de l'emploi. A la limite, ces exigences sont conçues comme optimales et, comme le disent Katz et Kahn en décrivant la théorie mécaniste de l'organisation: « le système est établi de manière à se protéger contre les fautes, faiblesses et initiatives des êtres humains. Le processus de fonctionnement standard incite à croire que la meilleure méthode est de suivre les règles et règlements. De plus, on suppose que la plupart des individus sont essentiellement semblables, et qu'une méthode uniforme conviendra aussi bien à tous. Dans la mesure où des différences individuelles de capacité sont reconnues, des tests et des critères sélectifs sont prévus, en suppo-

sant que les divers rouages de la machine, les différentes spécifications du travail pour les multiples tâches correspondent d'une certaine manière à des différences mesurables d'aptitude et de formation du candidat »¹.

Il est évident que, quel que soit le poste de travail, ce souhait reste bien théorique et que tout individu transforme ou personnalise peu ou prou l'activité qu'il exerce, tout en modifiant le milieu même auquel il se trouve intégré, redonnant ainsi au concept d'adaptation une signification plus dynamique, et plus conforme aux thèses de Piaget, que celui qu'utilise la théorie de l'organisation et dont le sens est plutôt: adéquation.

Quel que soit pourtant le mécanisme d'adaptation requis, il est clair qu'au niveau des tâches d'exécution, le recours au modèle psychotechnique est statistiquement justifiable. Les aptitudes requises et les critères sont mesurables d'une manière suffisamment précise et stable pour que le praticien puisse obtenir des corrélations justifiant largement son intervention (dans ce cas; la réalité de la liaison statistique, interprétée en terme de validité, cache les vrais phénomènes d'adaptation, qui supposent en fait, tant au niveau de l'entreprise qu'à celui de l'individu, des processus convergents d'accommodation et d'assimilation).

Dans le cas de la sélection des cadres cependant, l'insuffisance des méthodes de mesure de l'individu

¹ Katz D. et Kahn R. L., *Organisation des rapports humains et motivations ouvrières*, in *Hommes et techniques*, N° spécial de psychologie industrielle, 1959, p. 19.

est encore aggravée par celle de la détermination du critère de réussite, et il semble bien que l'examen du concept d'adaptation doive révéler une impropriété plus flagrante encore que celle que nous avons relevée à propos des postes subalternes.

Les exigences d'une fonction de cadre ne sont en effet pas réductibles à un schéma d'exécution de tâches en nombre limité et de structures précises. Elles impliquent, non seulement un effort d'adaptation personnelle, mais une intégration indispensable à un groupe social dans l'entreprise.

Si donc une théorie mécaniciste de l'organisation peut rendre compte de l'adaptation d'un ouvrier à son poste de travail, et donner ainsi une certaine légitimité à des méthodes de prédiction de type psychotechnique, elle paraît par contre inapte à englober l'intégration d'un cadre. Une théorie psychosociale paraît mieux convenir pour rendre compte des mécanismes d'intégration. elle gagne sur ce plan ce qu'elle perd au niveau de la prédiction.

La réussite d'un cadre dans l'entreprise n'est pas à comprendre comme l'adéquation d'une nouvelle partie aux exigences d'une fonction dans le tout, mais comme l'intégration de cette partie au tout avec émergence d'une totalité aux propriétés nouvelles. L'activité adaptative, ou plus précisément accommodatrice, n'est pas l'apanage exclusif du candidat.

Il s'ensuit qu'au-delà d'un équipement minimal d'aptitudes, de connaissances et de traits de personnalité mesurables par les tests, le succès ou l'échec de l'intégration du candidat dans l'entreprise est déterminé par

des variables psychosociologiques non prises en charge par la procédure psychométrique.

En d'autres termes, et c'est là l'une de nos conclusions, la difficulté de prédiction de l'examen psychométrique est moins due à son invalidité intrinsèque qu'au fait que sa validité ne recouvre qu'un pourcentage limité des facteurs responsables du succès.

Il y a à cela deux raisons essentielles que nous essayerons de démontrer en partant d'un seul facteur: l'intelligence.

a) Les cadres constituent un groupe déjà sélectionné du point de vue du niveau intellectuel, aussi la valeur discriminative des différences inter-individuelles ne peut-elle être que modeste ou, selon les cas, inexistante.

On doit noter par ailleurs que, même si ce groupe n'était pas déjà sélectionné, l'application du procédé classique de corrélation ne serait guère valable, car la relation entre intelligence et succès n'est pas linéaire.

Il est clair qu'un bon niveau d'intelligence mesurable d'une manière valide est une condition nécessaire, bien que non suffisante, du succès dans une fonction de cadre. Il est même possible qu'existent des seuils au-dessous et au-dessus desquels la relation entre intelligence et performance serait différente.

b) La seconde limitation tient à la nature même du modèle psychotechnique. Elle est donc plus fondamentale.

Parlant du système explicatif aristotélien dont le modèle psychotechnique est un exemple, Lewin indique que « l'environnement ne joue un rôle que

dans la mesure où il provoque des « désordres » et où il modifie « de force » les processus qui sont fonction de la nature de l'objet en cause. Les vecteurs qui définissent les mouvements d'un objet sont complètement déterminés par l'objet lui-même, c'est-à-dire qu'ils ne dépendent pas de la relation de l'objet à l'environnement et qu'ils appartiennent à cet objet une fois pour toutes, indépendamment de son milieu, à n'importe quel moment. Ainsi la « tendance à s'élever » et la « tendance à tomber » résidaient dans les corps légers ou les corps lourds eux-mêmes. Dans la physique moderne, au contraire, non seulement la tendance à s'élever d'un corps léger est dérivée de la relation de ce corps avec son environnement, mais le poids lui-même du corps dépend de cette relation »².

Reprenons notre exemple de l'intelligence: l'intelligence (comme d'ailleurs les autres facteurs individuels mesurés par les tests) est *considérée comme faisant partie du candidat*. Elle en est une propriété. Cette propriété est censée le rendre capable de s'adapter aux exigences d'une situation socio-professionnelle plus ou moins définie dont on présume (ou dont on a prouvé statistiquement) qu'elle réclame un certain degré d'intelligence.

D'après le modèle psychotechnique, on suppose que le candidat a une probabilité de s'adapter qui est fonction de son degré d'intelligence. Cette probabilité est calculée statistiquement de façon à éliminer les

² Lewin K., *Psychologie dynamique*, p. 50-51, PUF, 1964, 296 pp.

causes perturbatrices accidentelles essentiellement liées à la situation.

Autrement dit, et pour reprendre les concepts de Lewin, le candidat dans son adaptation est censé suivre le vecteur intelligence tel qu'il a été déterminé par les tests, et non un vecteur tenant compte de ce que son intelligence est ou devient en tant qu'élément de la situation.

En suivant Lewin, on peut postuler que (au-delà de certaines limites intellectuelles exigées à l'embauche) on reconnaîtra qu'un candidat se comporte intelligemment, non seulement parce qu'il est intelligent, mais parce que son intelligence est *dérivée de sa relation avec son environnement, et qu'elle dépend de cette relation.*

Nous voulons dire par-là que le fait d'être intelligent demeure important en soi, mais que la situation dans laquelle le candidat se trouve intégré l'est tout autant. Le vecteur « intelligence » ne peut donc être compris que d'un point de vue dynamique, et seulement en fonction de la totalité concrète qui comprend tout à la fois l'individu et la situation. Or, dans le cas qui nous occupe, les données de la situation, et à plus forte raison la relation dynamique « candidat-situation » ne peuvent être connues avant l'embauche, et par voie de conséquence, être prises en charge par la procédure psychotechnique.

Cette insuffisance n'est pas due à une volonté délibérée du psychologue de ne tenir compte que des caractéristiques de l'individu et de certains aspects statiques de la fonction qu'il brigue, elle est liée au

fait que *la situation concrète et réelle n'existe pas encore au moment de l'élaboration du pronostic*, pas plus d'ailleurs que la relation dynamique individu-situation qui va se définir progressivement au cours de la procédure d'embauche et d'intégration du candidat à l'entreprise.

Nous avons pris comme exemple le facteur intelligence parce que l'on ne conçoit guère un cadre qui en serait dépourvu. Ce faisant, nous nous sommes cependant privé de pouvoir montrer que ce qui est vrai pour l'intelligence, l'est certainement bien davantage encore pour les traits de personnalité, les attitudes et les motivations.

La construction du critère réel de réussite ou d'échec se confond avec l'histoire de l'intégration du candidat à l'entreprise. L'intégration réussie repose sur la reconnaissance implicite ou explicite des partenaires en présence d'un état de satisfaction mutuel et collectif. L'intégration réussie ne repose donc pas simplement sur l'adéquation du candidat aux exigences d'une fonction, mais également sur une *convergence d'expériences subjectives*.

Le manque de validité du modèle psychotechnique tient donc au fait, répétons-le, qu'il ne peut prendre en charge des variables psychosociologiques en évolution.

II. LES LIMITES DU MODÈLE PSYCHOTECHNIQUE

Dans la mesure où elle est perçue comme complexe, la situation d'embauche et de sélection déclenche chez les responsables de l'entreprise un besoin de clarifi-

cation, de simplification. L'approche psychotechnique apparaît souvent comme une réponse satisfaisante à ce besoin. Elle s'impose par sa rationalité apparente.

La réduction de la réalité complexe à un modèle susceptible d'être traité par la méthode psychotechnique implique que :

— Le psychologue enregistre le besoin de cadres dans l'entreprise comme étant rationnel, de même que la demande qui lui est adressée de collaborer, au moyen des méthodes qui lui sont propres, à l'élaboration du choix.

— Il admet implicitement que la situation, telle qu'elle lui apparaît au travers des responsables de l'entreprise, est la réalité.

— Il considère qu'il est possible de décrire les exigences du poste à pourvoir, et que celles qu'il enregistre, mesure ou observe sont bien celles qui serviront de normes critiques, et qui le resteront.

— Il admet, avec les réserves d'usage, que les candidats, tels qu'ils lui apparaissent au travers de ses mesures et observations, sont bien ceux qui seront confrontés au critère en fonction duquel leur possibilité de réussite est évaluée.

— Il admet que cette confrontation est objective.

— Le psychologue admet implicitement aussi que son action n'a pratiquement pas d'effet autre que rationnel sur la situation. Il ne s'y considère pas comme impliqué affectivement.

En fait le besoin de cadres, comme nous l'avons vu, n'est pas seulement rationnel, non plus que le recours au psychologue. La situation décrite, comme les exi-

gences du poste, ne sont qu'une partie de la réalité, et il est rarement prouvé (surtout au niveau cadres) qu'elle soit la plus pertinente, ou que l'image qui en est donnée soit la plus objective.

Par ailleurs, les candidats ne se réduisent pas aux observations et mesures en fonction desquelles est prédit leur comportement, bien que le psychologue se soit efforcé de recueillir l'information la plus probablement en rapport avec le critère.

La confrontation entre les données de la situation n'en englobe jamais la totalité, et le choix, rationnel aux yeux du psychologue, se traduit dans les faits par un jugement de valeur porté par les responsables de l'embauche.

Cela revient à dire que l'extension du modèle psychotechnique à la sélection des cadres n'est pas satisfaisante, ni entièrement légitime. *Son emploi n'est justifiable qu'en deçà de la limite à partir de laquelle les facteurs de réussite ne sont plus pris en charge par la méthode appliquée. Cette limite peut, dans le cas d'échantillons de candidats sérieusement présélectionnés, être fort basse.*

Si, dans des cas où il s'agit de prévoir l'adaptation de nombreux individus à une activité d'exécution dotée d'exigences critiques sûres et stables, le modèle psychotechnique, étant donné sa validité très élevée, apparaît comme étant le meilleur, sinon le seul possible, on peut toutefois présumer que, dans le domaine de la sélection des cadres, il est un modèle parmi d'autres, et il n'est pas encore prouvé qu'il soit le plus pertinent.

III. LE MODELE PSYCHOTECHNIQUE: UN SOUS-PROGRAMME

Arrivé à ce point, nous sommes tenté d'exprimer notre pensée de la manière suivante: la prédiction parfaite, c'est-à-dire celle qui tiendrait compte de tous les aspects de la réalité responsables du succès professionnel, exigerait la mise en œuvre d'un programme comportant un très grand nombre d'opérations (dont on ne peut préjuger la nature). L'application de ce programme hypothétique total assurerait une validité totale au pronostic.

Etant donné le nombre et l'hétérogénéité des données à prendre en considération, ce programme total ne pourrait être constitué que de programmes partiels, dont chacun n'engloberait qu'une partie des données du réel.

Le modèle psychotechnique ne serait, dans notre hypothèse, qu'un programme partiel. Il ne pourrait prendre en compte des données pour lui inassimilables. Il paraît douteux, par exemple, que le modèle psychotechnique puisse tenir compte tout à la fois d'une mesure objective et de la manière dont ce qui est censé être mesuré est perçu par l'individu. Il paraît par ailleurs peu vraisemblable qu'il puisse tenir compte de facteurs dynamiques non encore réalisés au moment de son application.

Dans certains cas favorables (sélection d'ouvriers), ce programme parvient à prendre en charge une grande partie de l'information la plus pertinente, car celle-ci se prête à ses exigences. En termes techniques, on

dirait que son action, dans ce cas, couvre une importante partie de la variance.

Lorsqu'il s'agit de la sélection des cadres, par contre, l'application traditionnelle du modèle psychotechnique ne prend en charge qu'une partie des facteurs responsables du succès. Il assure une part relativement faible de la variance; *mais il l'assure.*

Si les résultats des tests psychologiques ne soutiennent pas, au niveau des cadres, de relations élevées avec le succès, ils n'en apportent pas moins une information utile et valide, en ce sens qu'ils garantissent que le candidat a atteint le minimum nécessaire dans les variables mesurées. *Les tests assurent que certaines conditions indispensables au succès sont réunies; ils ne peuvent par contre affirmer qu'elles sont suffisantes. Ils prémunissent contre les erreurs de prédiction les plus grossières.*

Le modèle psychotechnique serait donc un sous-programme d'un programme général hypothétique couvrant la totalité de la variance. De ce point de vue, il ne serait pas inutile, mais il ne pourrait, à lui seul, poursuivre un but général.

Nous formulons l'hypothèse qu'il existe d'autres modèles, également limités, pouvant donner lieu à des programmes d'action différents et complémentaires (un modèle psychosociologique, par exemple). Certains semblent se situer dans une autre dimension et prendre en charge des variables auxquelles le programme psychotechnique est aveugle.

IV. CONCLUSIONS

Ce long débat nous conduit donc à adopter à l'égard de la psychotechnique, non l'attitude réservée, sceptique ou réfractaire que semblent commander les faibles validités publiées, mais au contraire une attitude d'acceptation conditionnelle, qui tout à la fois la limite dans son rôle et la réhabilite.

Les calculs de validité en sélection de cadres (surtout en ce qui concerne les tests de personnalité) font violence au modèle psychotechnique en mettant en rapport des informations qui n'ont pas le même degré de certitude, ou encore ne sont pas du même ordre (les résultats aux tests et les critères, par exemple). Ne serait-il pas possible de recourir à la méthode psychotechnique pour assurer la part de variance accessible aux moyens qu'elle propose, et d'adopter une autre méthode pour s'attaquer à une portion plus ou moins grande des déterminants du succès ou de l'échec, qui ne peuvent que lui échapper?

Comme ces déterminants sont en grande partie psychosociologiques et dynamiques, cela conduirait nécessairement le praticien à se muer de psychologue en psychosociologue et d'observateur objectif centré sur la mesure en acteur impliqué dans la situation d'embauche.

LE CONTEXTE PSYCHOSOCIOLOGIQUE
DE LA PROCEDURE DE SELECTION

I. INTRODUCTION

Issu d'un monde rationaliste, l'examen psychologique est compris en termes rationnels, aisément par le psychologue et l'employeur, plus difficilement peut-être par le candidat. Il n'est toutefois pas évident que sa signification déclarée soit effectivement celle qui est perçue et qui est à l'origine du comportement du psychologue, du candidat et du chef d'entreprise.

Le psychologue se doit d'être objectif. N'est-il pas sûr de l'être, que ses techniques l'y contraignent. Il sait d'ailleurs que ses instruments ont en général plus de chances d'avoir raison que lui dans l'établissement d'un pronostic. N'a-t-il pas souvent déclaré que le résultat final de l'application d'une procédure psychométrique était pratiquement indépendant de celui qui l'utilise, et que l'objectivité qui caractérise ses instru-

ments lui permet de ne pas avoir à s'impliquer en tant que personne dans la situation d'embauche?

Lorsque des psychologues parlent de l'examen psychotechnique, ils en évoquent dans la plupart des cas la signification psychométrique, la validité. Ils s'entre-tiennent du choix des instruments les plus adéquats et parlent occasionnellement de déontologie, ce qui est une manière pour eux de s'interroger autant sur la légitimité de leur action que sur son innocuité sociale. Rarement, le psychologue industriel se situe en tant que personne impliquée dans la situation d'embauche.

Centré sur la tâche d'évaluation et de pronostic, le psychologue ne prend pas en charge l'effet de son intervention sur les attitudes, les motivations et les comportements des partenaires et de lui-même en tant que déterminants de la situation. Théoriquement, le psychologue n'en fait pas partie. Son activité se confine à un certain nombre d'opérations strictement rationnelles que l'on attend de lui.

L'examen psychologique d'embauche n'est cependant pas simplement ce que le psychologue a décidé qu'il est ou doit être. Il est chargé d'autres significations pour lui et pour chacun des partenaires de la négociation. La preuve en est dans le fait qu'il est générateur de crainte, d'espoir, d'anxiété, d'hostilité, de résistance et de culpabilité selon la signification qu'il revêt aux yeux de ceux qui s'y trouvent mêlés. Nous verrons par ailleurs que le rôle et la valeur qui lui sont attribués dans la procédure d'embauche peuvent, tout en relevant d'objectifs clairs, pertinents et

avouables, alimenter subrepticement les stratégies inconscientes des personnes en présence.

La procédure d'embauche et de sélection ne se déroule pas dans un vide social. Les partenaires de la négociation y jouent un rôle qu'ils ne peuvent dissocier de ceux qui leur sont habituels, ni des normes, des valeurs, des contraintes qui régissent leurs milieux respectifs.

L'objectivité dont se réclame le psychologue et qu'exigent de lui l'employeur, le candidat et l'organisation tout entière, peut tout à la fois être une garantie d'ordre technique et servir d'alibi à une implication ressentie comme possible et dangereuse.

Refusant son implication, le psychologue entretient alors sans le vouloir, et souvent sans le savoir, une carence de contact et de communication authentiques entre les partenaires durant la procédure d'embauche. Il leur permet en quelque sorte de se protéger contre leurs sentiments et leurs émotions, les rendant ainsi plus capables d'agir rationnellement, comme le réclame la philosophie de l'organisation traditionnelle. Le psychologue se trouve être renforcé dans ce rôle de relais déshumanisant par l'organisation à laquelle il doit l'existence et le développement des techniques qu'il utilise et par le bénéfice matériel qu'il en retire.

On pourrait se demander dans quelle mesure ce rôle d'objectivité et d'instrumentalité, auquel on se réfère souvent pour qualifier l'examen psychologique et celui qui le conduit, ne participe pas à des mécanismes de défense destinés à protéger les employeurs contre la prise de conscience des aspects irrationnels

de leur implication et de leurs responsabilités réelles dans une activité de choix souvent vécue comme un affrontement, vraisemblablement chargé de plus de significations qu'ils ne peuvent consciemment en assumer.

La sélection puis l'embauche constituent une situation caractérisée par un échange de communications entre les candidats et l'entreprise à l'occasion de la satisfaction d'un besoin, satisfaction impliquant elle-même un changement. Ces communications ne sont pas neutres. Chacun des partenaires, psychologue compris, communique en fonction de la manière dont il perçoit son rôle dans la situation, les normes, les valeurs, les structures qui déterminent son comportement et celui de ses interlocuteurs.

Le diagnostic psychotechnique n'est, dans cet échange de communications qu'un élément parmi d'autres, et dont le caractère objectif, rationnel, souvent statique, n'est pas forcément le plus déterminant. Tout nous porte à croire au contraire que les échanges apparemment les plus rationnels sont en fait biaisés par l'intervention de variables non prises en charge par la procédure psychotechnique. Il nous paraît dès lors utile d'examiner quelques significations que peut revêtir l'examen de sélection aux yeux du psychologue, du candidat et de l'employeur, partant de l'idée que ces significations et les sentiments qui les sous-tendent sont des déterminants importants du choix des techniques, de l'exploitation des résultats, de l'élaboration des critères et de l'évaluation du succès et de l'échec du candidat dans l'entreprise.

II. LE PSYCHOLOGUE

Par son rôle, lieu de confrontation du candidat et de l'entreprise, relais et filtre de la communication, le psychologue occupe une position plus difficile, ambiguë et conflictuelle que chacun, à commencer par lui, veut bien l'admettre.

1. SON STATUT

Sa manière d'agir et de percevoir la sélection des cadres est certainement fortement influencée par son statut social et professionnel. Il n'est pas indifférent qu'il soit intégré à une organisation et salarié par elle, ou qu'il exerce sa profession d'une manière indépendante, au service de plusieurs organisations constituant sa clientèle.

Le psychologue intégré à l'organisation

Le psychologue est généralement considéré comme un adjoint au chef du personnel. Il est donc un sous-ordre et ne fait qu'exécuter les travaux de sélection, au fur et à mesure qu'ils se présentent.

Son lieu de travail est l'entreprise même, dont il adopte plus ou moins nécessairement le style. Quelle que soit sa manière de travailler, il sera toujours perçu par le candidat comme lié à l'ensemble de l'organisation.

Le psychologue d'entreprise n'est donc pas libre. Ses objectifs implicites seraient-ils différents de ceux de l'organisation qui l'emploie, les candidats les percevront généralement comme étant au service des intérêts de la maison.

Il peut y avoir dans ce cas chez le praticien un conflit de rôle: suis-je l'employé de l'entreprise ou le psychologue doté d'une éthique qui n'est pas nécessairement toujours en accord avec les buts de l'organisation?

Son code de déontologie, — dans la mesure où il en existe un, dont le caractère impératif soit garanti par une organisation corporative suffisamment puissante — le protège certes contre des ordres qui l'obligeraient de contrevenir aux règles les plus élémentaires de sa profession. Il sera ainsi autorisé à refuser d'examiner des personnes qui lui sont apparentées, ou que, d'une manière générale, il connaît déjà. Il sera laissé libre du choix de ses techniques et reconnu comme étant soumis à un secret professionnel particulier.

Le psychologue d'entreprise est-il cependant toujours libre de consacrer tout le temps nécessaire aux investigations et aux recherches qu'il juge indispensables?

Le psychologue d'entreprise, contrairement à son confrère indépendant, n'a pas le souci de rechercher et de conserver sa clientèle. Il n'assume pas au sens plein du terme la responsabilité de commercialiser ses services. Le risque économique qu'il court est restreint. Entre certaines limites, sa manière de travailler et ses attitudes ne sont pas en relation directe avec son revenu.

Le statut du psychologue d'entreprise dépendra en grande partie des attitudes et des motivations de ses supérieurs hiérarchiques à l'égard de la nature et du coût des services qu'il rend. S'il est indéniable que

tous les psychologues ne sont pas également doués, il est clair aussi que l'art de se servir de leurs prestations n'est pas également réparti chez les chefs d'entreprise. Il n'est pas douteux que, dans bien des cas, l'emploi d'un psychologue en tant que collaborateur salarié soit générateur de conflit.

Lorsqu'il s'agit de sélectionner des cadres supérieurs, le psychologue d'entreprise se voit souvent, et pour des raisons non toujours explicites, préférer un confrère indépendant, ce qui n'est pas sans affecter son statut dans l'organisation.

Le psychologue intégré à un organisme psychotechnique indépendant

Appartenant à un centre, le praticien réagira naturellement en fonction de la position qu'il y occupe, des normes propres au groupe auquel il appartient, de la manière dont il est rétribué, de son degré de qualification professionnelle, et de la valeur attribuée par l'équipe au type de mandat qui lui est généralement confié.

Contrairement au psychologue d'entreprise, ce praticien est généralement supervisé par un confrère. Intégré à une équipe de psychologues, il aura vraisemblablement tendance à se sentir moins isolé que son confrère psychologue d'entreprise ou que celui qui travaille d'une manière indépendante.

Le psychologue indépendant

En choisissant l'indépendance, le psychologue prend souvent un risque important. Il n'est dans la plupart des cas protégé par aucune organisation, et sa survie

économique est essentiellement assurée par la qualité reconnue à son travail.

Directement intéressé au résultat financier de son activité, il peut rester anxieusement tributaire des aléas et des irrégularités de la demande, et osciller ainsi entre le surmenage et l'oisiveté forcée.

Ce statut influence certainement sa manière de percevoir son activité et de ressentir sa propre valeur.

Surchargé, il pourra manifester une tendance à travailler d'une manière moins consciencieuse, et à répéter les comportements et l'application des techniques qui semblent être la cause de son succès, se laissant ainsi conditionner par le milieu industriel plutôt que par la valeur réelle de ses interventions.

La tentation du psychologue indépendant est de confondre sa valeur professionnelle et sa valeur économique, tentation d'ailleurs renforcée par les attitudes du milieu dans lequel il évolue: on ne prête qu'aux riches, on ne donne du travail qu'à celui qui en a.

L'influence des contraintes commerciales sur son activité et son comportement professionnel sera naturellement d'autant moins évidente que le psychologue se soumet volontairement aux exigences d'une activité scientifique, au risque même quelquefois d'agir contre ses intérêts matériels.

Le risque qu'encourt souvent le praticien indépendant est de ne point savoir consentir au sacrifice qu'implique nécessairement la poursuite de recherches personnelles et le perfectionnement professionnel constant qu'exige l'évolution des techniques qu'il utilise.

Fût-il solidement établi, il échappe rarement à la

crainte de refuser des mandats qu'on lui offre, de peur de retrouver l'incertitude de ses débuts. Momentanément sans travail urgent, il peut être à tel point préoccupé par les raisons du ralentissement qui lui est imposé, qu'il se sent incapable d'entreprendre une tâche non immédiatement rémunératrice.

Contrairement à son confrère intégré à une organisation, le psychologue indépendant peut avoir un sentiment de liberté d'action très stimulant, et ceci d'autant plus qu'il est généralement perçu par les chefs d'entreprise et par les candidats comme devant nécessairement être plus objectif et impartial.

2. DEONTOLOGIE PSYCHOLOGIQUE ET SELECTION DES CADRES

Bien des psychologues universitaires ont reçu une formation clinique et ont été influencés par des maîtres dont les systèmes de valeur s'apparentaient à la déontologie médicale.

L'acte du psychologue leur est, de ce fait, apparu comme ne pouvant être qu'au service de l'individu et aller dans le sens d'un plus grand bien-être pour lui.

Le psychologue s'est ainsi senti très à l'aise dans des services d'orientation professionnelle, des cliniques, des centres de réadaptation ou des services médico-pédagogiques. La valeur altruiste de ses interventions y était indiscutée.

Abordant généralement plus tard, et dans tous les cas, nettement après ses études, les problèmes de la psychologie industrielle, il peut lui arriver ainsi de

sentir une certaine culpabilité en regard des valeurs qui lui furent autrefois enseignées.

Son intervention en sélection vise-t-elle résolument au mieux-être chez le candidat qui se confie à lui, ou se trouve-t-elle être simplement articulée à l'ensemble des actes et des intérêts de l'entreprise dont le but peut être ressenti comme discutable?

Au service de qui la psychologie industrielle travaille-t-elle?

En clinicien, le psychologue se dira qu'il sert l'individu au travers des buts de l'organisation.

S'il est chargé de sélection, il s'efforcera de penser qu'il réalise en fait l'orientation du personnel, et qu'en minimisant les échecs, il diminue les possibilités de malheur. Il lui arrivera de tenter de s'occuper du personnel non embauché, se rendant ainsi complice du candidat, en déviant des buts que l'organisation lui a assignés.

La sélection de personnel et, d'une manière plus générale, la psychologie industrielle, engendre presque nécessairement chez le psychologue un conflit de rôle, une dissonance qu'il parvient, dans la plupart des cas, à réduire sur le plan de sa conscience en adoptant un système de valeurs adéquat ou certains « comportements de rachat ».

Il n'est cependant pas exclu que cette culpabilité sous-jacente existe et influe sur la perception du psychologue, et sur la manière dont il conduit ses interventions.

Ce problème peut d'ailleurs être réactivé par les

attitudes d'autres praticiens appartenant aux milieux universitaires ou au monde médical, attitudes souvent envieuses mais tout à la fois dédaigneuses: quel maître servez-vous, quelle est la portée ultime de votre travail? Baritz¹ accuse les sciences sociales de s'être vendues à la direction des entreprises, et la plupart des psychologues de s'être convertis en esclaves du pouvoir. Ce problème est de première importance; il n'y a jamais été répondu de façon convaincante.

Quel que soit le statut du psychologue industriel, cette question lui restera toujours posée, et dans le domaine particulier de la sélection des cadres, le praticien sera presque toujours amené à se demander de quel côté il se trouve.

Côté candidat? Il en devient le tuteur ou l'avocat, rôle justifié à ses yeux par le fait que, dans une procédure d'embauche, le candidat court des risques plus grands que l'entreprise, est plus vulnérable et que, par son travail, le psychologue est amené à le percevoir davantage comme une personne distincte que comme un rôle. S'il choisit de lui servir de protecteur, le psychologue pourra difficilement éviter de ressentir quelque culpabilité à l'égard de l'entreprise qui le mandate et le rétribue.

Côté entreprise? Cela signifie pour lui qu'il en perçoit et en accepte les objectifs, et qu'il est prêt à leur accorder une prépondérance sur les intérêts des candidats qui se confient à lui. Cette prise de position

¹ Baritz L., *The Servants of Power*, Wesleyan Univ. Press, Middletown Connecticut 1960.

est d'ailleurs souvent attendue, sinon explicitement réclamée, par certains chefs d'entreprise.

Ce dilemme néanmoins n'apparaît habituellement pas sous une forme aussi brutale et il semble bien que personne n'ait intérêt à ce que cette question soit une fois réellement et clairement posée. (Peut-être ce problème n'a-t-il pas de solution!)

Le psychologue industriel conserve en général une attitude nuancée, au risque de présenter une image différente selon les interlocuteurs auxquels il s'adresse.

Une manière de réduire la dissonance entre ces deux options extrêmes est, pour lui, de penser que le bien de l'entreprise coïncide avec celui du candidat, et que l'adaptation optimale de l'homme à sa fonction dans l'entreprise est de nature à donner satisfaction aux deux parties. C'est l'opinion que nous avons souvent défendue, mais qui actuellement nous paraît manquer fréquemment de réalisme.

3. LE PSYCHOLOGUE, INSTRUMENT DE L'ENTREPRISE

En matière de sélection des cadres, le psychologue est en général utilisé comme conseiller extérieur à l'entreprise.

Dans bien des cas, les responsables de celle-ci n'acceptent guère de l'intégrer à la procédure d'embauche proprement dite. Ils pensent que l'étude du poste à repourvoir se résume en une description sommaire, que certains même souhaiteraient lui transmettre par écrit, le privant ainsi d'informations souvent déterminantes. Ce souci de se protéger de tout ce qui pourrait faire figure d'intrusion du conseiller dans la

vie privée de l'entreprise, n'est pas sans engendrer chez le psychologue un sentiment plus ou moins diffus de frustration, et l'impression qu'il est utilisé comme un instrument. Son rôle se trouve ainsi limité quant à sa durée et son importance.

Souvent le psychologue déclare que la sélection doit être réalisée en collaboration, et que l'information qu'il peut fournir n'a de sens que s'il peut participer à sa coordination avec celle dont disposent déjà les responsables de l'embauche. Tout en mettant l'accent sur la valeur opératoire de la collaboration qu'il propose, sa déclaration est en même temps une demande d'admission au sein de l'équipe de direction de l'entreprise, demande dont il serait faux de nier le contenu affectif.

Isolé, instrumentalisé, souvent privé du contrôle de la portée de sa contribution ainsi que de l'usage qui en est fait, et incapable de s'assurer de son pouvoir réellement éclairant, le conseiller aura tendance à déduire qu'il est un objet aux yeux de l'entreprise; et comme le montre fort bien Robert Meigniez, il essaiera de développer une relation personnelle avec le candidat en matière de protestation et « cette relation personnelle sera une recherche de complicité contre la direction ». ²

Nous ne reprendrions pas explicitement l'assertion de Meigniez si nous n'avions pas souvent éprouvé nous-même cette tentation.

² Meigniez R., *Pathologie sociale de l'entreprise*, Coll. Hommes et organisations, Gauthier Villard, Paris 1965, 217 pp. p. 110.

La manière dont le psychologue est traité, ou se sent traité par ceux-là mêmes qui recourent à ses services, influence certainement, non seulement ses attitudes à l'égard des partenaires en présence, mais aussi le choix de ses techniques, le style de son intervention et surtout la manière dont il va choisir et nuancer l'information transmise à l'entreprise.

4. L'ANXIÉTÉ LIÉE AU CARACTÈRE DESHUMANISANT DES TECHNIQUES

Le candidat, une chose?

Le psychologue doit être objectif. Il lui a souvent été enseigné que la validité des pronostics qui lui sont demandés et qui justifient son intervention est davantage assurée par le choix des techniques qu'il applique et la manière dont il s'en sert que par la valeur humaine qu'il peut avoir.

Il sait en particulier — parce qu'on le lui a appris — que ses observations directes sur le comportement des candidats n'ont guère de valeur prédictive, pas plus que l'entretien auquel il recourt volontiers.

L'expérience des autres et parfois la sienne propre lui enseignent que ses pronostics seront d'autant plus exacts qu'ils seront fondés sur une approche plus psychométrique, généralement valable pour le personnel d'exécution.

Cela signifie en réalité que, plus l'individu qu'il a devant lui aura été réduit à une information valide, quantifiable, nécessairement restreinte, plus seront grandes ses chances de prédire son comportement avec précision. Bien que sachant pertinemment cela, le psy-

chologue ne peut humainement pas l'accepter vraiment. Réduire le candidat à une information statistique même valide revient, à la limite, à le déshumaniser, à en faire une chose, à ne le voir que d'une manière simplificatrice, à lui refuser sa diversité, ses contradictions et, plus encore, ses possibilités d'évolution.

Combien de fois le psychologue ne s'est-il pas fait dire: « Vos méthodes traduisent les gens en formules, en chiffres »! Et chaque fois, il a nié, tout en affirmant d'une manière nuancée l'unicité de la personne humaine. Mais reprend-il les ouvrages considérés comme sérieux, il est de nouveau confronté avec ce problème apparemment insoluble. Les tests psychométriques réifient nécessairement la personne à laquelle ils sont appliqués et induisent à la percevoir comme statique; avec raison en ce qui concerne les rares aspects qui le sont réellement, à tort certainement pour l'ensemble.

En fait, les critiques adressées à la psychologie ne s'attaquent pas à son attitude à l'égard des aspects de la personne dont elle a montré la constance (aptitudes intellectuelles en particulier), mais à celle qu'on lui prête à l'égard des traits de personnalité.

Dans la relation humaine vécue qui caractérise l'examen, le psychologue ne peut donc assumer le fait de percevoir autrui comme une chose. Il ne peut ne s'intéresser qu'à l'information valide dont il a besoin. Son rôle de psychométricien le frustré de quelque chose. La mesure de l'homme ne va pas sans une anxiété diffuse, et souvent non consciente, chez celui qui l'effectue, ne serait-ce que parce qu'il perçoit celle de celui qui en est l'objet.

Pour échapper au caractère déshumanisant des tests psychométriques et à l'anxiété qu'ils engendrent, le psychologue a tendance à leur adjoindre un entretien rassurant, pour le candidat, et pour lui-même, et au cours duquel il laisse l'autre exister devant lui dans toute sa diversité. Mais cette diversité même ajoute à sa confusion. Quelles sont, parmi les observations faites et les sentiments éprouvés, ceux qui ont un sens du point de vue du pronostic qu'il devra énoncer?

La subtilité du psychologue doit résider souvent dans son aptitude à satisfaire dialectiquement aux exigences scientifiques déshumanisantes et angoissantes (à moins qu'elles ne servent d'expression à une volonté de toute-puissance) et à celles de l'approche plus simplement humaine.

L'apparente stupidité des tests sérieux

« Comment est-il possible de mesurer mon intelligence, mes capacités professionnelles, ce que je suis, avec des exercices aussi stupides et enfantins? »

Combien de fois cette remarque a-t-elle été exprimée sous une forme plus ou moins claire par les candidats!

Il est vrai que la plupart des tests psychométriques ont aux yeux du public l'aspect de jeux insignifiants, qui n'ont qu'un rapport obscur avec ce qu'ils prétendent mesurer.

Fort du caractère scientifique des techniques qu'il utilise, le psychologue oublie souvent la manière dont elles sont perçues par ceux à qui elles sont destinées.

Se sent-il gêné par l'impression qu'elles produisent,

il peut alors leur adjoindre des épreuves n'ayant qu'une apparence de validité (face validity) dans le seul but de rassurer son client et de se faire prendre lui-même plus au sérieux.

Les instruments du psychologue scientifique souffrent mal son prestige. De beaux appareils, si possible électroniques, même dépourvus de toute valeur scientifique (comme il en existe d'ailleurs dans certains laboratoires de psychologie) lui assureraient sans doute un pouvoir plus grand, tant aux yeux des candidats qu'à ceux, quelquefois plus naïfs encore, de certains chefs d'entreprise.

Le caractère traître des techniques

S'il est relativement facile d'indiquer à un candidat que les tests d'intelligence mesurent certains aspects des structures et du fonctionnement intellectuels requis par la fonction qu'il brigue, il est par contre beaucoup plus difficile de lui expliquer, et donc de lui faire admettre, l'application de tests de personnalité.

Le candidat, ici, se sent beaucoup plus menacé, ou, ce qui revient au même, exprime un sentiment de dépendance par rapport au psychologue. « Il est bon de se connaître. Vous me direz, après, quels sont les points de ma personne que je dois m'astreindre à corriger », etc...

Les aptitudes intellectuelles, dans la perspective de la mesure qui en est faite, ne sont pas toujours ressenties comme faisant partie intégrante de l'individu au même titre que les traits de personnalité. On peut facilement admettre des insuffisances dans l'éventail

de ses aptitudes, insuffisances dont la connaissance même ne paraît pas entamer l'idée globale que l'on se fait de son intelligence, comme l'a fort bien montré André Rey.³

L'investigation de la personnalité, par contre, déclenche souvent des images telles que « être percé à jour, être mis à nu, être décortiqué par le psychologue ».

Il faut dire que, plus que dans d'autres circonstances, l'investigation de la personnalité en sélection de cadres doit s'opposer à des mécanismes de défense, conscients et inconscients chez les candidats. La résistance normale est renforcée par des motivations liées à l'envie d'occuper l'emploi qu'il postule. Aussi le psychologue est-il amené, s'il veut faire correctement son travail, à déjouer les défenses normales des candidats.

Les tests de personnalité, plus que les autres, ont un caractère traître. Ils mesurent autre chose que ce qu'imaginent ceux auxquels ils sont appliqués (et souvent, le psychologue aussi!). Dans les inventaires de personnalité, par exemple, le rapport existant entre une question et sa signification, n'obéit pas au simple bon sens du candidat, mais à une liaison mathématique connue du seul psychologue.

Ces inventaires contiennent par ailleurs, comme le CPI, des moyens de tester les biais de réponse, et en particulier, la sincérité du candidat, lui enlevant ainsi

³ Rey A., *Connaissance de l'individu par les tests*, p. 15, Dessart, Bruxelles 1963, 224 pp.

toute possibilité d'orienter son résultat sans que le psychologue s'en aperçoive et... en tienne compte.

Les tests projectifs (Rorschach, TAT, etc.), qui sont souvent rangés parmi les plus traîtres, opèrent de la même manière. Le candidat n'a à l'égard de l'investigation qu'ils permettent aucune possibilité de défense qui puisse échapper à l'examineur averti.

Déjouer les défenses du candidat, ou en d'autres termes, lui enlever les moyens de contrôler efficacement la signification que prend son comportement dans les tests aux yeux du psychologue, est une des préoccupations de l'examineur. Une telle attitude renvoie pratiquement à celle d'un détective. Il n'est pas douteux que ce rôle secret soit pour le psychologue source de satisfaction. Voir sans être vu, voir autre chose que ce que l'autre veut montrer répond certainement à un désir profond chez beaucoup de gens.

Le problème de la légitimité de cet acte peut néanmoins se poser. Au nom de qui, au nom de quoi, le psychologue est-il en droit de procéder à l'investigation de la personnalité d'autrui? Lorsqu'il s'agit d'un traitement, de l'élaboration d'un conseil, essentiellement orientés vers la recherche d'un mieux-être pour et par le client qui le demande, le problème de la légitimité ne se pose guère. En sélection de cadres, par contre, il peut se poser, et nous n'y avons jamais trouvé de réponse convaincante.

On peut se demander, par ailleurs, si le caractère traître des techniques et plus précisément leur pouvoir révélateur en matière de personnalité, n'est pas un des mobiles qui poussent parfois l'employeur à inciter

le praticien à s'en servir. Combien de fois a-t-on entendu des phrases telles que « voyez ce que ce candidat a dans le ventre, et dites-le moi » — sous-entendu, je paie pour cela ! Une telle attitude, rarement exprimée explicitement, est de nature à renforcer l'anxiété du psychologue s'il accepte de s'en rendre complice. Il n'est pas exclu que le caractère insidieux des techniques psychométriques influence le praticien dans son choix, sa manière de les présenter, de s'en servir, et d'en restituer les résultats. Les justifications nombreuses qu'il peut donner à leur utilisation sont à la mesure de l'anxiété qu'elles déclenchent.

Certains psychologues, comme Jean Cardinet, pensent que toute investigation de la personnalité devrait être écartée de la procédure de sélection de cadres. Cette attitude extrême est cohérente, mais il est vraisemblable qu'ainsi, plus aucun psychologue ne voudra s'attacher à ce problème. La personnalité est un des déterminants importants du succès, et si tant est qu'il convient d'en déterminer la probabilité chez un candidat, il n'y a aucune raison de se priver des instruments à disposition, pour autant naturellement qu'ils présentent des garanties suffisantes de validité.

L'opinion de Jean Cardinet nous paraît aller au-delà et poser le problème de l'ensemble de la procédure psychotechnique orientée vers une perspective tayloriste.

A la limite, c'est de tous les tests psychométriques qu'on devrait s'interdire l'emploi, tant que la question « à qui appartient la psychologie appliquée ? » n'aura pas trouvé de réponse satisfaisante.

5. L'ANXIÉTÉ LIÉE AU CARACTÈRE PROBABILISTE DES TECHNIQUES

Pour le bon sens la notion de probabilité reste liée au domaine des sciences physiques. Pourtant, les sciences humaines, et particulièrement la psychologie, ne peuvent se passer, en raison du caractère particulier de leur objet, d'une approche statistique des phénomènes. Les résultats aux tests et les conclusions qui en découlent ne peuvent s'exprimer autrement qu'en termes de probabilité.

Il arrive que ces probabilités puissent être déterminées avec beaucoup d'exactitude lorsque le psychologue peut s'appuyer sur des statistiques établies sur de grands groupes au moyen de batteries dûment validées.

En sélection de cadres, le psychologue travaille sur des groupes très restreints, et souvent il n'a pratiquement à faire qu'à des individus qu'il voit vivre devant lui et dont il doit évaluer les probabilités de succès ou d'échec en réponse à une demande d'un employeur. Il est donc amené à traduire en termes de bon sens ce qu'il exprime pour lui-même en termes de probabilité. Il sait que, s'il ne le fait pas, les autres le feront.

Or, la prise de décision sur la base d'une probabilité n'est pas sans déclencher un sentiment d'incertitude, d'anxiété. Si un pronostic de réussite ou d'échec est établi, le psychologue comme l'employeur ont besoin de croire qu'il est exact et justifié.

Cette tendance à croire est renforcée, dans le meilleur des cas, par la réalisation du pronostic. Comme l'a dit André Rey « si le psychotechnicien tombe juste, il peut oublier facilement la chance qu'il avait de

se tromper; s'il tombe faux, c'est le public qui négligera ou ignorera surtout toutes les chances qu'on avait aussi de tomber juste ».⁴

En sélection de cadres, l'incertitude et l'anxiété du psychologue se développent sur deux plans: celui du calcul des probabilités qu'il peut rarement réaliser correctement étant donné l'exiguïté des échantillons à disposition et l'inconsistance du critère, et d'autre part, celui de la transmission des résultats à son mandataire qui, étant donné la gravité de la décision à prendre, réclame souvent des réponses plus précises que celles que le praticien peut fournir.

6. LA PEUR DE SE TROMPER

Tout psychologue sérieux sait qu'il doit lui arriver de se tromper dans l'élaboration de ses pronostics, parce que les méthodes auxquelles il recourt sont nécessairement entachées d'erreurs.

Aux yeux de l'employeur qui le mandate et qui le paie, aux yeux également du candidat qui s'est confié à lui, il n'en a guère le droit.

Peut-être parvient-il à se convaincre qu'il corrige intuitivement l'erreur de ses tests et que ceux-ci minimisent en retour sa propension à en commettre lui-même. Cet arrangement, bien que fréquent, n'est toutefois pas sérieux.

La peur de se tromper est un mobile constant qui, sans nul doute, agit sur le comportement du psycho-

⁴ Rey A., *Réussite et échec dans le testage psychotechnique*, Praxis, N° 26, 1964, p. 909-913.

logue, le rend plus exigeant dans le choix de ses techniques, l'incite à allonger la durée de ses examens, à multiplier les prises d'information d'une manière qui peut devenir obsessionnelle, comportement qui, s'il n'améliore pas forcément ses performances, n'est cependant nuisible à personne.

Plus grave est à notre avis la tentation qui le guette d'augmenter ses exigences et d'aboutir à une sursélection se traduisant par l'élaboration d'un pronostic négatif pour des candidats moyennement mais suffisamment doués, le pronostic positif n'étant réservé qu'à ceux ayant des aptitudes nettement supérieures aux exigences du poste à repourvoir. En se donnant ainsi une marge de sécurité trop importante, le psychologue commet la double injustice d'empêcher d'accéder à une fonction les candidats ayant les aptitudes qui correspondent, et de favoriser l'engagement de ceux qui pourraient faire mieux.

La peur de se tromper ne renvoie pas simplement aux erreurs à venir, mais à celles du passé. Scientifiquement, elles étaient nécessaires, inévitables. La connaissance de leurs conséquences humaines ne va pas quelquefois sans les transformer en fautes aux yeux du psychologue et engendrer chez lui un sentiment de culpabilité d'autant plus gênant que l'erreur est rarement réparable, et surtout rarement vraiment explicable. Ce manque d'explication est d'autant plus pénible qu'il ne prémunit pas le praticien contre le renouvellement des mêmes erreurs.

Il doit y avoir chez tout psychologue un fond d'anxiété, et celle-ci doit être plus grande lorsqu'il est

systématiquement écarté de la négociation et de la préparation en commun de la décision d'embauche. *Dans de tels cas, le psychologue sait que souvent l'entreprise voit en lui un bouc émissaire en réserve.*

7. LE COMPORTEMENT D'ÉVALUATION

Tout examen comporte des techniques d'évaluation, et il est difficile de les manier dans le domaine de la sélection des cadres où tout engagement repose finalement sur un jugement de valeur, sans adopter une attitude évaluative.

Dans l'échelle de Porter, l'attitude d'évaluation est classée parmi celles qui déclenchent nécessairement des mécanismes de défense, tout en limitant la liberté expérimentelle du sujet. Le psychologue sait et déclare qu'il ne lui appartient pas d'évaluer des individus en termes de valeur, mais de déterminer l'ampleur de certaines de leurs réactions en face de situations-tests.

Le candidat, de son côté, s'attend souvent à une évaluation de sa personne et se comporte en fonction de l'attente d'autorité et de jugement qu'il croit être caractéristiques du rôle du psychologue.

Cette attente de rôle de la part du candidat comporte en elle-même une certaine pression sur le praticien. On pourra aisément comparer cette situation à celle du médecin en face d'un patient qui réclame un médicament que le praticien ne juge pas indispensable. Si le médecin désire jouer son rôle en accord avec les attentes du patient, et être de ce fait à ses yeux un « vrai médecin », il prescrit un remède anodin, mais il peut se sentir alors plus ou moins en désaccord

avec une certaine forme de morale personnelle ou professionnelle.

Il en va de même pour le psychologue: refuser d'évaluer revient à créer souvent de l'incertitude chez le candidat qui interprétera ce refus comme une dérobade servant à cacher un jugement négatif. Sous cette pression, le psychologue formulera des évaluations nuancées en fonction de ce qu'il devine être acceptable pour le candidat.

Cette attente d'autorité et d'évaluation à laquelle est presque toujours soumis le psychologue ne va pas sans créer chez lui une certaine gêne à laquelle il échappe de diverses manières, selon qu'il assume ou non son rôle d'évaluation, selon aussi l'ampleur de sa crainte de faire mal.

Se sentant coupable d'évaluer, il lui arrivera parfois de se donner bonne conscience en portant des jugements positifs toujours fort bien acceptés par le candidat et de s'en faire ainsi immédiatement un ami. Dans la majeure partie des cas en sélection de cadres, le psychologue n'est jamais plus compétent aux yeux de ceux qu'il examine qu'après leur avoir proposé une image d'eux-mêmes plus positive que celle qu'ils ont pu se constituer spontanément. Il peut s'agir là d'une manipulation affective dont le psychologue est peut-être la première victime.

8. LA TENTATION DE TOUTE-PUISSANCE

L'attente d'un rôle d'autorité et d'évaluation de la part du candidat peut inciter le psychologue à céder à une volonté de toute-puissance dont l'expression

même peut, dans certains cas, déclencher la reconnaissance d'un candidat manquant de sécurité intérieure et pour qui les évaluations, les conseils, voire les décisions de praticien représentent des béquilles affectives ou satisfont aux exigences d'un certain masochisme.

Le psychologue, comme le pédagogue d'ailleurs, n'échappe pas au risque de satisfaire, au travers de la situation particulière de l'examen, des tendances non consciemment assumées de toute-puissance sur autrui, tendances qui, dans certains cas, pourraient n'être pas étrangères à son choix professionnel. C'est l'idée d'ailleurs que développe R. Pruschy⁵ : « il est important que le psychologue ait résolu réellement (et non pas superficiellement) le problème de son besoin de toute-puissance et sache accepter d'être seulement puissant... et aussi d'avoir des limites. l'individu qui court inconsciemment après la toute-puissance accepte difficilement de se mettre en cause ou d'être mis en cause par autrui. Le métier de psychologue demande une connaissance particulièrement intime des phénomènes dont il s'occupe. Il n'est pas suffisant de savoir intellectuellement qu'il existe un inconscient, siège des pulsions et des mécanismes de défense, etc ...Il faut avoir senti que « cela » fait résonance en lui, qu'il le veuille ou non. Il est indispensable qu'il sache à quoi il résonne affectivement, afin de pouvoir conserver intact son

⁵ Pruschy R., *Clinique et tests projectifs*, Bull. de Psychol., XVII, N° 225, cité par Bonnaire J., in *Techniques modernes de choix des hommes*, Ed. d'organisation, Paris 1965, p. 74.

raisonnement sur les phénomènes affectifs. Il doit, pour comprendre, pouvoir s'identifier à l'autre, sans crainte ni défense, et aussi pouvoir se dégager sans difficulté de cette identification pour mieux comprendre intellectuellement ce qui en est et ce qui est en cause ».

Des attitudes apparemment dominatrices ou des attitudes de « sphinx » peuvent par ailleurs être l'indice d'une réaction de défense à l'égard du candidat ressenti comme menaçant, soit parce qu'il déclenche sans le vouloir chez le psychologue des affects positifs ou négatifs qu'il ressent comme coupables, soit parce que ses brillantes aptitudes suscitent chez le praticien un besoin de compétition qu'il ne peut naturellement pas exprimer.

Le psychologue s'occupant d'examen de cadres se trouve souvent en présence d'individus visiblement plus doués que lui, plus favorisés, plus fortunés, occupant ou briguant des statuts sociaux perçus par lui comme supérieurs au sien. Aussi n'est-il jamais définitivement à l'abri de réactions inconscientes ou non de dépit ou de vengeance.

White, qui semble ne pas apprécier beaucoup les psychologues, a bien vu ce défaut possible en relatant⁶ le cas caricaturé de ce psychologue qui, jaloux de la facilité avec laquelle de jeunes candidats avaient conquis des situations supérieures à la sienne, rédigeait des comptes rendus d'examen peu propres à favoriser leur promotion professionnelle. Le côté caricatural de

⁶ Whyte W., « *L'homme de l'organisation* », Plon, Paris 1959, 564 pp., p. 254.

cette anecdote permet au psychologue de se sentir du côté — bien que pour des raisons différentes — de ceux dont elle déclenche l'hilarité. Il n'en reste pas moins vrai que de collaborer journallement à la sélection et à l'orientation de personnes qui se destinent à gravir les échelons de la société comporte pour le praticien des risques d'identification d'autant plus dangereux qu'ils sont souvent niés.

9. LE BESOIN D'ETRE RECONNU

La psychologie, dit-on, est une science jeune. Est-elle même une science? Qu'est-ce au juste qu'un psychologue? Un spécialiste des maladies mentales, un médecin?... Tout le monde est psychologue à sa manière. Lorsqu'il s'agit de choisir des cadres, combien prétendent avoir cette intuition, ce sens de l'humain, cette aptitude à « photographier son homme » qui paraissent, d'une manière générale, garantir le succès dans cette entreprise?

Etre psychologue n'est de ce point de vue pas toujours facile, et il n'est pas douteux que bien de ses anxiétés proviennent des incertitudes qu'il peut avoir par rapport à son propre statut social et aux rôles qui lui correspondent.

Dans bien des milieux sociaux, les attentes de rôles sont structurées et donnent ainsi au psychologue une certaine sécurité. Dans d'autres, par contre, et en particulier dans le grand public et dans certains milieux industriels, l'image du psychologue est des plus floues et des plus contradictoires, aussi le praticien qui s'y aventure est-il amené à devoir expliquer lui-

même qui il est, ce qu'il fait et comment il le fait. Il doit en quelque sorte formuler et imposer sa propre image, déterminer son propre statut auprès de ceux qui ont recours à ses services, leur permettant ainsi de jouer convenablement leur contre-rôle.

Cet apprentissage de rôle de la part du client ne se déroule cependant pas sans difficultés. Faute de normes sociales suffisamment claires et pertinentes, chacun comprend à sa manière ce que le psychologue a voulu dire et celui-ci, parfois anxieux de n'être point accepté tel qu'il se perçoit lui-même, se présentera ou sera présenté de façon à correspondre aux souhaits qu'il devine chez autrui.

Les relations humaines, ainsi fondées sur des images ou des modèles rendus flous par des communications faussées risqueront alors d'engendrer de nombreux malentendus, contraignant le psychologue à rectifier souvent l'image que les autres se font de lui.

Tout serait simple s'il était lui-même parfaitement sûr de son identité et des limites de son rôle, comme le médecin, le dentiste, le boulanger, envers qui le public se comporte d'une manière cohérente. Comme ce n'est pas le cas, il existe nécessairement dans certaines circonstances chez le psychologue une incertitude profonde et génératrice d'anxiété par rapport à son identité socio-professionnelle et la légitimité de son statut. Cela peut se traduire chez lui par un besoin d'être reconnu, de s'affirmer, d'élaborer des structures propres à le rassurer. La constitution de groupes de travail orientés vers la structuration de la profession, vers sa normalisation et sa reconnaissance

officielle, va certainement atténuer d'une manière progressive l'incertitude générale qui règne à son propos.

10. LA GENE D'ÊTRE DIVERSEMENT PERÇU

Il est difficile, surtout en milieu Industriel, de s'imposer aisément si l'on ne dispose pas d'un statut clairement défini et jugé acceptable par autrui.

Dépourvu de certitudes quant au sien propre et souvent mal soutenu par des corporations en voie de constitution, le psychologue peut être entraîné, pour obtenir la reconnaissance dont il a besoin pour travailler, à nuancer dangereusement son rôle en fonction des pressions hétéroclites et souvent irrationnelles qui proviennent du milieu ambiant.

Cela peut le conduire ainsi à être perçu de manières différentes, voire divergentes, et à entretenir cette confusion dont l'effet est tout à la fois inquiétant et gratifiant.

Cette tendance peut apparaître surtout chez le praticien qui, pour des raisons diverses, parvient mal à assumer un rôle que les circonstances lui font ressentir comme coupable. Il se fera alors tour à tour le conseiller-défenseur des intérêts de l'entreprise qui le mandate, le conseiller-avocat-protecteur des candidats qu'il examine, le praticien au courant des mœurs du monde des affaires, ou le psychologue industriel qui n'a pas rompu ses attaches avec la clinique, selon la face de lui-même qu'il estime être la plus avantageuse à montrer.

Ce risque de polymorphisme social tient moins à la personne du psychologue qu'à l'ambiguïté et à la

fluidité des éléments structuraux auxquels il peut se raccrocher. En milieu industriel, nombreuses sont les activités réclamant nécessairement une qualification de psychologue et qui sont exercées par des autodidactes d'inégales compétences, quand cela n'est pas par des individus résolument dépourvus, et de la qualification nécessaire, et de l'idée qu'ils pourraient en avoir besoin.

Les habitudes prises par les chefs d'entreprise, la mauvaise qualité de l'information dont ils disposent sur la profession de psychologue rendront pour un temps encore difficile la tâche du praticien qui veut s'imposer seul. Une meilleure information de la part des milieux de psychologues et la lecture de certains ouvrages tels que celui de Gellermann ⁷ permettront sans doute tout à la fois aux chefs d'entreprise d'unifier leurs attentes et leurs exigences, et aux psychologues d'y répondre d'une manière plus cohérente et homogène.

11. LES TENTATIONS THERAPEUTIQUES

Relais déshumanisant de la communication entre candidat et employeur, incertain quant à la nature exacte et unique de son rôle, nécessairement amené à utiliser des techniques objectives le contraignant à percevoir les candidats comme des objets psychologiques aussi statiques que possible, le psychologue ne peut s'empêcher, comme nous l'avons déjà vu, d'intro-

⁷ Gellermann S., *Problèmes humains dans l'entreprise*, Dessart, 1965.

duire dans l'examen autre chose que ce qui serait techniquement strictement nécessaire et de rechercher à travers une communication plus humaine un moyen susceptible de diminuer la tension qui caractérise cette situation frustrante.

L'objectivité qu'on attend de lui et les impératifs de sa déontologie l'empêchent souvent d'atteindre une communication authentique avec son interlocuteur; aussi est-il amené à communiquer « en retrait », comme spectateur du sujet qui s'exprime, comme le dit Robert Meigniez⁹: « L'établissement de la communication, particulièrement lorsque le statut des interlocuteurs n'est pas équivalent dans la situation, réclame la durée. Nous prenons ici ce terme dans tout ce qu'il implique de vécu commun et de développement de ce vécu. Le psychologue vise, consciemment ou non, à la durée de sa relation au sujet, parce que c'est seulement dans cette dimension qu'il est déchargé de sa culpabilité d'intrus ou même de voyeur. La durée, en fondant une histoire commune, justifie le droit du psychologue à savoir, en même temps qu'elle le pose dans sa relation au sujet comme thérapeute pour le malade et comme conseiller et orientateur pour le candidat. Dès lors, le psychologue n'est plus un instrument contrôlé par ailleurs (le médecin, le chef du personnel) et qui se sentirait mal à l'aise envers le sujet en pensant qu'il serait finalement fait mauvais usage de ce que celui-ci livre de lui. Le psychologue se sent poursuivre librement une fin sans ambiguïté,

⁹ *Op. cit.*, p. 110.

le répondant ne sera pas escroqué. Alors le psychologue se voit légitimé à propos de la fouille qu'il a opérée dans la personnalité du sujet et de l'anxiété que ce dernier a pu en manifester.

Ainsi le candidat à l'embauche, objet dans l'univers d'un psychologue frustré, est-il introduit sous le signe de la psychologie dans le monde plus large d'une entreprise où il se découvre parfois, de nouveau, n'être qu'un objet psychologique.

12. LE PROBLÈME DE L'AVIS DÉFAVORABLE

La situation de sélection implique que, parmi les candidats à un poste, seul l'un d'entre eux soit agréé et, corrélativement, que la totalité des autres soit écartée, sinon de l'entreprise, du moins de la fonction postulée.

Si l'employeur admet volontiers qu'il prend la responsabilité du choix du candidat qu'il engage (du moins après qu'il ait constaté qu'il lui convient), il se décharge volontiers sur le psychologue de la responsabilité du motif pour lequel il élimine les autres.

De leur côté, les candidats écartés après un examen psychologique hésitent rarement à voir dans le psychologue le principal responsable de leur frustration. Le fait d'être écarté après un examen psychologique doit, par ailleurs, être plus inquiétant que de l'être à la suite d'une procédure traditionnelle, et ceci d'autant plus que le candidat aura l'impression d'avoir été mis à jour, mis à nu.

Il se pourrait qu'il conserve de ce point de vue à l'égard du psychologue une rancune plus ou moins

tenace, mais que nous n'avons jamais entendu exprimer. Peut-être cette rancune n'est-elle finalement que le produit des projections du psychologue? Dans un cas comme dans l'autre, elle n'est pas sans agir sur le comportement du praticien, ou du moins sur l'image qu'il a de lui-même. Combien de fois n'avons-nous pas eu, après avoir déconseillé une promotion ou un engagement, l'impression d'être perçu comme un briseur de carrières, alors que nous avons fait notre travail de la manière la plus scrupuleuse possible!

Le sentiment du psychologue d'être seul responsable de l'éviction d'un candidat est, croyons-nous, d'autant plus désagréable qu'il se sent lui-même utilisé comme un instrument par l'entreprise, et qu'ainsi, contrairement au directeur qui le mandate, il ne peut invoquer pour lui-même, afin de se rassurer ou de se justifier, le risque humain ou économique qu'entraîne l'embauche d'un candidat douteux. L'objectivité du psychologue lorsqu'il prononce un avis défavorable n'est que relative. La justification technique peut être réellement objective et rationnelle; la prise de conscience de ses répercussions humaines, par contre, fait partie de l'univers affectif du praticien et n'est pas sans engendrer chez lui des sentiments souvent mélangés dont il serait faux de croire qu'ils n'influencent pas son comportement professionnel.

13. CONCLUSIONS EN CE QUI CONCERNE LE PSYCHOLOGUE

Il ressort de ce qui précède que l'implication du psychologue dans une procédure de sélection peut comporter un nombre important de significations, tant

pour lui-même que pour les autres, et que nombreuses sont les occasions qui lui valent d'éprouver de l'anxiété.

Le rôle du psychologue est difficile à tenir, essentiellement parce qu'il est mal défini, et que sa légitimité est insuffisamment claire aux yeux mêmes de celui qui le joue.

Insuffisamment définis, clairs et légitimés, le rôle et les buts du psychologue ne peuvent susciter toujours l'émergence de contre-rôles cohérents. Les attentes du public sont contradictoires, souvent inconciliables avec l'aspect scientifique ou déontologique de son travail. Mal sécurisé par une structure de relation incertaine, le psychologue peut dans la pratique renforcer certaines réponses ou attentes du milieu ambiant sans que celles-ci soient nécessairement compatibles avec ses buts avoués, ou se laisser influencer lui-même, sans toujours s'en rendre compte, dans le seul but d'échapper à l'inquiétude qu'entraîne nécessairement le fait de se sentir incertain quant à son identité professionnelle et son degré d'acceptation sociale.

Ce problème au niveau individuel est la manifestation d'autres problèmes, plus profonds, que nous avons déjà signalés et pour lesquels nous tenterons plus tard d'envisager une solution.

Nous avons pour l'instant essayé de montrer que l'identification au rôle de psychologue industriel comporte des possibilités de conflit interne et interpersonnel, conflits d'autant plus graves, à notre avis, qu'ils sont rarement explicités.

Il n'est pas douteux que ces problèmes, souvent peu assumés par le praticien, aient une influence sur

le style de son intervention, le choix de ses techniques, et sur la manière dont il restitue les résultats de son investigation, ainsi que sur les motivations, les attitudes et les attentes des parties contractantes dans une procédure de sélection de cadres.

Nous irions même jusqu'à dire que le rôle de psychologue industriel, tel qu'il a été scientifiquement défini et prescrit, n'est humainement pas possible à tenir sans engendrer des conflits plus ou moins latents.

III. LE CANDIDAT

Comme nous l'avons fait à propos du psychologue, nous allons tenter de décrire quelques aspects du rôle du candidat. Les attitudes du candidat devant l'examen, la manière dont il le ressent, la signification qu'il lui donne, sont influencées par sa position momentanée dans la procédure de sélection et en influencent en retour la nature et le déroulement.

Le statut social, les attitudes et les comportements du candidat affectent, de même, le comportement du psychologue, tant dans sa relation avec celui qu'il examine que dans celle qu'il entretient avec l'entreprise.

1. LA SITUATION GÉNÉRALE

Le fait qu'un homme soit candidat à une fonction de cadre indique qu'il se trouve engagé déjà dans un processus de changement touchant sa vie professionnelle et personnelle. Les motivations qui sont à l'origine de sa candidature peuvent être nombreuses et diverses: elles ont en commun de receler une certaine insatis-

faction engendrant un besoin de changement, soit dans le sens d'une promotion, soit dans celui d'un passage horizontal d'une organisation dans une autre, jugée a priori comme plus souhaitable.

La situation la plus fréquente, en ce qui concerne l'examen psychologique, est celle dans laquelle le candidat aspire à une fonction plus élevée que toutes celles qu'il a précédemment occupées, et impliquant à ses yeux une amélioration de son statut socio-économique et l'acquisition d'une image de soi plus satisfaisante.

La manière dont le candidat perçoit sa situation actuelle, dont il analyse ses motivations et les raisons qui l'incitent à changer, comme celles qui le retiennent, fait partie des variables les plus importantes de la procédure de sélection. Elle ne donne pourtant lieu, en général, qu'à un examen rapide et superficiel.

Le candidat ne se présente pas seul à l'examen psychotechnique. Il transporte avec lui, sans le dire, et souvent sans le savoir, les normes, les valeurs, les contraintes, les espoirs des groupes sociaux auxquels il appartient, de sorte que son système de référence est rarement explicite, ni pour lui-même, ni surtout pour ceux que leur rôle amène à se pencher sur sa candidature.

Lorsqu'il nous est arrivé d'entrer en contact avec le milieu familial de certains candidats, nous avons été souvent frappé de découvrir des attitudes, des désirs, des contraintes que le candidat lui-même nous avait pudiquement cachés. La perspective d'un changement est toujours inquiétante, aussi les différentes étapes de

la procédure d'embauche peuvent-elles revêtir chez le candidat — et surtout dans son milieu familial — des significations aussi diverses que chargées d'affectivité.

Introduit dans un dialogue qui se veut rationnel avec l'employeur éventuel ou le psychologue, le candidat cherche souvent à faire correspondre son comportement et ses attitudes à l'image qu'il croit être celle que souhaitent voir ses interlocuteurs. Il en vient quelquefois à cublier ses autres rôles, et à apparaître ainsi comme un personnage momentané, qu'il ne retrouvera plus en rentrant chez lui, pas plus, d'ailleurs, que ne le retrouveront ses interlocuteurs s'ils en viennent à l'embaucher.

Dans la perspective d'une procédure traditionnelle de sélection, rien n'est en général tenté qui puisse permettre au candidat d'élucider la signification réelle de ses motivations à changer d'emploi. L'examen de sa candidature est, comme nous le verrons, entaché de contraintes empêchant plus que stimulant l'homme qui la présente à être lui-même et à percevoir le problème réel auquel il se trouve confronté.

2. LA SIGNIFICATION DE LA PROMOTION

L'accession à un poste de cadre et la promotion socio-économique qui l'accompagne est, dans la société, liée à l'idée plus ou moins vague de valeur, de mérite reconnu, de récompense. Celui qui postule une fonction de cadre admet donc implicitement ou explicitement qu'il dispose de la valeur et des mérites demandés. Le problème, pour lui, est simplement d'avoir l'occa-

sion d'en administrer la preuve à des gens qui ne sont en général pas disposés à le croire sur parole.

L'expérience montre cependant que bien des candidats, et souvent parmi les mieux doués, ne sont pas aussi sûrs de leurs possibilités réelles qu'ils essaient de le faire croire, qu'ils ont des doutes, et qu'ils demandent souvent à être rassurés sur ce point.

Les annonces paraissant dans la presse s'adressent fréquemment à des personnalités de premier plan, dotées d'un ensemble de superlatifs qui ne peuvent qu'engendrer le doute chez celui qui postule, et le conduire, comme c'est souvent le cas à « tenter sa chance ».

3. L'ÉVALUATION

En postulant, le candidat souhaite que l'employeur prenne sa valeur en considération. S'il sait intellectuellement que cette valeur sera confrontée avec celle d'autres candidats, il a souvent cependant tendance à ne point en tenir compte, et à recevoir les jugements qui lui sont transmis comme absolus.

Le candidat oublie souvent que ce n'est pas sa valeur telle qu'il la perçoit lui-même qui sera déterminante, mais bien plutôt celle qui aura été perçue par le ou les responsables de l'embauche. Il ne prendra conscience de cette divergence de point de vue, dans la plupart des cas, qu'au moment où il apprendra qu'il n'est pas engagé. En cas d'embauche, cette divergence peut subsister longtemps.

En tout état de cause, en postulant, le candidat

s'attend à être évalué, et consciemment du moins, il l'accepte, et reconnaît à l'employeur la liberté de son choix, et dans la plupart des cas, celle d'utiliser les méthodes de sélection qu'il juge appropriées.

L'acceptation d'être évalué repose, chez le candidat, sur l'idée qu'il peut, dans une large mesure, contrôler l'impression qu'il donne à ceux qui le reçoivent (l'employeur ou le psychologue). Il accepte aussi d'être évalué sur la base des informations qu'il fournit, ou sur celles dont il indique ou recommande lui-même les sources.

L'entrevue lui apparaît dès lors comme souhaitable, en tant qu'il la perçoit comme une situation dans laquelle il lui est possible d'influencer les opinions de ses interlocuteurs et de se défendre contre leur investigation chaque fois qu'elle vise des aspects de sa personne qu'il désire cacher.

L'entretien d'embauche, en dépit de toute l'anxiété préalable qu'il peut susciter, est donc d'une manière générale perçu comme une occasion de contact, d'évaluation mutuelle, voire d'affrontement dans laquelle le candidat garde ses chances, soit d'être accepté comme il est, soit de forcer quelque peu l'acceptation en se présentant d'une manière adéquate.

Si sa candidature n'est point retenue, il pourra considérer que la négociation n'a pas abouti et en rendre éventuellement responsable l'employeur, mais en aucun cas — sauf dans celui d'échecs répétés — il n'aura l'impression d'avoir été jugé sur des aspects de sa personne qu'il n'a point voulu montrer.

La situation d'entrevue n'est donc en elle-même pas

ressentie comme menaçante par le fait que le candidat pense disposer des moyens de défense adéquats.

4. L'INTERVENTION DU PSYCHOLOGUE

La perspective d'avoir à faire au psychologue, par contre, peut comporter une menace plus sérieuse, même dans le cas où il peut n'être pas question d'examen proprement dit. La menace est d'autant plus nette que le candidat perçoit le psychologue comme disposant de moyens d'investigation plus efficaces que les siens propres, moyens souvent considérés comme quasi magiques, mystérieux.

Combien de fois nous est-il arrivé que des gens s'exclament: « Attention, nous avons à faire à un psychologue » ou: « Maintenant que nous avons discuté durant un quart d'heure, dites-nous tout ce que vous avez vu »!

Le psychologue disposerait donc, aux yeux de la plupart des gens, d'un pouvoir et d'attributs apparemment plus liés à sa personne qu'aux techniques qu'il utilise et qui lui permettraient (comme à un sorcier moderne) de percer à jour la pensée d'autrui sans que celui-ci s'en aperçoive.

Le praticien en vient-il à expliquer qu'il n'en est rien, qu'il est un homme comme les autres: il se heurte en général à des incrédules. Tout se passe ainsi comme si l'image qu'ils se font de lui leur permettait d'alimenter des craintes ou des espoirs auxquels ils tiennent. Cette constatation n'est pas sans évoquer le mécanisme de l'apparition et de la diffusion des rumeurs, qui sont mises en circulation, selon Allport et

Postman, parce que « elles ont la double fonction d'expliquer et de soulager les tensions émotionnelles éprouvés par l'individu ».

Il est vraisemblable que la plupart des candidats à des fonctions de cadres ne partagent pas ces croyances populaires et qu'ils ont à l'égard de l'intervention du psychologue des attitudes apparemment beaucoup plus raisonnables. Nous n'oserions cependant affirmer qu'ils soient protégés contre les interprétations irrationnelles. Preuve en est que les psychologues entre eux n'y échappent pas complètement...

L'introduction du psychologue dans la procédure de sélection ne va donc pas sans ajouter une variable importante à une situation déjà chargée de significations multiples aux yeux du candidat.

5. LE CANDIDAT ET L'EXAMEN

Si un simple entretien avec le psychologue peut engendrer certaines craintes et restrictions de la part des candidats, la perspective d'un examen psychologique doit nécessairement y ajouter. Le terme même d'examen, si mal choisi, comporte déjà une connotation menaçante en ce sens qu'elle évoque l'enfance, le monde scolaire, les possibilités d'échec. Que cet examen soit psychologique ou psychotechnique ne fait qu'ajouter, aux yeux de la plupart des candidats, à son caractère inquiétant, aussi va-t-on souvent

⁹ Allport W. et Postman L. J., *Les bases psychologiques des rumeurs*, *Psychol. soc.*, Lévy A., p. 172.

l'aborder avec une attitude plus ou moins ouvertement craintive ou hostile, ou encore défensive.

La perspective d'être évalué renvoie à des situations infantiles, à la soumission obligatoire par rapport à une personne investie d'un rôle d'autorité. Aussi la plupart des candidats abordent-ils le psychologue et la situation d'examen en se mettant dans un état de dépendance affective.

Cette dépendance peut se manifester par une attente explicite ou implicite de jugement, de décision, le psychologue étant reconnu ici comme ayant un pouvoir non contesté sur celui qu'il examine; elle peut apparaître également sous la forme d'une attitude de résistance ouverte, de contestation, de refus à l'égard de tout jugement. L'autorité du psychologue est conçue ici comme devant nécessairement entraîner un sentiment de dénivellation jugé intolérable par le candidat.

Ces attitudes hostiles ou explicitement défensives ne s'expriment que rarement d'une manière franche et ouverte. Elles s'extériorisent plutôt par le biais de questions insidieuses: « Quelles sont les études qu'il convient de faire pour être psychologue? » Sous-entendu: « Avez-vous des titres et quels sont-ils? ». — « Les tests permettent-ils de mesurer telle ou telle chose? ». — « La psychologie est une science jeune. » — « Je suis heureux d'être soumis à un examen psychologique. »

L'hostilité peut quelquefois s'exprimer plus explicitement: « Faites votre examen, de toute façon, je ne crois pas aux tests. » — « Croyez-vous qu'il soit possible de tirer quelque chose de valable d'un tel examen? ».

Dans ce cas, le candidat se prémunit contre tout ce qui pourrait en sortir et mettre en question ou menacer l'image qu'il a de lui-même.

Ces remarques critiques sont, selon notre expérience, beaucoup moins fréquentes qu'on pourrait le supposer. Le plus souvent, le candidat s'exprime positivement à l'égard de l'examen, indiquant l'intérêt ou la curiosité qu'il éprouve pour quelque chose qu'il ne connaît pas, l'utilité que l'investigation peut avoir en dehors même du problème posé par la sélection, etc... Cette attitude est souvent encouragée par l'offre que peut faire le psychologue de lui donner et de lui commenter les résultats enregistrés.

Souvent, le candidat exprime davantage encore sa relation de dépendance en demandant explicitement au praticien des conseils pouvant lui permettre de corriger lui-même certaines insuffisances qu'il ignore.

Dans la plupart des cas, positives ou négatives, ces réactions sont à mettre sur le compte d'attitudes défensives à l'égard de toute intervention du psychologue dans le monde privé du candidat.

6. LA CONTRAINTE IMPLICITE LIÉE A L'EXAMEN PSYCHOLOGIQUE

L'existence de mécanismes de défense chez le candidat suggère plus souvent l'idée d'une menace qu'il perçoit et dont il désire se protéger que celle d'une contrainte contre laquelle il se révolte d'une manière plus ou moins insidieuse.

Dans quelle mesure l'examen psychologique d'embauche est-il obligatoire?

Ce point est rarement soulevé; et tout se passe comme si chacune des personnes intéressées évitait systématiquement d'en parler, et partant, de prendre position.

L'employeur, comme nous le verrons plus loin, est souvent, dans le fond, assez ambivalent et il est vraisemblable qu'il se sentirait coupable de contraindre explicitement autrui à subir ce que fréquemment il n'aimerait point lui-même se voir infliger. Aussi reste-t-il dans le vague, comme s'il escomptait que le pouvoir que lui confère sa position transforme en ordre ce qu'il n'exprime lui-même que sous la forme d'une suggestion.

Le psychologue lui-même se défendrait de procéder à l'examen d'un candidat se présentant à sa consultation sous l'effet de la contrainte. Aussi s'assure-t-il toujours que ceux qui lui sont envoyés sont effectivement d'accord avec sa manière de procéder et se contente-t-il rapidement de l'assentiment formel qu'ils expriment. Sa question, d'ailleurs, est presque toujours posée de façon à sous-entendre que le caractère obligatoire de l'examen vient de l'employeur, et non de lui.

Arrive-t-il à un candidat de demander ce qu'il adviendrait s'il refusait l'examen, il peut en toute conscience répondre qu'il n'en tirerait, quant à lui, aucune conclusion, mais qu'il ne peut présumer de la réaction du responsable de l'embauche. C'est une manière plus ou moins élégante, pour le psychologue, de ne point prendre en charge la contrainte attachée à l'examen.

Pour le candidat, le problème se pose certes en des termes différents. L'examen est perçu comme obligatoire, il fait partie de la procédure d'embauche, voire même, magiquement, de l'emploi désiré. S'y dérober serait, du même coup, se priver de la possibilité d'y accéder. C'est vraisemblablement ce qui explique que nous n'ayons jamais enregistré de refus formel.

L'attrait des fonctions de cadre serait, semble-t-il, suffisant pour que les candidats surmontent les éventuelles oppositions que la contrainte implicite s'attachant à l'examen devrait normalement susciter.

Cette opposition semble cependant apparaître de plus en plus ouvertement dans les groupes ou les syndicats de cadres, mais il est rare de la voir explicitement exprimée par des individus isolés.

Qu'en est-il réellement de cet élément de contrainte dont ni l'employeur, dans la plupart des cas, ni surtout le psychologue, ne voudraient explicitement endosser la responsabilité?

Il pourrait, croyons-nous, du point de vue de l'employeur, s'expliciter de la façon suivante. Le chef d'entreprise ne désire point prendre de décision quant au choix d'un candidat parmi ceux qui se présentent, sans avoir réuni toutes les garanties possibles de réussite. Il n'oblige personne à se soumettre à l'examen, mais sous-entend que si un candidat ne veut point s'y prêter, il en tirera la conclusion que ce candidat lui refuse une partie des garanties qu'il demande et qu'il pourrait être amené, dans ce cas, à ne point prendre le risque de l'embaucher.

Sa décision, si cette situation se présente, sera

influencée par l'importance du crédit qu'il accorde au résultat de l'examen psychologique par rapport à la confiance qu'il fait à son propre avis. Il sera probablement aussi influencé par le nombre et la qualité des candidats qui acceptent la procédure prescrite.

Aux yeux du psychologue, un refus isolé ne peut avoir de signification simple, bien qu'il soit naturellement tenté de l'interpréter comme une réaction de défense, de fuite, elle-même motivée par la prise de conscience plus ou moins claire par le candidat d'une incapacité. La tentation par le psychologue de s'arrêter à une telle interprétation n'est pas gratuite, mais motivée par le fait que les restrictions exprimées par les candidats, les critiques, les doutes par rapport à l'examen psychologique, sont généralement le fait de personnes qui ont des raisons d'avoir quelque incertitude quant au niveau de leurs aptitudes. Il est naturellement possible de concevoir un refus fondé sur une option idéologique; nous n'en avons néanmoins jamais rencontré.

L'examen psychologique, dans le cas d'une procédure de sélection de cadres, est donc généralement accepté, quels que puissent être, par ailleurs, les motifs de cette acceptation et l'opinion exprimée par les candidats. Nous avons souvent entendu des candidats assortir leur acceptation de propos tels que :

— L'examen psychologique est à la mode, je m'y sou mets volontiers. Je suis curieux de voir ce que c'est.

— Cette précaution honore l'entreprise et démontre le sérieux avec lequel ses cadres sont choisis.

— Si l'entreprise fait les frais d'un examen psychologique, c'est qu'elle prend ma candidature au sérieux.

— L'examen psychologique augmente la sécurité de mon choix.

— C'est le moment ou jamais de repenser scientifiquement le problème de mon orientation professionnelle.

— Je ne sais pas très bien de quoi il s'agit, mais je vous fais confiance. Mes succès antérieurs m'ont permis de connaître ma valeur. Si vos méthodes sont pertinentes, elles ne manqueront certes pas de la mettre également en évidence.

L'examen psychologique comporte donc deux aspects. L'un positif, l'autre plutôt menaçant, et il n'est pas impossible que, dans bien des cas, ces deux aspects soient perçus simultanément.

Il est vraisemblable, par ailleurs, que le contexte socio-économique, la réputation de l'entreprise, l'importance du poste, les attitudes de l'employeur et surtout celles du psychologue, influencent sérieusement le degré et la nature de l'acceptation du candidat.

7. LE CANDIDAT ET LES TESTS

La plupart des tests psychologiques ont ceci de particulier, de contraindre celui qui y est soumis à s'exprimer dans un langage qui n'est pas le sien et qui est souvent perçu comme étant celui du psychologue et d'exiger des réponses dont celui-là même qui les formule ne peut contrôler la signification réelle. La situation de testage est, de ce fait, presque toujours ressentie comme inhabituelle, et par-là même quelque

peu troublante. Les réactions de la personne examinée seront dès lors influencées notamment par le degré de confiance que lui inspire le psychologue et la plus ou moins grande dépendance dans laquelle elle se trouve par rapport à lui.

Certains candidats réagissent au caractère un peu inhabituel des techniques utilisées en indiquant qu'il s'agit de jeux pour enfants et qu'ils se demandent bien comment il peut être possible d'apprécier ce qu'ils pensent être leur valeur professionnelle avec des exercices qui ne s'y rapportent visiblement pas. Nombreux sont ceux qui indiquent spontanément que leurs performances auraient été meilleures s'ils avaient pu s'entraîner préalablement.

Une fois l'examen accepté dans son principe, il ne semble pas se produire de réaction spécifique à l'un ou l'autre des types d'épreuve utilisés. Même les tests de personnalité, qui sont effectivement les plus indirects, et d'un certain point de vue, les plus traîtres, ne semblent point susciter de réaction notable d'opposition. Il est vraisemblable que la perspective d'en connaître après coup les résultats est un facteur d'encouragement.

La tricherie volontaire est, de ce fait, extrêmement rare (comme les possibilités de s'y livrer), même dans les tests de personnalité, comme le remarque Gough dans le manuel qu'il consacre au *California Psychological Inventory (CPI)*¹⁰.

¹⁰ Gough H. G., *California Psychological Inventory: Manual, Consult. Psychol. Press, Palo Alto, California 1957, 39 pp.*

La notion même de sincérité est, de ce point de vue, suffisamment ambiguë pour que l'on s'y arrête brièvement.

Il est rare que le psychologue demande au candidat d'être sincère dans ses réponses. Il lui reconnaît implicitement le droit de ne rien dire qu'il désire cacher. Certains tests, cependant, permettent d'évaluer l'existence d'attitudes pas trop orientées.

Le psychologue sait que, dans une situation d'examen, une certaine retenue, un besoin chez le candidat de ne dire que ce qui peut engendrer des réactions supposées positives chez l'examineur, un besoin de s'attribuer des traits de personnalité jugés socialement désirables, sont des réactions normales et signalent, entre certaines limites, une bonne adaptation sociale.

La véracité compulsive du sujet qui croit qu'être sincère l'oblige à dire du mal de lui, comme le besoin délibéré de se montrer sous le jour le plus favorable possible, trahissent en général un ajustement psychologique et social qui n'est pas compatible avec l'exercice de bien des fonctions de cadre.

8. LE CANDIDAT FACE A SES RESULTATS

Il est surprenant de constater que bien des candidats n'estiment pas être en droit de connaître les résultats des épreuves auxquelles ils sont soumis, et que nombreux sont ceux qui s'étonnent de se voir offrir la possibilité de s'en entretenir avec le psychologue. Nous reviendrons plus loin sur le problème important du compte rendu d'examen; il est cependant utile de mentionner ici que cette offre de la part du psycho-

logue, surtout si elle est formulée avant l'examen, n'est pas toujours très franche. Autant il est facile et agréable de communiquer de bons résultats, autant il est pénible de s'acquitter de ce devoir lorsqu'ils sont insuffisants. Le psychologue est amené, dans ce cas, à tenir compte davantage de l'effet que la connaissance des résultats va produire sur les attitudes et les motivations du candidat, que sur la véracité absolue de ce qu'il est amené à lui communiquer. La méthode la plus adéquate est de s'entretenir avec le candidat de l'idée qu'il se fait de ses aptitudes et de ses succès. En lui demandant, par exemple, d'indiquer, parmi ses activités passées, celles qui lui ont été le plus difficile, les disciplines qui, à l'école, lui donnaient le plus de peine, on obtient souvent des descriptions dont les résultats de l'examen ne sont que la stricte confirmation. Il est, dès lors, possible d'être relativement exact dans la description des faits et, sans choquer inutilement le candidat, de lui faire prendre conscience du caractère un peu hasardeux de sa candidature.

Une telle approche, tenant souvent beaucoup plus du counseling, ou de la thérapie, que de l'examen psychotechnique proprement dit, peut aider réellement certains individus à s'orienter d'une manière plus adéquate. Il nous est arrivé, dans de tels entretiens, de voir apparaître chez le candidat un réel sentiment de soulagement, s'expliquant par le fait que l'origine de sa candidature reposait plus sur les ambitions de son épouse que sur les siennes propres.

Il arrive malheureusement parfois que l'image qu'un candidat se fait de ses aptitudes soit très nettement

plus favorable que celle que les tests permettent de dégager et, qu'inquiet, il se retranche derrière des mécanismes de défense qu'il n'est ni possible, ni souhaitable de lui dévoiler. Dans de tels cas, le psychologue, sans trahir ce qu'il pense être la vérité, se doit d'en atténuer le caractère inquiétant.

La connaissance, par le candidat, de ses résultats à une batterie de tests, pose par ailleurs un problème méthodologique très important et dont nous n'entrevoions aucune solution possible au sein d'une procédure de sélection traditionnelle.

D'un côté, on peut estimer que si le candidat se soumet volontairement à un examen psychologique, il a, du même coup, le droit d'en connaître les résultats. De l'autre, il n'est pas faux de penser qu'en les lui communiquant, le psychologue ne fait pas forcément œuvre utile.

9. L'IMAGE PSYCHOTECHNIQUE TRANSMISE A L'EMPLOYEUR

Dans une perspective classique, le résultat de l'examen psychologique est transmis à l'employeur sous une forme plus ou moins détaillée. Le but poursuivi est de permettre à celui-ci de comparer sa perception du candidat avec une source d'information plus objective. S'il y a discordance entre ces deux images, l'employeur va devoir prendre position. Quelle que soit sa manière d'agir et la décision qu'il prend, sa propre perception sera en quelque sorte toujours contaminée par celle que lui aura fournie le psychologue. En cas d'engagement, et selon les expériences ultérieures favorables ou non, le candidat, sans le vouloir, ne risque-t-il

pas de ressembler plus ou moins, aux yeux de l'employeur, au portrait que le psychologue aura tracé de lui? (Voir, à ce propos, la section que nous consacrerons plus bas au compte rendu d'examen psychologique.)

10. LE CANDIDAT ET LA DÉCISION PRISE

La valeur de l'examen psychologique aux yeux du candidat est, en dernier ressort, influencée par la nature de la décision à laquelle il conduit. Après une décision positive d'embauche, il y a bien des chances pour que l'examen soit perçu d'une manière plus favorable que dans le cas contraire. Les résultats mis en évidence, les conseils éventuels proposés par le psychologue, peuvent, dans certains cas, agir positivement sur les motivations du candidat, tout en exerçant une certaine contrainte.

L'examen psychologique, en tant qu'il est conçu comme une orientation professionnelle et donne lieu à un échange général avec le candidat, peut avoir un effet positif sur son degré de satisfaction ultérieur. Husen a montré que dans le cas d'une recherche menée dans l'armée suédoise, les candidats qui avaient eu l'occasion, lors de l'examen psychologique, de s'entretenir avec le préposé à la sélection, manifestaient une satisfaction de 20 % plus élevée au sujet de leur affectation, que ceux du groupe qui n'avaient pas été interviewés¹¹.

En cas de refus d'embauche de la part de l'em-

¹¹ *Op. cit.*, chap. II.

ployeur, le candidat réagira en fonction de la manière dont il comprend les raisons qui sont invoquées, de la signification qu'ont revêtu à ses yeux les résultats de l'examen, et de la manière dont il évalue la légitimité de la décision finalement prise.

Peut-être en prendra-t-il son parti en imaginant, avec raison, qu'il se trouvait en compétition avec des candidats plus doués que lui. Le cas le plus défavorable est celui où le poste n'est point repourvu. Le candidat est alors confronté avec le fait qu'il n'a pas été jugé suffisant. De nombreuses possibilités d'interprétation s'offrent à lui pour échapper à un sentiment de dévalorisation.

IV. L'EMPLOYEUR

1. QUI EST L'EMPLOYEUR ?

Il est remarquable de constater que la plupart des ouvrages consacrés à la psychologie appliquée à la sélection du personnel ne portent aucune attention particulière à l'employeur et que ce terme n'est jamais suffisamment explicité pour qu'on en puisse percevoir toute l'ambiguïté.

La raison de cette omission réside sans doute dans le fait que le terme vague d'employeur suffit à traduire ce que la psychotechnique a besoin d'exprimer ou, en d'autres termes, que l'employeur n'est pas conçu comme un des déterminants essentiels de l'adaptation du candidat à sa fonction.

La psychotechnique s'attache en effet traditionnelle-

ment à détecter et à mesurer les aptitudes du candidat, à décrire le poste de façon à dégager un critère aussi valide que possible, et à opérer la prévision de rencontre de ces deux variables. La personnalité de l'employeur n'est pas censée influencer la procédure de sélection, ni le succès ou l'échec que l'on désire pronostiquer.

Ce problème est-il évoqué, bien des psychotechniciens indiquent qu'il faudrait alors également tester l'employeur ou l'ambiance de l'entreprise, afin d'affiner encore la procédure.

L'employeur, dans la procédure de sélection, d'embauche et d'intégration, est à nos yeux une variable aussi importante que le candidat, en ce sens qu'il agit sur la détermination a priori du critère, sur la nature et le volume des communications entre le candidat et l'entreprise, et qu'il est finalement responsable de l'évaluation du succès ou de l'échec.

L'employeur personne ou groupe?

Le terme d'employeur est ambigu et recouvre une réalité qui se révèle d'autant plus complexe qu'on s'attache à l'analyser.

Qui est l'employeur?

D'un point de vue tout à fait concret, il s'agit souvent pour le psychologue d'une personne de l'entreprise avec laquelle il traite.

Il peut s'agir du chef de l'entreprise, d'un de ses responsables, d'un chef de personnel selon les cas. Le comportement et l'attitude de cette personne ne peuvent être compris cependant sans référence au

fait qu'elle est elle-même intégrée en vertu d'un statut particulier, à un groupe social formellement organisé et ayant ses caractéristiques propres.

Il se trouve donc souvent, et ceci surtout dans les grandes organisations, que celui qu'abstraitement on nomme l'employeur et qui préside à l'embauche, ne soit précisément pas celui qui emploie. La négociation d'embauche, comme souvent la détermination des exigences de la fonction à pourvoir, sont dans ce cas conduites par des personnes qui ne seront plus, par la suite, impliquées dans le processus d'intégration du candidat, ni dans la détermination de son succès ou de son échec.

Si l'on se place dans la perspective de l'intégration du candidat à l'entreprise, et non plus dans celle de son adaptation pure et simple à une fonction, l'employeur n'apparaît dès lors plus sous la forme d'un individu, mais au contraire sous la forme d'un groupe doté d'une organisation plus ou moins complexe.

Le chef d'entreprise

Bien que ce terme soit peu clair, il nous servira à désigner celui qui, à un échelon élevé de la hiérarchie des petites et moyennes entreprises assume la responsabilité de l'embauche des cadres et qui, dans le cas qui nous occupe, prend l'initiative de recourir aux services du psychologue. Dans le cas de grandes entreprises, nous parlerions plutôt du responsable de l'embauche.

Ce rôle important n'est souvent décrit qu'en termes rationnels, qui masquent certains aspects parmi les

plus déterminants du comportement, des attitudes et des motivations de la personne qui l'assume.

2. LA SIGNIFICATION DE LA SITUATION D'EMBAUCHE

La vacance d'un poste de cadre et la nécessité consécutive de recruter un collaborateur susceptible de l'occuper d'une manière adéquate sont, dans la plupart des cas, chargées de significations autres que celles qu'indique le chef d'entreprise.

Le mystère dont il tient souvent à entourer les démarches de recrutement, comme les exigences parfois curieuses qu'il exprime, indiquent fréquemment l'existence d'une inquiétude qui peut n'être que partiellement consciente.

Les causes de la vacance du poste sont premièrement déterminantes:

Un collaborateur apprécié et jugé éminemment capable s'en est-il allé chercher ailleurs une promotion que l'entreprise qui l'emploie ne peut ou ne veut lui offrir: son chef, tout en reconnaissant explicitement son droit d'agir ainsi, se sent parfois coupable, souvent abandonné. Ses sentiments profonds sont rarement exprimés et peut-être n'affleurent-ils même point sa conscience.

Si la vacance du poste est causée par le départ spontané ou provoqué d'un collaborateur jugé insuffisant, la situation est tout à fait différente. Le chef d'entreprise, dans ce cas, exprime le soulagement, la satisfaction de pouvoir repartir sur des bases neuves, de rattraper le temps perdu. Il n'est pas exclu, néan-

moins, qu'il ressent souvent la crainte de tomber sur un candidat plus défectueux encore. L'expérience nous a montré que pour des raisons quelquefois obscures, certains chefs d'entreprise disent jouer de malheur dans le choix de leurs collaborateurs. Leur appel au psychologue, dans ce cas, n'est pas sans poser des problèmes extrêmement difficiles à résoudre sans une analyse en profondeur de la situation, analyse qui, dans la plupart des cas, met en cause, non la technique même du choix incriminé, mais les motivations du chef d'entreprise, ou son incapacité à collaborer ou à entretenir des rapports humains satisfaisants pour autrui.

Lorsqu'il s'agit d'un poste nouveau, des problèmes identiques se posent avec, en plus, une incertitude quant à l'opportunité de sa création et des exigences qu'il convient d'y attacher.

Ces problèmes, et la manière dont ils sont ressentis et exprimés, varient en général, non pas seulement en fonction de la personnalité du chef d'entreprise, mais aussi en fonction de la manière dont il a accédé à son poste, dont il perçoit sa position dans l'organisation, et dont il évalue les pressions provenant de l'environnement.

La situation d'embauche est et reste toujours pour le chef d'entreprise, comme d'ailleurs pour le groupe qu'il dirige, une situation de changement, et tout changement implique nécessairement une certaine anxiété.

Envisager l'intégration d'un nouveau collaborateur implique, pour le chef d'entreprise, le risque d'avoir à se remettre lui-même en question, ou de voir le

milieu dont les structures habituelles le rassurent, mis en demeure de changer. Aussi souhaite-t-il souvent plus ou moins explicitement que le nouveau venu soit aussi semblable que possible à son prédécesseur, pour autant naturellement que celui-ci ait donné satisfaction, ou, dans tous les cas, qu'il se révèle capable de s'accommoder aussi complètement que possible du poste qui lui est offert.

Cette crainte de changement se traduit souvent par une structuration extrêmement poussée du poste à repourvoir, par l'élaboration préalable d'un cahier des charges aussi précis que possible.

Lorsque l'emploi est vacant à la suite du départ d'un collaborateur n'ayant point donné satisfaction, tout se passe souvent comme si celui-ci était la seule cause des difficultés dont l'entreprise se plaint. Il se trouve ainsi chargé, parfois magiquement, de tous les péchés, et personnifie en quelque sorte la cause de tous les maux. Procéder ainsi permet au chef d'entreprise, ou même au groupe tout entier, d'échapper au désagrément qu'entraînerait presque nécessairement une analyse objective et approfondie de la situation.

Ces quelques indications ont pour but de nous sensibiliser au fait que la demande de cadres, l'élaboration des exigences d'une fonction et l'appel fait au psychologue ne sont pas exclusivement rationnels, mais au contraire chargés d'une foule de significations qui, bien que cachées, ne sont pas sans agir sur le choix du nouveau collaborateur et la manière dont l'entreprise réagira à ses tentatives d'adaptation.

3. LA RESPONSABILITE DU CHOIX

Le processus de choix d'un nouveau collaborateur se déroule à deux niveaux. L'un explicite, rationnel, cohérent, fondé sur la confrontation de besoins conscients, techniquement justifiés et de caractéristiques visibles, tangibles, vérifiables du candidat. L'autre irrationnel, procédant de besoins, d'espoirs ou de craintes inavoués, de communications opaques, de jugements de valeur non toujours assumés.

La responsabilité du choix semble, d'une manière générale, s'attacher au premier de ces niveaux, alors qu'en fait, elle les englobe tous les deux.

Bien des chefs d'entreprise ne s'embarrassent pas de ces problèmes, les nient au besoin s'ils en sont informés, ou simplement les ignorent.

Le choix leur apparaît alors comme simple, parce qu'ils ne prennent volontairement en considération que les aspects techniques, explicites des candidats par l'examen des diplômes et du curriculum vitae qu'ils présentent et négligent tout ce qui peut avoir trait à leur personnalité et à leurs motivations.

Cette manière de faire semble reposer sur l'idée que la pression exercée par l'organisation, jointe à la plasticité normale d'un individu, devrait avoir raison de toute difficulté d'adaptation chez des candidats disposant d'un niveau de formation et d'une expérience jugés compatibles avec les exigences du poste qu'ils briguent.

Le choix peut également apparaître comme simple aux chefs d'entreprise qui pensent disposer d'une aptitude particulière à juger les hommes. Ceux-ci, en

général, ne recourent pas au psychologue, car ils estiment n'en avoir pas besoin. Si, d'aventure, il leur arrive d'en solliciter l'avis, c'est visiblement dans le seul but de confirmer le leur. L'opinion de l'expert est-elle contraire à celle qu'ils se sont formée, ils l'oublient aussi facilement que les erreurs commises dans le passé.

La conscience de la responsabilité du choix paraît liée à celle de la difficulté qu'il y a à choisir, d'une part, et aux conséquences réelles d'une embauche inappropriée d'autre part.

4. L'APPEL AU PSYCHOLOGUE

Le psychologue est appelé à intervenir en général au moment même où le chef d'entreprise se trouve confronté avec la difficulté de choisir d'une manière adéquate. S'il fait appel au psychologue, c'est qu'il suppose que son concours a quelque chance de lui être utile.

Il nous paraît intéressant de nous pencher avec quelque précision sur les significations possibles de sa demande et de son attente, en ce sens qu'elles sont autant de déterminants de la situation d'embauche et de sélection.

La demande réaliste. Dans le meilleur des cas, le chef d'entreprise est informé du rôle du psychologue, de ses compétences, du genre de service qu'il peut en attendre. Sa demande fait état de la difficulté qu'il y a à choisir un collaborateur, et de l'utilité que revêt à ses yeux l'aide d'un spécialiste.

Ce chef d'entreprise donne sans restrictions les indications pouvant servir au psychologue, formule des hypothèses quant aux caractéristiques et aux exigences du poste à pourvoir, offre à son conseiller la possibilité de s'entretenir avec des personnes qui auront à travailler avec le futur titulaire du poste, répond à ses questions d'une manière non défensive, et accepte de se percevoir lui-même comme remis en question par le choix et l'intégration d'un nouveau collaborateur.

Son attente est en général réaliste, comme l'attitude qu'il adoptera à l'égard des résultats du travail du psychologue. Il sait que le praticien l'aide à préparer une décision dont il assumera seul la responsabilité.

Connaissant la complexité du problème du choix et le caractère relatif et indicatif des résultats d'une investigation psychologique, il ne soumet le praticien à aucune pression pouvant le handicaper dans l'exercice de son métier.

Une telle situation permet en général un dialogue fructueux, un ajustement réciproque favorable et la meilleure utilisation possible des résultats de l'examen psychologique.

La précaution parmi d'autres. Pour certains chefs d'entreprise, obsédés par la peur de se tromper dans leur choix, le recours au psychologue peut n'être qu'une précaution parmi de nombreuses autres. Dans ce cas, le travail du psychologue sera confronté avec celui d'autres spécialistes: graphologues, détectives privés, etc... Le chef d'entreprise multiplie les sources d'information et de conseil en espérant que les recou-

pements qu'il pourra opérer dans la masse d'informations qui lui sera livrée, lui permettront de prendre une décision adéquate.

Dans la plupart des cas, cependant, son attente risque d'être déçue. Les sources sollicitées lui livrent des informations contradictoires et qui compliquent à souhait sa prise de décision.

Ce chef d'entreprise ignore souvent que, même dans le cas où toutes les informations à disposition seraient justes, celles-ci pourraient lui paraître contradictoires et partant, inutilisables. La personnalité humaine est fort diverse, et selon l'angle sous lequel elle est appréciée, elle peut révéler des aspects apparemment divergents.

L'intégration d'informations apparemment contradictoires révélées par un examen est un travail mettant à rude épreuve les compétences d'un psychologue, aussi n'est-il pas surprenant qu'elle puisse n'être pas à la portée d'une personne non familiarisée avec ce genre d'opération.

Dans ce cas, le chef d'entreprise se voit tenté de dévaloriser certaines sources par rapport à d'autres, ou de les dévaloriser toutes et de prendre sa décision en se fondant sur ce qu'il pense être son bon sens (et qui, quelquefois, l'est effectivement).

Lorsque les sources d'information sollicitées par le chef d'entreprise sont nombreuses, le psychologue se trouve souvent détenir la plus efficace. Son rôle est en effet plus actif, plus vivant que celui du graphologue ou de l'agent de renseignements, conseillers que le chef d'entreprise n'a peut-être jamais rencontrés.

Il a par ailleurs aux yeux de son mandataire l'avantage d'avoir vu le candidat pendant un temps souvent plus long que n'en a eu l'occasion le chef d'entreprise. La vraisemblance de son témoignage s'en trouve ainsi augmentée.

La croyance absolue. Le chef d'entreprise participe à un degré variable à l'attitude générale des gens à l'égard de la psychologie et de ceux qui la pratiquent. Il peut arriver que sa demande de collaboration procède d'une croyance profonde en « les prodigieuses victoires de la psychologie moderne »¹³, et qu'à l'occasion du choix d'un collaborateur, il exprime une dépendance totale à l'égard du conseiller qu'il a choisi.

Les dénégations du psychologue vont, dans ce cas, soit renforcer son prestige en étant comprises par le client comme un signe de modestie ou d'honnêteté professionnelle, soit entraîner une certaine déception.

Cette attente magique est diversement ressentie par le psychologue. Elle peut l'inciter, par l'importance qu'elle lui donne, à jouer le rôle qu'on attend de lui et à se délecter ainsi de sentiments de puissance dont l'acquisition ne lui a rien coûté, ou alors déclencher sa crainte de s'engager dans une situation où l'on attend trop de lui, crainte pouvant l'entraîner à dévaloriser son rôle plus qu'à le démystifier.

La fuite de la responsabilité. Un crédit excessif accordé au psychologue par le chef d'entreprise recouvre souvent une délégation non moins excessive de ses responsabilités.

¹³ Daco P., *Les prodigieuses victoires de la psychologie moderne*, Coll. Marabout, Ed. Gérard, Verviers 1960

Le recours au spécialiste permet au responsable formel de l'embauche de trouver et de se payer une couverture extérieure à l'organisation, et dont il peut accuser l'incapacité dans le cas où le candidat engagé se révélerait moins satisfaisant qu'il ne l'avait escompté.

Il est vraisemblable qu'à un degré plus ou moins marqué, le psychologue-conseil joue toujours ce rôle de couverture, tant pour le chef d'entreprise vis-à-vis de lui-même, que pour le responsable de l'embauche vis-à-vis de ses supérieurs hiérarchiques ou de l'organisation tout entière. En cas de malheur, personne ne pourra les accuser de n'avoir point pris toutes les précautions possibles, et nul n'osera leur reprocher d'avoir été induits en erreur par un spécialiste que tout permettait de croire compétent.

L'utilisation contrôlée. Parmi les motivations exprimées par les chefs d'entreprise, nous avons souvent enregistré celle-ci: « Je ne crois que médiocrement à la psychologie; faites votre travail, et on verra après ». La personne qui s'exprime ainsi recherche, sous des apparences d'honnêteté intellectuelle et d'objectivité, la confirmation de sa propre hypothèse ou opinion. Le psychologue sera dès lors apprécié selon son habileté plus ou moins grande à voir juste, c'est-à-dire comme celui qui le mandate. Il n'est jamais plus compétent, aux yeux de ce chef d'entreprise, que le jour où il parvient à dire en des termes plus choisis et plus scientifiques ce que son interlocuteur pensait tout bas en des termes usuels. Il y a là pour le chef d'entreprise une occasion de satisfaction à caractère narcissique, qui peut créer un climat d'euphorie très

séduisant pour un jeune psychologue encore peu expérimenté. Les observations et les conclusions du psychologue sont-elles contraires ou différentes de celles de son mandataire, elles seront alors, selon les cas, acceptées comme complémentaires, partielles, théoriques ou inexactes.

Pour ce chef d'entreprise, comme le dit Gellermann, « la psychologie n'est à ses yeux qu'un moyen de s'entendre dire qu'il a raison »¹³.

La médication psychotechnique. L'examen psychologique de cadre à l'embauche peut s'intégrer à une série de procédures que Meigniez¹⁴ a dénommée avec ironie les « médications psychotechniques », en supposant avec raison qu'elles étaient le fait d'une tentative plus ou moins spontanée de l'entreprise malade de se soigner. Cet auteur voit dans certaines applications de la psychotechnique à la sélection du personnel, non pas l'indice d'un souci d'efficacité, mais plutôt d'une « réaction plus ou moins complexe où domine le refus de responsabilité ».

Il fait allusion, en particulier, au cas où la procédure psychotechnique est utilisée d'une manière mécanique, et où le praticien est volontairement privé de tout moyen d'investigation au sein même de l'entreprise pour laquelle on lui demande de choisir un cadre.

L'examen psychotechnique s'apparente à ce genre de médication lorsque le chef d'entreprise réclame explicitement que le praticien lui désigne le meilleur des

¹³ *Op. cit.*, p. 21.

¹⁴ *Op. cit.*, p. 104.

candidats, sans toujours se demander si le meilleur n'est pas trop bon. Une telle demande va en effet dans le sens d'une diminution de la prise de risques normaux, et partant des responsabilités.

Le recours aux conseils d'un psychologue peut ainsi, comme nous avons essayé de le démontrer, revêtir une foule de significations différentes. *La demande du chef d'entreprise témoigne d'attitudes et procède de motivations dont le caractère déterminant déborde le cadre strict de la procédure de sélection et conditionne l'intégration du candidat dans l'entreprise, et plus particulièrement, l'élaboration de la norme critique à laquelle ses tentatives d'adaptation vont nécessairement être confrontées.*

5. LE CHEF D'ENTREPRISE ET L'EXAMEN PSYCHOTECHNIQUE PROPREMENT DIT

A moins qu'il n'en ait subi un lui-même, le chef d'entreprise n'a qu'une idée très imprécise et abstraite de l'examen psychologique.

S'il en a lui-même fait l'expérience, le souvenir qu'il en garde est modelé par les réactions de défense que l'investigation a suscitées en lui et l'impression qu'il a conservée des résultats, si tant est qu'ils lui aient été communiqués.

Sa décision de faire subir un examen psychologique au candidat qui postule dans son entreprise est donc toujours fortement influencée par l'idée qu'il s'en fait.

Si l'examen éveille en lui des craintes, et qu'il ne serait, quant à lui, en rien prêt à s'y prêter, de peur de se voir révéler des aspects de lui-même qu'il préfère

Ignorer, il éprouve en général quelque culpabilité à contraindre autrui à s'y soumettre.

Dans ce cas, il peut arriver qu'il oublie d'en parler au candidat et qu'il charge, après coup, le psychologue de le convoquer en le mettant au courant de la procédure choisie. Il nous est même arrivé de recevoir, envoyé par un chef d'entreprise à notre consultation, des candidats totalement ignorant de ce qu'ils venaient y faire. Ces cas sont heureusement exceptionnels.

La culpabilité qu'éprouve le chef d'entreprise à proposer un examen psychologique à un candidat s'exprime souvent dans les précautions qu'il prend pour lui faire part de sa décision. Tous les moyens sont bons, dans ce cas, pour banaliser, minimiser cette procédure: « il s'agit d'un *petit* examen, une simple formalité à laquelle nous avons coutume de soumettre les candidats; tous les autres y ont passé, ils ne s'en portent pas plus mal. Il paraît même que cela n'est pas aussi désagréable qu'on pourrait le supposer. Notre psychologue-conseil est très compréhensif. Je ne sais ce qu'il vous demandera; ce sont, je crois, de *petits* tests qui sont même, paraît-il, amusants. Il faudrait que j'y aille aussi un jour, mais voyez-vous, je n'ai guère le temps... Enfin, je pense que vous ne voyez aucun inconvénient à accepter cela... ».

A la suite de tels propos, il n'est pas étonnant de voir se présenter à l'examen des candidats ayant laissé leur voiture en zone bleue, ou demandé à leur épouse de les attendre devant la porte.

La réticence de l'employeur à l'égard de l'examen psychotechnique peut reposer aussi sur un désir, res-

senté comme plus ou moins coupable, d'infliger quelque chose de désagréable à autrui.

L'examen psychologique peut servir également au chef d'entreprise à ne point prendre en considération certaines candidatures, sans assumer complètement la responsabilité du refus en face du candidat lui-même. Une telle pratique a pour effet de faire endosser au psychologue plus de responsabilités qu'il ne le suppose parfois.

Il nous est arrivé occasionnellement de constater que l'investigation psychologique des cadres pouvait représenter, aux yeux de certains chefs d'entreprise, une possibilité de satisfaire une certaine curiosité à l'égard de la vie intérieure d'autrui, sans avoir à courir le risque d'être pris pour un indiscret.

Dans la majeure partie des cas, heureusement, l'examen psychologique est considéré comme un moyen permettant au chef d'entreprise de savoir d'une manière plus claire et plus pertinente à qui il a affaire. Ce moyen paraît comme légitimé à ses yeux par le pouvoir et les responsabilités qu'il compte déléguer au candidat qu'il engagera.

La légitimité de l'examen psychologique est, semble-t-il, renforcée encore par le fait qu'il est en général assez coûteux et que le chef d'entreprise est amené toujours à en assumer les frais.

Combien d'employeurs ont-ils l'impression d'avoir le droit de savoir parce qu'ils paient. Il nous est même arrivé de nous entendre dire que l'information tirée d'un examen était la propriété exclusive de l'entreprise qui l'avait payée et que, de ce fait, les conseils

qu'elle pouvait éventuellement motiver, ne devaient en aucune mesure être consacrés à d'autres fins que celles prévues expressément par le client.

Nous citerons, pour tenter d'être complet, le cas heureusement fort rare où le chef d'entreprise tente de tirer du psychologue une information pouvant lui permettre éventuellement de faire pression sur son futur collaborateur, et même parfois l'aider à congédier ou à muter des cadres en fonction.

De telles demandes sont rarement formulées sous une forme explicite, et il est juste de dire qu'elles peuvent reposer sur des mobiles souvent nettement moins perfides que ceux que le psychologue se hâte d'imaginer. Elles proviennent souvent d'un chef d'entreprise confronté avec une situation difficile le contraignant à prendre une décision pénible, et qui cherche dans l'examen psychologique l'objectivité qu'il craint de ne point avoir lui-même.

Si certaines de ces demandes peuvent être considérées comme légitimes et déboucher sur l'examen loyal d'un vrai problème, elles devraient cependant toujours être traitées avec beaucoup de prudence par le psychologue et ne donner lieu à son intervention qu'à la suite d'un entretien approfondi *avec les deux parties* intéressées.

6. L'EMPLOYEUR FACE AU PSYCHOLOGUE

Bien qu'il fasse appel d'une façon explicite à des services précis que peut lui offrir la psychologie appliquée, le chef d'entreprise n'est en général pas

totalément immunisé contre certaines croyances fort répandues dans le public et selon lesquelles les psychologues disposeraient d'un pouvoir particulier. L'idée qu'il s'en fait est en outre nettement influencée par le but qu'il poursuit en recourant aux services du spécialiste.

Si, comme cela arrive souvent, le chef d'entreprise se sent quelque peu coupable d'utiliser le psychologue comme agent de sa propre curiosité ou de sa propre agressivité à l'égard du candidat, il va dès lors manifester quelque réticence envers son conseiller et se comporter de façon à ce que les moyens qu'il espère implicitement voir utilisés contre les candidats ne se retournent pas contre lui-même. Le psychologue, dans ce cas, serait inconsciemment ressenti comme un de ces hommes de main, dont on achète autant l'habileté que l'absence de scrupule pour accomplir des tâches auxquelles on répugne et dont on a, par la suite, tout lieu de craindre le pouvoir malfaisant.

Ce mécanisme, certes quelque peu grossi aux fins de démonstration, n'est jamais explicite, mais il n'est pas exclu qu'il soit occasionnellement présent dans la négociation. Cela permettrait peut-être d'expliquer en partie la réticence que manifestent certains milieux industriels à intégrer vraiment le psychologue à l'étude réaliste et approfondie des problèmes de sélection, et qui préfèrent voir en lui une sorte de relais leur évitant un contact trop direct avec les candidats.

Ce mécanisme peut d'ailleurs fort bien être déclenché et entretenu en partie par le psychologue si celui-ci est amené, pour convaincre son client de l'uti-

lité de ses services, à vanter les aspects parmi les plus douteux de leur efficacité.

Le chef d'entreprise motive en général sa prise de distance par rapport au psychologue en invoquant ses préoccupations théoriques, son langage obscur, son manque de réalisme, sa propension à compliquer les problèmes, son scepticisme, sa méconnaissance de la marche de l'entreprise, etc... Il convient ici d'indiquer que certains psychologues font peu d'efforts pour ne point justifier de tels jugements.

Il peut arriver aussi que le refus du chef d'entreprise d'entretenir un contact trop intime avec le psychologue soit une manière de se protéger contre une remise en question qui pourrait l'obliger à changer.

7. LA COMMUNICATION

A priori, le chef d'entreprise et le psychologue ne parlent pas un langage identique, même s'ils n'utilisent pas des mots différents.

Le chef d'entreprise doit prendre une décision. Sa formation, ses habitudes, les contraintes qui pèsent sur son activité le conduisent souvent à recueillir le plus d'informations possibles sur le problème qu'il doit résoudre, sans toutefois se montrer toujours très prudent quant à leur pertinence. La pression du temps l'oblige parfois à des généralisations hâtives. Comme le montre fort bien Miner¹⁵, le chef d'entreprise ne peut, comme l'homme de science, dire « je ne sais pas ». Il doit recueillir toute l'information nécessaire

¹⁵ *Op. cit.*, p. 17.

à la prise de décision, puis agir. Il tend, certes, à minimiser les risques d'erreur, mais il ne peut différer son jugement jusqu'à ce qu'il lui soit possible de tenir compte de toutes les données utiles.

A défaut de moyens de mesurer scientifiquement la valeur des informations qu'il utilise, le chef d'entreprise a besoin de croire à leur pertinence. Tout doute, tout scepticisme à leur égard entraverait son efficience.

Le psychologue, au contraire, n'a pas de décision à prendre à proprement parler. Son rôle est de conseiller, et son avis est censé n'avoir qu'une valeur indicative.

Ses études en psychologie lui ont enseigné la prudence, le sens du relatif. Il sait que, dans le domaine des sciences humaines, aucun résultat n'est jamais acquis définitivement, et que rien n'y est jamais proprement évident, ni univoque.

En face de l'homme d'affaires, pressé par le temps, exigeant des réponses claires et précises aux questions qu'il pose, le psychologue fait souvent figure d'individu indécis, timoré, sceptique, incapable de s'engager d'une manière satisfaisante pour autrui. Selon les cas, il pourra même être accusé de formuler ses conclusions de façon à ce que, quoi qu'il arrive, il puisse toujours garder le sentiment d'avoir raison. La confrontation et le dialogue de deux êtres aussi différents l'un de l'autre doivent nécessairement être semés d'embûches.

Pressé par les questions trop précises et ressenties comme abruptes de son interlocuteur, le psychologue craint souvent que celui-ci ne lui fasse dire ce qu'il

ne se sent pas en mesure d'affirmer. Il assortit alors les informations qu'il donne de qualificatifs susceptibles d'en diminuer le caractère trop affirmatif. Des mots comme « vraisemblable, tout permet de supposer que, il n'est pas douteux que » accompagnent volontiers chacune des phrases censées constituer une réponse claire aux questions du chef d'entreprise.

A moins qu'il parvienne à obtenir un langage plus précis de son conseiller, l'homme d'affaires en prend généralement son parti, soit en décidant que le manque de précision de la psychologie la rend impropre à son utilisation dans le monde industriel, soit en imaginant que la prudence du psychologue n'est finalement que l'effet d'une honnêteté intellectuelle excessive, certainement respectable, mais inconciliable avec les exigences de son travail à lui. Maint chef d'entreprise en arrive ainsi à traduire délibérément en certitudes ce que le psychologue exprime en termes de probabilités.

Comment pourrait-il en être autrement? Le chef d'entreprise doit répondre à des questions précises. Il ne peut en aucune manière se satisfaire d'approximations et on peut dire qu'il doit disposer, non seulement de réponses univoques, mais également être en mesure de croire en leur valeur, comme d'ailleurs en celle de la décision qu'il doit prendre.

Une meilleure information sur leurs rôles respectifs permet en général au chef d'entreprise et au psychologue de communiquer d'une manière plus satisfaisante après une période plus ou moins longue de travail en commun. Il convient, pour parvenir à cette entente,

que les éléments de stratégie plus ou moins conscients, sous-jacents à leurs comportements respectifs, soient élucidés.

Nous croyons, par ailleurs, que la notion même de conseil gagnerait à être revue. (Cf. chap. VII) Pour le chef d'entreprise, et souvent aussi pour le psychologue, le conseil est conçu comme une sorte de décision partielle prise par le conseiller et proposée à son client sans que celui-ci ait réellement participé à son élaboration.

Les études entreprises par la psychologie durant ces dernières décades ont montré qu'un comportement de décision et de conseil était à comprendre comme l'adjonction d'une force nouvelle dans un système en état d'équilibre quasi stationnaire, et qu'il avait, de ce fait, toutes les chances de déclencher des forces contraires tendant à maintenir l'équilibre ainsi rompu. Ce mécanisme est appelé résistance au changement.

Comme nous essayerons de le démontrer plus loin, le psychologue aurait avantage, de ce fait, à considérer son rôle comme étant celui d'un agent de clarification, d'élucidation, de facilitations dans l'étude en commun des problèmes que lui pose son client.

8. L'EMPLOYEUR ET LES RESULTATS DE L'EXAMEN PSYCHOLOGIQUE

Dans le cadre d'une procédure traditionnelle de sélection, le psychologue-conseil transmet les résultats de son investigation au chef d'entreprise qui l'a mandaté, généralement sous la forme d'un compte rendu écrit (dont nous reparlerons en détail plus bas). Il

convient cependant de noter que ce ne sont pas les données telles que le psychologue les a élaborées en vue de leur transmission qui seront utilisées dans la prise de décision, mais au contraire, celles qui subsistent après que le récepteur les ait filtrées et interprétées en fonction des exigences de son propre mode de pensée et d'action.

D'une manière générale, on peut dire que le chef d'entreprise a tendance à décoder le message du psychologue et à le traduire dans le langage qui lui est familier, non seulement en vertu de critères rationnels, mais aussi et simultanément en fonction de déterminants affectifs plus ou moins conscients. Comment, dès lors, va-t-il juger du contenu du message qui lui parvient?

La première démarche que nous avons observée est une démarche de simplification du message, ou en d'autres termes, une tentative de le réduire à une information si possible polarisée. L'avis du psychologue est positif ou négatif; le candidat est jugé suffisamment ou non suffisamment doué; etc... L'information est ainsi simplifiée, de façon à pouvoir être prise en charge dans le cadre d'une activité résolutoire.

La seconde variable qui nous semble devoir jouer est le degré de vraisemblance de l'information transmise. D'une manière générale, nous avons constaté que les résultats de l'examen sont jugés d'autant plus plausibles et acceptables par le chef d'entreprise, qu'ils lui paraissent confirmer ses propres impressions.

S'il y a désaccord entre l'avis du psychologue et celui de son mandataire, ce dernier va se trouver dans

l'obligation de réduire la dissonance existant entre ses deux sources d'information. L'ampleur de cette dissonance dépend, dans ce cas — comme le montre Festinger :

a) « de l'importance de la personne ou du groupe qui exprime son désaccord ;

b) de l'importance et de la pertinence pour l'individu de la question sur laquelle porte le désaccord ». ¹⁶

Le chef d'entreprise réagira donc dans ce cas selon l'importance qu'il accorde à son conseiller et en fonction de celle qu'à pour lui l'existence du désaccord.

L'importance attribuée au désaccord est en général faible lorsque le psychologue contre-indique l'engagement d'un candidat, alors que son mandataire l'avait envisagé. Dans ce cas, le chef d'entreprise a tendance à ne point courir le risque d'un échec et se range assez volontiers à l'avis de son conseiller. Faute d'avoir pu tenter l'expérience, il ne lui sera jamais possible, par la suite, de savoir s'il avait raison ou tort. Souvent, il inclinera à penser qu'il a eu raison et que le psychologue lui a évité une bien mauvaise expérience.

Dans le cas extrême contraire c'est-à-dire lorsque l'avis du psychologue est favorable à l'engagement d'un candidat alors que le chef d'entreprise y est nettement opposé, ce dernier va devoir nécessairement prendre position.

Il peut essayer de minimiser l'importance de l'avis et même de la personne de son conseiller en conservant

¹⁶ Festinger L., Aronson E., *Eveil et réduction de la dissonance dans des contextes sociaux*, Psychol. soc., Lévy, p. 193-211.

son point de vue et en le justifiant au moyen d'informations techniques qu'il estime incompréhensibles pour un psychologue.

Il peut également chercher à faire disparaître ou à minimiser le désaccord, soit en essayant de modifier ou de tempérer l'avis du psychologue, soit, en dernière extrémité, en acceptant lui-même de changer d'avis après avoir peut-être révisé certaines de ses idées ou recherché des informations en consonance avec sa nouvelle position.

Dans ce cas, la responsabilité du psychologue se trouve sérieusement augmentée, et ceci d'autant plus qu'il ne peut, dans la plupart des cas, exercer aucun contrôle sur l'intégration du candidat dans l'entreprise. Il suffirait qu'après réflexion, le chef d'entreprise en vienne à considérer sa décision comme une sorte de capitulation pour que réapparaisse une dissonance résiduelle dont la réduction risque de se faire au détriment du nouveau collaborateur. Chacune de ses erreurs, de ses insuffisances mineures apparaîtra dès lors à son supérieur comme une preuve qu'il ne s'était primitivement pas trompé, et que s'il n'avait pas écouté ce psychologue incompetent...

De telles expériences, que tout psychologue conseil est amené à faire une fois au moins, sont de nature à le rendre prudent. Il est rare, en effet, qu'une pression exercée, soit sur un chef d'entreprise, soit sur un candidat dans le but de les persuader de faire ce qu'ils n'ont point envie de faire, n'entraîne pas, par la suite, des difficultés. Le problème du psychologue est de juger de la nature des résistances

pouvant s'opposer à l'acceptation de la solution qu'il propose.

9. L'EMPLOYEUR ET LE SECRET PROFESSIONNEL DU PSYCHOLOGUE

Dans chacune de ses interventions, le psychologue s'estime tenu au secret professionnel et sa discrétion est censée protéger, tant les candidats examinés que le chef de l'entreprise.

Les limites de ce secret ne sont toutefois pas clairement définies et leur réalité juridique ne semble, à notre connaissance, n'avoir jamais donné lieu à une étude approfondie; aussi peut-on admettre que la nature et la rigueur du secret professionnel du psychologue industriel tiennent davantage à son éthique personnelle qu'à un code clairement défini. Il y aurait, à notre avis, matière à des conflits qui pourtant n'éclatent jamais.

Une possibilité de conflit se trouve réalisée lorsque l'employeur, en recourant au psychologue, voit en lui, non un conseiller, mais un pourvoyeur d'informations dont il rétribue les services. Non satisfait de celles qu'il reçoit, il pourrait chercher à savoir plus que le psychologue s'estime en droit de lui dire, à propos d'un candidat, par exemple. Cette situation ne se présente que très rarement, et elle est en général rapidement clarifiée par l'attitude du praticien.

Nous ne connaissons pas de cas où les candidats à l'embauche, s'estimant lésés, auraient attaqué un psychologue en justice. On peut en conclure, soit que tous les psychologues sont prudents et discrets, soit

alors que les candidats ne prêtent pas grande attention à ce qui est dit à leur propos.

Le secret professionnel invoqué par le psychologue ajoute à sa prestation un certain mystère, qui n'est en général pas sans lui déplaire. Cela lui permet en tout cas de tenir le rôle de la personne qui en sait beaucoup plus qu'elle veut bien en dire, et qui en tient compte. Il se trouve que cette attitude, vraie ou feinte, crée et entretient en général un climat de confiance dans ses rapports avec l'employeur. Le secret gardé à l'égard du candidat a bien des chances de protéger également l'employeur. Souvent, le secret professionnel du psychologue donne lieu, de la part du chef d'entreprise, à un respect inconditionnel, teinté parfois de l'attente implicite que le mutisme du praticien soit tout de même au service de celui qui le rétribue.

V. LE COMPTE RENDU D'EXAMEN

Le compte rendu d'examen est un sujet qui préoccupe semble-t-il beaucoup plus le psychologue que le chef d'entreprise ou le candidat. Il a déjà été beaucoup discuté de la forme et du contenu qu'il était souhaitable de lui donner. Des plans, voire des modèles de rapport ont été publiés¹⁷.

On peut cependant constater que la plupart des

¹⁷ Bonnaire J., *Les méthodes de la psychologie industrielle*, in *Techniques modernes de choix des hommes*, Les Editions d'organisation, Paris 1965, p. 80-83.

auteurs considèrent davantage la manière de rédiger le rapport d'examen que son opportunité. C'est précisément ce dernier point que nous aimerions discuter.

Nous nous placerons, non pas du point de vue de la pertinence objective du compte rendu, mais de celui de ses multiples significations psychosociologiques.

1. LE POINT DE VUE DES INTERESSES

Pour le candidat, l'existence d'un compte rendu écrit de l'examen auquel il s'est prêté apparaît en général comme parfaitement normal et acceptable. Cette acceptation souvent implicite est sans doute renforcée si le candidat attribue au psychologue des intentions qui ne lui sont pas défavorables, et plus encore dans le cas où lui est proposée une copie du rapport qui le concerne.

Partant du principe que le candidat a le droit de connaître ce qui est rédigé à son propos après un examen psychologique auquel il s'est soumis, nous nous sommes astreint depuis plusieurs années à faire en sorte qu'il dispose toujours du double du rapport.

Si la plupart des chefs d'entreprise se rangent sans discussion à cet avis, la grande majorité des candidats traduisent cependant des réactions d'étonnement et de satisfaction qui n'ont jamais cessé de nous surprendre. Cette procédure semble rarement appliquée, et nombreux sont les cadres qui ont subi plusieurs examens psychologiques sans jamais en connaître les résultats, ni avoir accès au compte rendu écrit rédigé à leur propos.

Le rapport écrit offre au candidat (lorsqu'il lui parvient), la possibilité de contrôler ce qui est dit de lui, et d'accéder ainsi à une information identique à celle dont dispose son interlocuteur.

Cette égalité de traitement ne satisfait pas tous les chefs d'entreprise, qui parfois seraient heureux de disposer d'un écrit complémentaire contenant tout ce que le psychologue n'a pas osé dire de peur de blesser la susceptibilité du candidat.

Pour l'employeur, le rapport constitue le support matériel de l'information qu'il achète. Le fait qu'il soit écrit le garantit contre toute altération du message qu'il contient (sinon de la signification qu'il lui donne!). Le rapport l'assure également de la permanence de l'avis de son conseiller.

Il est tantôt un aide-mémoire, tantôt un document de travail personnel ou collectif. Il facilite les échanges durant la phase de préparation de la décision, et offre au responsable de l'embauche une certaine protection contre l'avis de ses supérieurs.

Dans l'esprit du chef d'entreprise, le rapport écrit lui permet également de comparer les observations faites et le pronostic élaboré par le psychologue avec la manière dont il perçoit lui-même le comportement du candidat durant sa phase d'adaptation; c'est donc pour lui un moyen de juger l'efficacité du travail de son conseiller.

Pour le psychologue, l'obligation d'écrire ce qu'il sait peut être un pensum. Souvent, cependant, la contrainte de la rédaction lui permet de réfléchir mieux à l'avis qu'il va formuler, de prendre distance par

rapport aux informations qu'il traite, et peut-être de mieux nuancer ce qu'il sait devoir être lu par le candidat.

Le rapport écrit, par ailleurs, protège son avis et ses conclusions contre les déformations formelles auxquelles les intentions d'autrui pourraient le soumettre. En cas de controverse, il garde ainsi toujours la preuve matérielle de ce qu'il a dit.

D'autres avantages non négligeables résident dans le fait que, s'il ne fait point de rapport, le psychologue pourrait avoir l'impression de ne pas produire, de ne pas laissé de trace de son activité. Le compte rendu écrit est la preuve matérielle qu'il a travaillé. Un rapport bien rédigé, et dont la présentation est agréable, peut constituer aussi une sorte d'instrument publicitaire.

Enfin le rapport écrit est, pour le praticien, un moyen de mettre un terme concret à son intervention, et peut-être, à la limite, de justifier ses honoraires.

Ces trois points de vue, certes schématisés, au sujet du compte rendu d'examen ont en commun de refléter chez chacun des personnages en question un souci de sécurité, de protection.

Le rapport écrit sert, en rendant stable et indéformable une communication, à protéger les interlocuteurs contre l'incertitude qu'entraîne la parole prononcée.

Il s'intègre, de ce point de vue, aux éléments structuraux de la vie du groupe social, dont le but, comme l'ont démontré bien des auteurs, est de diminuer l'anxiété des individus qui le composent.

Il semble donc que le fait que le rapport soit écrit présente, de ce point de vue, un sérieux avantage et un degré élevé de pertinence et de légitimité. Cette conclusion nous paraît néanmoins insatisfaisante.

2. INCONVENIENTS ET DANGERS DU RAPPORT

Placé dans la perspective qui est la nôtre, le compte rendu d'examen écrit présente des inconvénients majeurs et des dangers réels, que nous tenterons maintenant d'examiner en partant des plus évidents et objectifs.

Le risque d'indiscrétion

Bien que strictement confidentiel, le rapport d'examen peut tomber sous les yeux de personnes auxquelles il n'est pas destiné, et qui pourraient en faire un usage non prévu par les premiers utilisateurs. Il est particulièrement à craindre que cet usage soit fait au détriment de celui auquel le compte rendu se rapporte. Le caractère confidentiel de ce document est illusoire, en ce sens qu'il est fonction de l'honnêteté et de la vigilance de celui qui en dispose. Celui-ci serait-il même extrêmement discret et clairvoyant, ses collaborateurs ou ses successeurs dans l'entreprise pourraient ne point présenter les mêmes garanties.

Une arme possible contre le candidat

En cas de conflit entre l'employeur et l'un de ses collaborateurs, il peut arriver que le compte rendu paraisse tout à coup contenir des informations auxquelles la situation conflictuelle donne une autre

signification que celle que leur avait donnée le psychologue, et que celui-ci soit, en quelque sorte et sans le savoir, pris à témoin dans un sens qu'il ne saurait approuver.

Le risque que comporte une telle situation vise particulièrement le candidat. Il nous a été rapporté une fois qu'une restriction mineure que nous avons mentionnée dans un rapport de sélection quant aux chances d'adaptation d'un candidat à un certain poste de travail, avait été utilisée par l'employeur contre son collaborateur au cours d'une séance de tribunal de prud'hommes.

Danger qu'entraîne l'accroissement du nombre des rapports

Si le danger d'un seul rapport est relativement minime, celui qu'entraîne l'accumulation de ces documents est, par contre, d'autant plus inquiétant qu'elle a tendance à s'accélérer. Cette masse d'informations sur des individus qui, au moment de l'examen, étaient en voie d'acquérir un statut social plus ou moins élevé, contient un danger virtuel certain. Il suffit d'imaginer l'utilisation que pourrait en faire une puissance politique qui, dans un moment de trouble social, parviendrait à s'en emparer.

Utilité spécifique

Le rapport d'examen répond en général à une question précise, à un moment déterminé, dans un contexte social donné, et souvent implicitement décrit. Cette réponse doit être considérée, a priori, comme spéci-

fique. En d'autres termes, elle ne peut et ne doit être conçue comme susceptible d'être généralisée, sans être confrontée à nouveau avec les éléments d'information qui l'ont motivée, et si possible, avec la collaboration du praticien qui les a mis en évidence. Toute généralisation effectuée par des personnes ne disposant pas des sources d'information originelles, doit être considérée comme abusive et dangereuse.

Utilité momentanée

Le contenu même d'un rapport d'examen s'attache à un moment de l'évolution de l'individu auquel il se rapporte. Bien qu'il soit prouvé que les mesures psychométriques, et en particulier celles concernant les aptitudes intellectuelles, soient fidèles dans le temps, il est cependant dangereux de considérer la synthèse qui en est faite par le psychologue comme capable de garder longtemps la même signification psycho-professionnelle.

La portée restrictive de cette remarque est plus évidente encore lorsqu'elle s'attache à la description de la personnalité fondée sur des résultats aux tests. La notion même de caractère stable semble être progressivement abandonnée au profit d'une notion de personnalité plus complexe et contenant en elle-même le principe de sa propre évolution¹⁸.

Le rapport d'examen psychologique et les conclusions qu'il contient peuvent et doivent être considérés

¹⁸ Cf. Filloux J. C., *La personnalité*, PUF 65, cit. au chap. III.

comme provisoires, en dépit de l'apparence de définitif qu'ils peuvent présenter. Il faut les considérer comme liés, non seulement à un moment de l'évolution de l'individu auquel il se rapporte, mais également à une situation qui ne peut être que momentanée.

On ne dira par ailleurs jamais assez qu'un rapport d'examen est d'autant plus inutilisable en dehors des conditions et de la période qui ont motivé son établissement, qu'il est mis entre les mains de personnes étrangères aux méthodes et aux préoccupations du psychologue, et du type de relation que celui-ci entretenait avec son mandataire au moment de la rédaction de ce document.

Risques de simplifications arbitraires

Le rapport d'examen est certainement l'élément le plus réifiant de la procédure d'embauche.

Il tend à traduire en un nombre de mots nécessairement limité ce qu'est un individu, à un moment donné, en regard des exigences d'une fonction déterminée. Les mots utilisés rendent l'information statique, et souvent univoque.

Le rapport d'examen, si complet soit-il, ne traduit qu'une petite partie de ce que sait ou croit savoir le psychologue. Il ne contient pas ses doutes, ni ses impressions. Ce que sait, voit, mesure, observe et ressent le psychologue n'est lui-même qu'une infime partie de ce qu'est l'individu soumis à l'examen.

Dans ce compte rendu, somme d'informations raréfiées, filtrées, codées d'une manière particulière et rendues artificiellement stables pour les besoins de la

cause, les utilisateurs vont choisir les éléments qui les intéressent, et les interpréter à leur manière.

Cette raréfaction de l'information, cette réduction progressive de sa signification au profit d'une autre, sont proprement effrayantes si l'on y songe vraiment.

On peut même dire que, contrairement à ce que pense généralement le psychologue, plus le rapport est complet et volumineux, plus grands sont les dangers de distorsion qui risquent d'affecter le message qu'il contient, et plus faibles sont les chances pour que l'information pertinente et opérationnelle soit celle que l'employeur utilise réellement.

L'individu dont le rapport est censé décrire la personnalité se trouve ainsi ramené à une quantité réduite de qualificatifs. Le psychologue dit en général qu'ils sont les plus opérationnels, les plus signifiants du point de vue des exigences du problème à résoudre; il n'en reste pas moins vrai qu'ils réduisent l'individu à l'état d'objet.

Si le compte rendu d'examen était la fidèle transcription de ce que le psychologue peut assurer sur la base des méthodes qu'il utilise, l'individu pourrait, bien souvent, ne point se reconnaître dans ce qui est dit de lui.

Soucieux, néanmoins, de la vraisemblance de ce qu'il écrit, surtout s'il sait que le candidat lui-même en prendra connaissance, le psychologue tend souvent à humaniser ses rapports et à situer les éléments les moins acceptables, les plus surprenants, dans un ensemble d'informations qu'il sait pouvoir être reconnues comme vraisemblables et acceptables par le

candidat. Ce qu'il gagne en humanité, en pertinence et en vérité apparentes, il se peut qu'il le perde sur le plan de la valeur strictement scientifique des résultats de son intervention.

Si l'on tient compte du fait que l'individu, tel qu'il apparaît au psychologue dans les limites de la situation éminemment artificielle de l'examen et au travers de techniques d'évaluation parcellaires et réifiantes, présente une image exceptionnelle de lui-même, que dire alors de celle que tente de traduire le compte rendu d'examen après le processus de filtrage et de distorsion déjà mentionné?

Et que reste-t-il de cette image déjà lacunaire au départ, après qu'elle ait passé au travers des filtres et des perceptions simplificatrices de l'employeur?

Il y aurait là, à notre avis, un sujet intéressant de recherche, dont on peut présumer que les résultats iraient grossir le nombre déjà imposant des publications traitant de notre incapacité à percevoir une réalité dans sa complexité originale.

Le rapport: agent de réalisation du pronostic

Bien des gens évitent de consulter la cartomancienne ou l'astrologue, équivalents modernes des sorciers d'autrefois, non parce qu'ils leur contestent réellement tout pouvoir de divination, mais parce qu'ils pensent plus ou moins confusément que la connaissance d'événements imaginaires censés leur arriver pourrait entraîner l'apparition. Ils confirment par leur intuition la puissance de suggestion des idées ou des croyances et leur influence sur le déroulement des faits, déjà

démontrée par maints psychologues, et en particulier par Charles Baudoin¹⁹.

Notre hypothèse est que la connaissance, par le candidat comme par l'employeur, du compte rendu d'examen, du diagnostic et du pronostic qu'il contient, agit sur leur perception, leurs interactions, et finalement sur l'apparition des événements prévus. En d'autres termes, on pourrait dire que *le rapport d'examen, support stable d'une communication portant sur un constat et un pronostic, est en même temps qu'un moyen d'information un agent de réalisation du pronostic.*

Le candidat peut parfaitement ne point se reconnaître dans le portrait que dresse de lui le psychologue. Les informations qu'il reçoit de l'extérieur de lui-même vont nécessairement devoir s'intégrer à celles dont il dispose déjà. Autrement dit, un être qui connaît les résultats de l'examen psychologique auquel il s'est soumis ne peut en faire abstraction. Ces informations, ressenties en général comme des jugements, s'intégreront dans la dynamique de sa personnalité, et ceci en fonction de significations imprévisibles pour le psychologue. En d'autres termes, une fois qu'un individu a pris connaissance du rapport concernant l'examen psychologique auquel il s'est soumis, il a bien des chances de ne plus être exactement le même qu'immédiatement auparavant. Peut-être l'avis du psychologue aura-t-il augmenté la valeur globale que l'individu

¹⁹ Baudoin Ch., *Suggestion et Autosuggestion*, Delachaux et Niestlé, Neuchâtel 1922, 273 pp.

s'attribue et partant, le niveau de ses prétentions; peut-être, au contraire, aura-t-il simplement renforcé ses doutes, ses craintes, son sentiment d'infériorité.

Cette nouvelle image de lui-même va, de plus, être certainement solidaire de la situation dans laquelle elle a été dégagée. Le candidat sait que l'employeur le connaît en partie grâce au portrait que le psychologue a tracé de lui et, en cas d'embauche, qu'il l'accepte en fonction de l'image que le praticien lui a transmise. Nous avons tout lieu de supposer que écrite et disposant du prestige que lui confère sa dénomination scientifique, va exercer une contrainte sur l'individu. Embauché, il pourra avoir l'impression que son interlocuteur attend de lui qu'il se conforme à l'image sur la base de laquelle il l'a engagé.

En cas de rapport négatif et de rejet, le destin psychologique de l'individu non agréé pourra être modifié d'une manière que le psychologue ne peut prévoir, et dont il ne peut assumer loyalement la responsabilité.

Pour l'employeur, le rapport écrit constitue une image plus prégnante du candidat, parce que plus simple et plus stable, que celle qu'il a su lui-même dégager à la suite du ou des entretiens d'embauche (il est plus facile de se remémorer la photo d'une personne que la personne elle-même).

Son acceptation va donc être en partie conditionnée par l'information écrite sur la base de laquelle il a pris sa décision. Il s'attend implicitement ainsi à ce que le candidat ressemble au portrait que le spécialiste lui a présenté. En cas de discordance, il lui arrive

d'adresser au psychologue les mêmes reproches, bien que nuancés, que ceux que l'acheteur adresse au marchand lorsqu'il s'aperçoit que l'objet qu'il a acquis ne correspond pas parfaitement à ce que le prospectus lui avait laissé entrevoir.

Il n'est pas douteux, donc, qu'il y ait, de la part de l'employeur, une certaine attente, une certaine pression sur le candidat pour qu'il ressemble à l'image en fonction de laquelle il a été agréé dans l'entreprise. Cette contrainte s'exercera également sur la perception du chef d'entreprise, de sorte qu'il lui sera plus facile de discerner dans l'être multiforme et changeant qu'il a en face de lui les éléments stables qu'il connaît, plutôt que les aspects nouveaux et peut-être contradictoires qu'il est amené à percevoir.

Chacun des interlocuteurs risque donc de se trouver contraint par le rapport d'examen, l'un à ressembler à l'image que l'autre connaît et en vertu de laquelle il a été accepté, et l'autre à percevoir en fonction de ce qu'il sait et de ce à quoi il s'attend.

Ce que nous avons appelé image ou portrait est en fait, et dans son essence, une réponse à une question de l'employeur sur le candidat, et cette réponse est un pronostic. Les mécanismes précités vont donc, dans une certaine mesure, agir sur la réalisation du pronostic, et en quelque sorte forcer la réalité à ressembler au rapport. La prédiction comporte une force par elle-même.

Si le pronostic est positif, tout va en général pour le mieux. S'il est positif, mais nuancé de quelques réserves, celles-ci pourront, selon les cas, prendre au

sein de la relation entre le chef d'entreprise et son employé, une importance déterminante. Tout se passera comme si le rapport d'examen, dont le but est d'indiquer la probabilité d'apparition de tel ou tel comportement, en devenait pratiquement l'origine en tant que facteur causal.

Il est dès lors possible de dire que *le rapport d'examen ne peut être considéré simplement comme un outil de sélection dont l'influence se limiterait au processus de choix, mais qu'il faut le considérer comme doté d'un pouvoir qui déborde la situation d'embauche en agissant sur les perceptions, les motivations, les comportements des personnes et des groupes qu'il concerne. Support du pronostic psychotechnique, le rapport en est, à un degré variable et imprévisible, en même temps un agent de réalisation.*

C'est ce que montre fort bien A. Papaloïsos²⁰ en parlant des « prédictions qui se réalisent d'elles-mêmes », terme qu'il emprunte à Merton.

Ce rôle particulier du rapport d'examen pourrait-il être considéré comme positif en tant qu'agissant sur les motivations des partenaires en présence? Nous ne le pensons pas, et ceci pour les raisons suivantes:

1. L'effet d'un pronostic sur les comportements respectifs du candidat et de l'employeur est certainement plus difficile à prévoir que la réussite ou l'échec de leur adaptation réciproque. Le praticien n'a, a priori, aucune prise sur les significations que prendra son

²⁰ Papaloïsos A., *L'appréciation du personnel d'après McGregor*, in *Techniques modernes de choix des hommes*, p. 247-267.

rapport dans le contexte de la dynamique des situations psychosociales dans lesquelles son action va se manifester.

2. La contrainte subtile que le rapport exerce sur les individus, pratiquement à leur insu, tiendrait, si elle était voulue par le psychologue, de la manipulation pure et simple et ne pourrait, de ce fait, être considérée comme un moyen d'action légitime.

3. La description évaluative contenue souvent dans un rapport d'examen s'attache fréquemment à des aspects non perçus, non assumés, et surtout non facilement modifiables du candidat. Aussi leur connaissance n'est-elle dotée d'aucune valeur pédagogique sûre, contrairement par exemple à des évaluations portant sur des comportements professionnels effectivement réalisés et dont la mention explicite peut, lorsqu'elle est communiquée d'une manière adéquate, améliorer la performance.

Le rapport d'examen n'est certes pas le seul responsable de l'effet que comporte le diagnostic et le pronostic sur la perception, le comportement et les attitudes des partenaires en présence, mais il en est, croyons-nous, le principal en raison même de son caractère permanent. Une communication orale, plus souple, plus nuancée, serait à notre avis plus indiquée.

3. LA SUPPRESSION DU RAPPORT

Plus nous avançons, plus nous pensons que le rapport devrait être supprimé.

L'inquiétude que créerait son absence nous semble être un facteur plus dynamique dans l'ajustement

réci-proque des individus, et finalement plus bénéfique, que la contrainte qu'entraîne l'image proposée par le psychologue.

Dans la plupart des cas, la rédaction du rapport marque pour le psychologue le terme de son action. Ce terme est, comme nous le verrons plus tard, prématuré. L'évaluation du candidat à l'embauche pourrait n'être qu'un moment du rôle du psychologue en tant qu'agent facilitateur de la communication entre les partenaires en présence.

Mais comme nous l'avons vu, l'examen psychologique traditionnel et le compte rendu écrit qui lui fait suite, sont solidaires de structures particulières d'organisation. La modification de l'examen et la suppression du rapport, ainsi que la transformation du rôle du psychologue qu'elles supposent, reviendraient, à première vue, soit à faire quelque chose de nouveau dans le cadre de structures anciennes, soit à exiger un remaniement plus ou moins partiel des structures, avec toutes les réactions d'inquiétude et de défense que cela peut supposer.

Ce dilemme est, croyons-nous, beaucoup plus apparent que réel.

La rigidité et la stabilité des structures en milieu industriel tiennent à la perception qu'on en a, et non à des caractéristiques qui leur sont propres. Nous avons remarqué, dans nos dernières interventions, qu'un changement apporté au style de communication pouvait faire apparaître des attitudes moins défensives, plus coopératives, elles-mêmes génératrices de structures implicites nouvelles, parfaitement compatibles

avec la conduite d'interventions psychosociologiques non traditionnelles.

VI. CONCLUSIONS

Fondé sur une observation prolongée plus que sur une expérimentation rigoureuse, ce chapitre contient certes beaucoup d'éléments introspectifs caricaturaux dans lesquels nous nous sommes souvent impliqué en tant que personne. Était-ce pertinent, convenable? Le psychologue dévoile rarement ses anxiétés, les problèmes que lui pose le rôle qu'il a choisi et qui est délicat, incertain, encore dépourvu d'un système de valeurs socialement accepté.

Nous avons voulu rappeler que la procédure de sélection de cadres est une séquence de vie sociale et, qu'en dépit de prétentions de rationalité, de technicité, d'objectivité, les hommes qui en sont les acteurs ne peuvent, quand bien même ils le voudraient, se protéger complètement des déterminants psychosociaux et affectifs de leur perception, de leurs motivations, de leur comportement.

La situation d'embauche ne peut être réduite à une série d'actions rationnelles, techniques. En tant que processus interactif, elle est totalité.

L'aspect rationnel des techniques, les chiffres, les statistiques, les procédures et les modèles de traitement de l'information et de prise de décision, font de la sorte violence à la réalité. Ne nous en plaignons pas. Il ne peut en être autrement. L'efficacité est à ce prix.

Ce qui nous paraît par contre dangereux, c'est de croire que la réalité est comme on la structure, c'est d'oublier que nos techniques simplificatrices et objectivantes lui font violence. C'est d'ignorer que la rationalité des procédures est, en même temps qu'un moyen de s'orienter, un écran protecteur contre des déterminants jugés secondaires, accessoires, incongrus. Ceux-ci deviendraient-ils tout à coup plus insidieusement impératifs dans leur revendication de causalité, que le maniement des techniques les plus rationnelles et les plus raffinées ne serait alors que pantomime absurde.

La situation d'embauche, comprenant la définition du poste, l'évaluation des candidats, le choix, et l'intégration du nouveau membre dans l'entreprise, est avant tout un processus de communication, non seulement de rôle à rôle, mais également de personne à personne. Les partenaires en présence y sont impliqués, et l'information qu'ils échangent, qu'ils filtrent et organisent est influencée par leurs sentiments, par les couches les plus profondes de leur personnalité. Le refuser sous prétexte d'objectivité revient à s'exposer à des erreurs d'autant plus graves que l'ignorance ou le refus de leurs causes perpétuent les conditions de leur apparition.

Plus nous avançons, plus nous sommes amené à penser qu'une part de l'invalidité des techniques psychométriques et des procédures rationnelles en sélection de cadres provient du fait que leur utilisation ou leur effet est biaisé par les attitudes de ceux qui s'en servent.

Le psychologue, de par son rôle provisoire dans

l'organisation, ne pourrait-il assumer une fonction d'élucidation, non seulement des attitudes d'autrui, mais des siennes propres au sein du processus d'interaction dans lequel chacun est impliqué? De psychologue centré sur l'individu à mesurer, il deviendrait ainsi psychologue centré sur une situation totale à laquelle lui-même se trouve intégré.

L'INTEGRATION DU CANDIDAT A L'ENTREPRISE
ENVISAGEE COMME UN PROCESSUS
DE CHANGEMENT PSYCHOSOCIAL

I. L'EMBAUCHE DECLENCHE UNE SERIE DE PHENOMENES DE GROUPE

Nous avons tenté jusqu'ici de démontrer que l'insuffisance du modèle psychotechnique appliqué à la sélection du personnel est particulièrement évidente en matière de sélection de cadres.

Essentiellement abstrait, objectif, statique et simplificateur, ce modèle se trouve confronté ici avec une réalité complexe et mouvante, se prêtant mal au traitement psychométrique et à l'élaboration statistique. Les concessions qu'il impose à la réalité ne sont plus justifiées sur le plan pratique par des coefficients de validité suffisamment consistants et généralisables.

Le modèle psychotechnique doit-il, pour autant, être rejeté? Nous ne le pensons pas. Il conviendrait simplement de reconnaître ses limites essentielles et de ne lui demander que ce qu'il peut effectivement donner.

Appliquée à des variables connues pour être valides, en ce sens qu'elles sont nécessaires au succès sans pour autant être suffisantes à l'assurer, la méthode psychotechnique pourrait, croyons-nous, rendre de grands services à condition que les facteurs qu'elle ne peut prendre en charge puissent être traités par une autre méthode plus adéquate.

Les déterminants du succès ou de l'échec d'un candidat disposant d'un niveau d'aptitudes lui permettant de réussir dans une fonction donnée, ne sont pas des facteurs intrinsèquement liés à sa personne, mais se dégagent des interactions difficilement prévisibles qui vont jalonner son intégration progressive au milieu professionnel.

Théoriquement, il n'y a pas de raisons de penser que les déterminants du succès ou de l'échec sont plus liés au candidat qu'au groupe socio-professionnel auquel il est question qu'il s'intègre.

La situation de recrutement, de sélection et d'embauche nous paraît contenir dès lors plus qu'une évaluation des chances de succès du candidat. Elle fait déjà partie d'un processus de changement dont l'intégration plus ou moins satisfaisante du candidat dans l'entreprise n'est que l'aboutissement.

Les variables essentielles de ce processus n'apparaissent pas comme mesurables au même titre que des aptitudes; elles n'en sont pas moins déterminantes.

Si l'on admet que l'invalidité relative de la procédure psychotechnique tient au fait qu'elle ne peut prendre en charge des variables psychosociologiques en évolution, et que le critère réel est une norme issue d'inter-

actions postérieures à l'établissement du pronostic de réussite, on peut dès lors se demander comment il serait possible d'influencer la validité des moyens mis en œuvre.

Nous essayerons, au cours de ce chapitre et des suivants, de développer les hypothèses que voici :

1. L'élaboration du critère de réussite est un processus continu dont l'origine, antérieure à l'embauche, est à rechercher au niveau des attentes, des attitudes, des perceptions et des motivations des partenaires en présence.

2. Bien des causes d'échec tiennent moins à des insuffisances initiales et intrinsèques du candidat qu'à des obstacles que suscite son intégration à un nouveau milieu socio-professionnel.

3. Les obstacles à l'intégration d'un candidat sont à rechercher non dans ce qu'est individuellement chacun des partenaires en présence, mais au niveau du processus interactif qui caractérise la négociation, la prise de décision et la collaboration.

4. Les obstacles à l'intégration proviennent notamment du fait qu'une partie des déterminants de la décision d'embauche n'est pas perçue correctement par ceux qui la prennent, qu'une partie des facteurs pouvant s'opposer à l'intégration n'est pas perçue par tous les intéressés de la même manière et que les déterminants de la situation d'embauche ne sont pas nécessairement ceux auxquels on se référera par la suite pour juger du succès ou de l'échec de l'intégration.

5. Une part des obstacles à l'intégration du candidat

à l'entreprise provient de réactions de défense devant les remises en question qu'elle suppose, tant au niveau des individus que du groupe en tant que tel. Ces réactions de défense s'apparentent aux mécanismes de résistance au changement propres au fonctionnement de tout organisme vivant.

6. Toute mesure propre à faciliter l'élucidation des objectifs, des motivations, des perceptions et des communications lors de la préparation de la décision d'embauche nous paraît pouvoir contribuer à minimiser les obstacles susceptibles de s'opposer à l'intégration harmonieuse du candidat dans l'entreprise.

II. L'ENTREPRISE FONCTIONNE COMME UN GROUPE SOCIAL

Pendant longtemps, on a considéré les entreprises comme des machines dont les hommes ne seraient que des rouages ou des facteurs de production.

Depuis les années 30 et à la suite, surtout, des recherches de Mayo et Roethlisberger à la Western Electric, une tendance s'est dégagée, puis renforcée, qui conduisit à considérer l'entreprise comme un groupe social ou un ensemble de groupes dont les membres sont solidaires dans la poursuite d'un objectif.

Sans entrer ici dans la polémique opposant encore actuellement les psychosociologues et les organisateurs, nous admettons que, quels que soient les buts économiques de l'entreprise, celle-ci consiste comme toute organisation sociale en un système de sous-groupes, de statuts et de rôles, de normes et de sanctions, d'acti-

vités et de méthodes, coordonnés en fonction de la poursuite de certains objectifs. L'interaction entre les individus et les groupes, leur interdépendance, leurs motivations, leurs communications, ainsi que des processus d'influence rendent compte de l'aspect dynamique de cet ensemble.

Etant donné l'objectif que nous poursuivons ici, nous centrerons notre attention sur un groupe particulier de l'entreprise: celui constitué par les cadres.

Ce groupe se distingue des autres essentiellement par sa position dans l'organisation. Il se trouve être celui auquel est amené à s'intégrer le candidat concerné par notre étude.

Selon la taille de l'entreprise, ce groupe peut, certes, être important. Dans ce cas, nous réserverons dorénavant le terme de groupe à l'équipe en général restreinte des cadres avec lesquels le candidat entrera réellement en interaction, et à laquelle il devra s'intégrer (le groupe des chefs d'atelier, des chefs de département, des directeurs, etc.).

Dans notre perspective, nous partirons du principe que le responsable formel de l'embauche fait partie de ce groupe, dans lequel il occupe une fonction hiérarchiquement supérieure.

Si, selon la structure de l'entreprise, il peut apparemment se priver du concours de ses subordonnés directs dans l'étude du problème posé par l'intégration d'un nouveau collaborateur, sa manière de procéder, sa décision et la façon dont il l'imposera, ne s'articulent pas moins à la dynamique du groupe. C'est en ce sens-là que l'on peut estimer qu'il en fait partie.

III. LE CADRE THEORIQUE DE LA DYNAMIQUE DES GROUPES

De tous ceux qui se sont intéressés à la dynamique des groupes et au changement social, Kurt Lewin est certainement celui dont l'apport théorique a marqué le plus profondément l'évolution de la psychologie sociale. Il n'apparaît pas possible aujourd'hui encore de traiter un problème tel que celui qui nous occupe sans nous référer explicitement aux thèses lewiniennes.

L'originalité de Lewin est d'avoir posé le problème du comportement de l'individu et du groupe social, non pas sur le terrain de la causalité historique, comme ses prédécesseurs en psychologie, mais sur le plan synchronique.

Le comportement n'est dès lors plus expliqué comme l'effet nécessaire d'un enchaînement de causes dans le temps, mais comme la résultante d'un certain nombre de forces en interaction dans un certain espace social, à un moment donné. En d'autres termes, l'explication des phénomènes de comportement, tant au niveau de l'individu que du groupe social, est à rechercher dans les multiples interactions qui se produisent entre les éléments d'une situation donnée, à un moment donné, et non plus seulement dans la nature particulière de chaque élément pris isolément. L'explication d'un comportement donné est donc à rechercher dans la situation même qui en voit l'éclosion.

Le groupe social est décrit comme une totalité dynamique, essentiellement caractérisée par l'interdépendance de ses membres. En tant que totalité, le groupe

est doté de propriétés particulières, distinctes de la somme de celles des individus ou des sous-groupes qui le composent.

L'interdépendance des parties formant la totalité dynamique implique que toute modification survenant au niveau de l'ensemble affecte nécessairement chacune des parties qui le constituent, et réciproquement, tout changement affectant l'une des parties se répercute nécessairement au niveau de l'ensemble qui l'englobe.

L'individu, comme d'ailleurs tout élément de l'ensemble, ne peut être compris qu'en fonction de la position qu'il y occupe et du rôle qu'il y remplit. Son comportement à un moment donné est fonction de sa relation dynamique avec les différents éléments de la situation dans laquelle il se trouve. Il n'y a pas, pour Lewin, de frontières tranchées entre l'objectif et le subjectif, pas plus qu'il n'y en a entre l'individuel et le collectif.

Un comportement individuel ou collectif n'est par ailleurs pas explicable simplement par la dynamique de forces conçues comme objectives. Il trouve au contraire son explication dans la signification et la valeur que l'individu ou le groupe donne aux différents éléments de la situation à laquelle il se trouve intégré.

L'action est commandée par la perception. Les gens n'agissent pas en fonction des faits objectifs auxquels ils se trouvent confrontés, mais en fonction de la signification qu'ils leur donnent et cette signification est naturellement déterminée par leurs attitudes, leurs sentiments, leurs besoins, etc...

La vie d'un groupe est caractérisée par une succession d'états d'équilibre entre les forces régissant la totalité dynamique. Ces états d'équilibre que Lewin appelle quasi stationnaires sont modifiés chaque fois que sont perçues des modifications du champ social.

Il faut comprendre l'équilibre quasi stationnaire comme la manière d'être d'un groupe à un moment donné par rapport à ses objectifs, sa structure, un autre groupe, etc... Cet équilibre est en général affecté d'une valeur collective, prémunissant en quelque sorte le groupe contre une remise en question du statu quo.

Il est dès lors compréhensible que l'intégration d'un nouveau membre dans un groupe va modifier l'état d'équilibre caractérisant momentanément la manière d'être de ce groupe et exiger la recherche d'un nouvel équilibre. Ce changement va nécessiter une restructuration du champ social, une redéfinition des valeurs collectives. Un tel processus ne peut, comme nous le verrons, que se heurter aux forces d'inertie tendant à maintenir le groupe dans le statu quo.

IV. LE FONCTIONNEMENT D'UN GROUPE SOCIAL: VARIABLES DYNAMIQUES ET STRUCTURES

Notre incursion dans le monde de Lewin avait pour but de nous permettre de mieux comprendre le fonctionnement d'un groupe concret au sein d'une entreprise. La description d'une réalité aussi complexe nous oblige cependant à distinguer, deux aspects de la vie du groupe. Nous nous centrerons successivement sur:

— les *variables dynamiques* liées à la nature, au

degré, à la répartition et à l'orientation des forces en présence au sein du groupe;

— les *structures*: réalités plus stables de la vie du groupe et caractérisant les positions respectives des éléments de la situation.

1. LES VARIABLES DYNAMIQUES

Du point de vue dynamique, le groupe social est caractérisé, comme nous l'avons vu déjà, par un ensemble de forces en interaction, dont la résultante détermine tout à la fois son efficacité et sa cohésion.

L'efficacité du groupe se mesure à sa possibilité d'atteindre ses objectifs. Elle suppose tout à la fois la prédominance des forces ou des motivations orientant les membres vers un but commun (progression du groupe) et celle des forces poussant les membres à rester ensemble (cohésion du groupe).

Les facteurs de progression et de cohésion sont liés l'un à l'autre et peuvent, dans bien des cas, se conditionner mutuellement.

a) *La progression du groupe* implique que les éléments de sa structure (normes, statuts, rôles, méthodes et réseaux de communication) soient tout à la fois:

clairs, c'est-à-dire perçus par chaque membre de la même manière;

pertinents, c'est-à-dire cohérents entre eux et en accord avec les buts du groupe et les déterminants essentiels de l'environnement;

acceptés par chacun.

Il est raisonnable de penser que, toutes choses étant

égales par ailleurs, la progression du groupe est maximale lorsque ces trois caractéristiques sont présentes.

Il est, par ailleurs, évident que toute insuffisance de la pertinence, de la clarté ou de l'acceptation des éléments de structure dans un groupe donné, n'influence pas seulement sa progression proprement dite, mais également son aptitude à intégrer efficacement un nouveau membre.

Nous avons souvent constaté, dans les groupes que forment les cadres des entreprises, des divergences importantes et souvent non explicites, non seulement à propos des caractéristiques essentielles d'un poste à repourvoir, par exemple, mais aussi à propos des normes, des structures et des statuts propres au groupe des collaborateurs en fonction.

Il est, dans ce cas, facile d'imaginer que l'intégration d'un nouveau collaborateur se heurte à des obstacles souvent redoutables. Comment lui serait-il possible, par exemple, de s'identifier à un rôle qu'il ne lui est pas donné de percevoir clairement, ou dont la signification est diversement perçue par les membres du groupe auquel il doit s'intégrer?

Anticipant notre conclusion, nous pouvons dire ici que *toute mesure tendant à augmenter la pertinence, la clarté et l'acceptation des éléments de structure dans un groupe a pour effet d'augmenter la capacité de ce groupe à intégrer un nouveau membre.*

b) *La cohésion du groupe.* La notion de cohésion renvoie à un ensemble de forces ayant pour effet de maintenir ensemble les membres du groupe et de préserver celui-ci contre sa propre désintégration.

Parmi les facteurs de cohésion, Jean Maisonneuve¹ distingue les facteurs extrinsèques, c'est-à-dire extérieurs à la vie, du groupe ou immédiatement donnés au début même de sa formation, et les facteurs intrinsèques, propres au groupe en tant que tel.

Parmi les *facteurs extrinsèques*, l'auteur distingue ceux qui interviennent dans les groupes institutionnalisés, et ceux qui sont communs à la plupart des groupes.

Dans la première catégorie, citons l'influence des contrôles et des pressions provenant de la société globale, et la dépendance fonctionnelle du groupe envisagé par rapport à l'ensemble plus vaste auquel il se trouve intégré (tel bureau, tel département, dans telle entreprise).

Dans la seconde catégorie, l'auteur cite « la disposition écologique régissant le système de communication; la similitude ou la hiérarchie des statuts sociaux propres aux individus rassemblés, l'analogie globale de leurs systèmes de référence. »

Les *facteurs intrinsèques* de la cohésion sont répartis en deux groupes:

i) Les *facteurs d'ordre axio-affectif* qui confèrent au groupe son attractivité, ou comme le dit Lewin, sa valence positive, et qui reposent sur des motivations communes aux membres du groupe: l'attrait et la source de satisfaction que peuvent avoir pour des individus un but, une action ou une appartenance communs, un tout auquel ils sont intégrés. Jean

¹ Jean Maisonneuve, *Psychologie sociale*, PUF., p. 105.

Maisonneuve place également parmi les facteurs axio-affectifs les affinités interpersonnelles bien mises en évidence par les études sociométriques.

Le groupe peut, de ce point de vue, être considéré comme source de satisfaction pour ceux qui en font partie, et source de désir d'appartenance chez ceux qui postulent une fonction.

Il convient, croyons-nous, de noter ici que les facteurs axio-affectifs de la vie des groupes ne sont pas nécessairement conscients. Bien des recherches montrent en effet que la vie affective des groupes, comme celle des individus, obéit partiellement à des déterminants inconscients.

ii) *Les facteurs socio-opératoires.* Il n'existe pas de groupe en général, et à plus forte raison au sein des entreprises, sans un minimum d'organisation (distribution et articulation des rôles, méthodes, etc.). En tant qu'ils permettent au groupe de satisfaire ses besoins et de poursuivre efficacement ses objectifs, les facteurs socio-opératoires sont une source de cohésion.

La cohésion du groupe, tout en étant un facteur d'efficacité, de satisfaction, de souplesse adaptative, peut se révéler dans certains cas un obstacle à l'adaptation d'un nouveau membre ressenti comme susceptible de mettre en péril l'équilibre du groupe. La cohésion, dans ce cas, pourrait se traduire par une résistance accrue au changement.

On peut dire, d'une manière générale, que la manifestation des forces orientées vers la cohésion dans le groupe apparaît souvent sous la forme d'une pression vers la conformité des membres à certaines normes.

et comme le dit Lewin « si l'individu tentait de diverger trop de la norme du groupe, il rencontrerait des difficultés croissantes. Il serait ridiculisé, traité avec rigueur et finalement éjecté du groupe. C'est pourquoi la plupart des gens restent assez proches de la norme des groupes dont ils font partie ou dont ils souhaitent faire partie. En d'autres termes, le niveau du groupe lui-même est valorisé. Il acquiert une valence positive, qui correspond à un champ de forces centrales, dans lequel une force maintient l'individu à l'intérieur des normes du groupe »².

Cette pression vers la conformité soulignée par Lewin est illustrée par les travaux de maints chercheurs, en particulier Sheriff et Schachter³.

Si les facteurs dynamiques de la vie du groupe sont en général conçus comme les moteurs de sa progression et de sa cohésion, ils n'en sont pas moins responsables de son comportement à l'égard du changement, et en particulier de celui qui nous intéresse en premier chef et qu'occasionne l'introduction d'un nouveau membre. Selon leur orientation, leur intensité, les forces en présence au sein d'un groupe pourront favoriser l'intégration du nouveau venu, ou au contraire s'opposer à tout changement.

2. LES STRUCTURES DU GROUPE

Tout groupe social se donne un minimum d'organisation. Tout se passe comme s'il n'était pas possible

² Kurt Lewin, *Décisions de groupe et changement social*, in *Psychologie sociale, textes fondamentaux*, A. Lévy, p. 515-516

³ Cf. ref. p. 6 et 13.

à des êtres humains de vivre en groupe sans immédiatement chercher à donner à leur vie commune des formes plus ou moins stables et définies, permettant à chacun de se situer par rapport à autrui, de déterminer son propre comportement, comme de prévoir celui des autres, en fonction de normes stables.

Les groupes industriels, de par la nature de leurs activités et l'interdépendance fonctionnelle qu'elle suppose, se distinguent de la plupart des autres groupes par leur degré élevé d'organisation.

Nous allons moins nous attacher à décrire et à énumérer ici les structures des entreprises, qu'à essayer d'en dégager la signification et la fonction dans la vie des groupes.

Qu'il nous suffise de rappeler que le terme de structure s'attache aux buts, aux méthodes, aux règles, aux normes, aux sanctions, aux systèmes et aux réseaux de communication, aux statuts et aux rôles, ainsi qu'à la manière dont se répartissent l'autorité et les responsabilités dans le groupe.

Ces éléments constituent les dimensions essentielles du champ social du groupe, et lui permettent de progresser vers ses objectifs en coordonnant les activités de ses membres de façon à assurer à l'ensemble le maximum d'efficacité.

Une tendance traditionnelle persistante consiste, comme le montre André Lévy⁴, « à expliquer la vie sociale par l'existence de *cadres fixes, préétablis*. Ces cadres, constituant les structures sociales, sont consi-

⁴ *Op. cit.*, p. 322.

dérés comme des choses (une « charpente »): institutions politiques (Etats, Nations), religieuses, économiques, traditionnelles (famille, classes sociales). Les études sur les structures sociales se sont d'ailleurs longtemps confondues avec l'étude de ces institutions. Selon cette conception, la vie sociale se déroulerait « à l'intérieur » des structures qui par des lois en assureraient la stabilité et la pérennité, et la préserveraient du *désordre*. »

L'étude des recherches effectuées pendant ces dernières années conduit André Lévy à penser que les structures y sont définies, non plus comme des cadres rigides et extérieurs aux consciences individuelles et collectives, mais comme « *des concepts vivants, propres à exprimer des relations, et non plus des choses absolues, figées*. Elles sont considérées comme un aspect de la vie des groupes et sociétés qui change moins, mais qui change cependant, comme toute autre de ses manifestations.

Leur signification est donc plus *relative*. Elle est aussi plus *générale*: les rôles, normes, types d'autorité, objectifs, valeurs, sanctions, sont considérés comme des *ensembles de perceptions et de sentiments*, comme des manières de traduire les *modes de comportement ou de relation que les membres des groupes estiment probables ou souhaitables* »⁵.

Une telle interprétation nous conduit à nous poser deux questions.

D'où viennent les structures? Et pourquoi les

⁵ *Op. cit.*, p. 323.

éléments structureaux de la vie du groupe sont-ils régulièrement perçus comme aussi stables, absolus, intangibles, ou en d'autres termes, quel rôle leur stabilité joue-t-elle dans la vie du groupe?

a) *Naissance des structures*

Si l'on observe la vie des grandes collectivités organisées, la réalité de leurs structures est à tel point prégnante qu'il est difficile de penser qu'elles ne sont que des représentations collectives à caractère purement conventionnel, mais dont l'origine échappe au sens commun.

Les recherches menées sur des groupes restreints ont montré clairement:

Que les structures existent au niveau de la perception individuelle. L'homme est ainsi fait qu'il perçoit la réalité comme structurée, organisée. La perception humaine est structurante, et ses déterminants sont pour la plupart collectifs.

Que des communications des membres d'un groupe à propos de leur perception respective émergent des normes stables auxquelles les individus ont tendance à se référer durablement.

L'expérience de Sherif est, de ce point de vue, très éclairante⁶.

Sherif établit que des sujets placés dans une salle si obscure qu'elle ne leur offre aucun point de référence perceptif, ont tendance à percevoir en mouve-

⁶ M. Sherif, *Influences du groupe sur la formation des normes et des attitudes*, in *Psychologie sociale*, A. Lévy, Dunod, Paris 1965, p. 222, 240.

ment un point lumineux pourtant fixe (mouvement autocinétique), en fonction d'une norme subjective, premièrement individuelle, puis collective, après que les sujets se soient communiqué leurs observations.

Ces normes leur servent de cadre de référence. Sheriff montre qu'elles résultent des communications que les sujets se font de leurs estimations, et qu'elles influencent leur perception ultérieure.

Ces normes varient d'un groupe à l'autre. Un sujet, passé d'un groupe d'expérience à un autre, à tendance à se conformer, pendant quelque temps encore, aux normes du groupe auquel il a primitivement appartenu. Ces normes collectives ne sont pas nécessairement conscientes.

Cette expérience de laboratoire présente l'intérêt de montrer dans toute sa pureté le mécanisme de l'émergence des normes et du pouvoir qu'elles tirent de leur caractère collectif.

Il est clair, cependant, que la plupart des normes propres à un groupe social organisé ne sont pas issues des communications de ses membres, mais proviennent de l'extérieur (de la société globale, ou de l'ensemble social plus vaste dont le groupe fait partie). Mais par contre, la signification qui leur est donnée peut fort bien être propre au groupe restreint en question.

b) *Le rôle des structures*

Lewin avait déjà remarqué que les états d'équilibre quasi stationnaire caractérisant la vie des groupes avaient fréquemment tendance à acquérir, aux yeux des membres, une valeur positive. Le niveau du groupe

devient dès lors « une valence positive correspondant à un champ de forces centrales maintenant l'individu en accord avec les normes du groupe »⁷.

En indiquant que la pression du groupe contraint les individus à se conformer aux normes, de peur, s'ils s'en écartent, d'en être éjectés, Lewin semble ne retenir qu'un aspect du rôle des structures.

Les études conduites depuis lors sur les petits groupes ont permis de discerner d'autres fonctions des éléments structuraux.

Elliot Jacques montre que les individus et les groupes utilisent les structures des institutions dont ils sont membres pour « renforcer les mécanismes individuels de défense contre l'anxiété, en particulier contre le retour de ces anxiétés primaires, paranoïdes et dépressives décrites pour la première fois par Mélanie Klein »⁸.

Cette explication, fournie en termes psychanalytiques, est fondée sur des observations cliniques nombreuses et corroborées par de nombreux auteurs, qui mettent l'accent sur la fonction sécurisante des éléments structuraux du groupe.

Les structures auraient comme rôle de rassurer les membres du groupe quant à la stabilité du milieu dans lequel ils se trouvent, et par ailleurs, de leur offrir corrélativement des mécanismes de défense contre l'anxiété.

⁷ Kurt Lewin, *Psychologie dynamique*, p. 272.

⁸ Elliot Jacques, *Des systèmes sociaux comme défenses contre l'anxiété dépressive et l'anxiété de persécution*, *Psychologie sociale*, A. Lévy, Dunod 1965, p. 546 à 565.

Tel est également l'avis de Merton qui, parlant de la structure bureaucratique, dit: « Un tel formalisme, qui s'intègre à la répartition de l'autorité dans le système, sert à minimiser les frictions en réduisant les contacts (officiels) à des modes de relation définis au préalable par les règles de l'organisation. Chacun a la possibilité de prévoir la conduite des autres, et un système stable d'attentes mutuelles est ainsi créé. De plus, ce formalisme facilite les interactions entre personnes, quelles que soient leurs attitudes réelles (d'hostilité possible) les unes envers les autres. De cette manière, le subordonné est protégé de l'arbitraire de la part de son supérieur étant donné qu'un ensemble de règles mutuellement reconnues régit les actions de l'un et de l'autre »⁹.

Dans son analyse du système bureaucratique, Michel Crozier reprend en substance les affirmations de Merton: « Pourquoi les gens bâtissent-ils des organisations dans lesquelles les règles impersonnelles et la routine déterminent le comportement des individus de façon aussi restrictive? Pourquoi créent-ils ainsi des bureaucraties? Anticipant un peu sur nos analyses ultérieures, nous voudrions suggérer dès maintenant que c'est pour eux le besoin d'éviter des relations face à face, des relations de dépendance personnelle dont ils ne peuvent supporter le ton autoritaire... Sous cet éclairage, les règles et la routine paraissent avoir avant tout une fonction protectrice »¹⁰.

⁹ Merton Robert K., *Structure bureaucratique et personnalité*, Psychologie sociale, Dunod 1965, p. 23.

¹⁰ Michel Crozier, *Le phénomène bureaucratique*, Ed. du Seuil, Paris 1963, p. 76-78.

Il n'est pas dans notre intention de nous livrer ici à une description de la vie affective des groupes qui nous permettrait de discerner d'autres fonctions plus profondes des structures en tant que mécanisme de protection contre l'angoisse. Les travaux de Max Pagès apportent dans ce domaine maints éclaircissements et hypothèses intéressants¹¹.

c) *Les structures inconscientes*

La poursuite cohérente de notre objectif, qui est de comprendre suffisamment le fonctionnement d'un groupe pour nous trouver à même de dégager quelques moyens susceptibles de faciliter l'intégration d'un cadre, nous incite à mentionner les travaux de Bion¹², jusqu'ici peu connus en pays de langue française, mais qui le seront certainement bientôt grâce à la traduction de Mme E. L. Herbert.

Au cours de ses nombreuses recherches sur les petits groupes, notamment en situation psychothérapeutique, Bion a remarqué que, comme l'individu, le groupe ne peut en général pas accéder à la perception d'ensemble de son expérience. Une partie de ses comportements reste, de ce fait, tributaire de déterminants échappant à la conscience de ses membres.

La vie des groupes se déroule, selon Bion, simultanément à deux niveaux, sur deux plans:

a) Le plan conscient, caractérisé par la coopération voulue des membres d'un groupe, l'attention qu'il porte

¹¹ Cf. ref. Des travaux, chap. VII.

¹² W. R. Bion, *Recherches sur les petits groupes*, PUF, Paris 1965, 137 pp.

aux méthodes, aux objectifs, en un mot, à l'aspect rationnel de son activité.

b) Le niveau inconscient, constitué par des forces affectives agissant hors du champ de la conscience et de la volonté des individus et du groupe comme tel. Ce niveau serait caractérisé par des mobiles non explicites du comportement.

A ce niveau, les individus et le groupe se conduisent en fonction de ce que Bion appelle la valence, c'est-à-dire une sorte de propension qu'ont les individus réunis en groupe à se combiner de façon involontaire pour agir selon une hypothèse de base (basic assumption).

Tout se passe, en d'autres termes, comme si les membres d'un groupe, à certaines occasions, obéissaient à des motifs impérieux, non explicites et non discutables.

Bion discerne trois hypothèses de base possibles:

Hypothèse de dépendance. Dans ce cas, tout se passe comme si les membres du groupe étaient réunis dans le seul but de se mettre en état de dépendance par rapport à une autorité, un chef dont ils attendent tout: conseils, ordres, évaluations, enseignement.

Hypothèse attaque-fuite. Si les attentes d'autorité, de protection et de décision de la part du leader sont déçues ou si, pour une raison ou une autre, le groupe éprouve un sentiment d'impuissance, de frustration, donc d'insécurité, il peut se dégager un mouvement collectif d'agressivité ou de fuite. Le groupe peut, par exemple, agresser un de ses membres (bouc émissaire), ou retourner son hostilité contre son chef (mutinerie). Le groupe échappe ainsi à des angoisses plus profondes, mais ne parvient

pas néanmoins à se dérober à la culpabilité qu'il éprouve de ne pouvoir poursuivre ses objectifs rationnels.

Hypothèse de couplage. Au lieu de se constituer en fonction d'une ligne hiérarchique, le groupe peut, dans certaines occasions, se structurer selon un système de dualité, de polarité. Cette situation se réalise, par exemple, lorsque deux individus (en général des leaders) s'affrontent ou pactisent. A ce moment-là, le groupe reste passif, comme s'il attendait de ce combat singulier ou de cette union l'émergence d'un nouveau conducteur.

Ce phénomène de couplage peut se produire entre des idées, des thèses adverses, deux sous-groupes, etc ...L'interprétation de Bion est dans ce cas que consciemment, les membres du groupe croient combattre pour des idées, alors qu'en fait, ils réalisent inconsciemment un combat singulier lié aux déterminants inconscients, non seulement des conduites individuelles, mais de celles du groupe tout entier.

Les états d'équilibre que constitue l'adoption d'une hypothèse de base par le groupe sont plus ou moins durables. Souvent, le groupe abandonne une hypothèse pour en adopter une autre. Leur ordre d'apparition n'est pas strict.

Cette incursion dans les théories de Bion nous montre que *les structures du groupe social ne sont pas nécessairement toujours explicites, et que derrière des apparences de rationalité et d'objectivité, il peut exister des modes latents d'organisation, dont le caractère déterminant ne fait aucun doute pour toute personne s'étant astreinte à observer le comportement des petits groupes.*

Il est clair, par exemple, qu'un groupe peut se structurer inconsciemment à partir d'une hypothèse de dépendance, alors même que sa structure explicite est d'orientation coopérative. L'intervention du psychologue dans un tel groupe risque fort d'échouer si le praticien n'aperçoit que la structure manifeste.

La naissance et le rôle de ces structures inconscientes font encore partie du domaine des hypothèses.

d) *Conclusions*

L'examen de ces quelques thèses nous permet de conclure de la façon suivante :

Les structures, éléments perçus comme stables de la vie du groupe, ont plusieurs fonctions :

- Sur le plan rationnel et explicite, elles permettent au groupe la poursuite cohérente de ses objectifs en coordonnant et en réglementant les conduites individuelles (pour autant qu'elles soient claires, pertinentes et acceptées).
- Sur le plan affectif, elles protègent les membres contre l'anxiété ou le sentiment de danger que comportent nécessairement les affrontements inter-individuels et les incertitudes profondes qu'implique toute vie en commun.
- Les structures ne sont pas nécessairement explicites et immédiatement perceptibles. Le groupe peut se comporter en fonction d'organisations inconscientes.

Mécanismes de défense contre l'angoisse, les structures assurent un rôle extrêmement important dans l'équilibre psychosocial. Il n'est dès lors pas étonnant qu'elles soient perçues comme stables, puisque leur

stabilité est une des conditions de leur pouvoir rassurant.

Cela nous explique pourquoi toute modification apportée au niveau des structures déclenche en général dans le groupe des réactions de défense plus ou moins conscientes, connues sous la forme de résistance au changement.

On comprendra de ce fait que l'introduction d'un nouveau membre dans le groupe des cadres d'une entreprise, par exemple, en nécessitant souvent un réaménagement structural, puisse momentanément rompre l'équilibre du groupe, éveiller de l'anxiété et déclencher des mécanismes de résistance à toute modification du statu quo.

Le nouveau venu risque, dans bien des cas, d'être perçu (à un niveau conscient ou non) comme *un déviant*.

La belle étude de Schachter montre que l'introduction d'un déviant dans un groupe, surtout s'il est doté d'une grande cohésion, déclenche une pression vers la conformité se traduisant par une augmentation significative des communications dirigées vers le nouveau membre. En cas d'échec du processus d'influence du groupe, le déviant est éjecté¹⁸.

Tout changement, surtout s'il est imposé par une source d'influence extérieure au groupe, se heurte en général à des difficultés dont les plus graves ne sont assurément pas celles qui apparaissent en plein jour. Comme le montre Elliot Jacques, certains équilibres

¹⁸ Stanley Schachter, *Déviations, rejet et communication*, Psychologie sociale, A. Lévy, Dunod, 1965, p. 241-262.

sont fondés sur des arrangements inconscients sur lesquels des modifications concrètes de l'organisation formelle peuvent n'avoir pratiquement aucune prise.

V. LES MECANISMES DE CHANGEMENT

1. LES INTERVENTIONS EXTERIEURES

La modification intentionnelle des attitudes et des comportements individuels ou collectifs a toujours été l'objet essentiel des préoccupations de ceux qui, à des titres divers, exercent ou souhaitent exercer un pouvoir dans la société.

La résistance qu'opposent naturellement les individus ou les groupes à toute altération imposée de leur mode de vie, a conservé à ce sujet toute son actualité. On pourrait même se risquer à dire, d'un certain point de vue, que ce sujet est plus actuel que jamais, en un temps où les procédures de socialisation ont sensiblement perdu de leur caractère impératif.

Kurt Lewin s'est longuement et activement préoccupé des mécanismes psychosociaux mis en action par des modifications intentionnelles des attitudes collectives.

Apporter un changement dans la totalité dynamique qui caractérise un groupe social revient, selon lui, à modifier l'équilibre quasi stationnaire des forces en présence, de façon à ce que les forces orientées vers le changement souhaité deviennent prédominantes par rapport à celles qui lui sont opposées.

Lewin voit deux méthodes possibles pour y par-

venir¹⁴. La première consiste à augmenter délibérément les forces orientées vers le changement désiré par adjonction d'une force nouvelle. L'équilibre est ainsi rompu, et la vie du groupe tend à s'acheminer vers un équilibre nouveau.

La seconde revient à diminuer les forces s'opposant au changement envisagé.

Exemple: le niveau de production d'un atelier peut être considéré comme un point d'équilibre quasi stationnaire entre des forces incitant les ouvriers à produire (primés au rendement, prestige attaché à la production, intérêt pour le travail, désir de plaire au chef, etc.) et d'autres forces s'y opposant (fatigue, crainte que les temps alloués ne soient réduits, conformité à des normes implicites, hostilité contre la direction, etc.).

L'application de la première méthode consisterait à augmenter la motivation à produire (hausse des primes, menaces de licenciement, etc.). L'augmentation du rendement qui peut s'ensuivre est cependant plus ou moins contrebalancée par une augmentation corrélative des forces opposées (phénomène de résistance au changement).

Cette opération se traduira non seulement, dans le meilleur des cas, par une élévation réelle du niveau de la production (dans la mesure où la résistance n'a pas purement et simplement équilibré l'accélération), mais aussi *par une augmentation de la tension dans le groupe.*

¹⁴ *Psychologie dynamique, op. cit.*, p. 262.

Comme le montre Max Pagès¹⁵ : « Les interventions de l'extérieur sur un groupe ou sur une entreprise se traduisent par des augmentations de la tension dans le groupe, toutes les fois qu'elles visent à modifier directement un élément de la structure du groupe. En effet, elles correspondent alors à une addition de forces (dans un sens quelconque) et se heurtent à des forces antagonistes elles-mêmes augmentées. »

Dans le cas de l'embauche d'un cadre, cette méthode pourrait s'illustrer par la modification autoritaire des statuts et des rôles des membres du groupe déjà en fonction. Ceux à qui telle aventure est arrivée connaissent certes la nature des forces pouvant s'opposer à ce changement et celle également de la tension psychologique qui en découle.

L'application de la seconde méthode reviendrait à réduire les forces qui tendent à freiner la production (améliorer le climat psychologique du travail et les relations interindividuelles, diminuer la fatigue, dissiper certaines craintes, etc.).

Cette intervention se traduira par une augmentation du niveau de la production et par une diminution de l'état de tension. Et Lewin de conclure¹⁶ : « puisqu'une augmentation de tension au-delà d'un certain niveau va de pair avec une plus grande fatigue, une agressivité plus marquée, une émotivité plus grande, et une

¹⁵ M. Pagès, *Eléments d'une sociothérapie de l'entreprise*, conférence prononcée en Sorbonne le 19 mai 1959 au cours du Cycle d'information sur la gestion et l'administration des entreprises.

¹⁶ *Op. cit.*, p. 263.

moindre constructivité, il est clair qu'en règle générale, la seconde méthode sera préférable à la première. »

L'exemple développé (d'ailleurs emprunté à Lewin) ne s'applique pas simplement à la modification des variables quantifiables, comme le niveau de production, mais à tout processus de changement affectant de l'extérieur un état d'équilibre du groupe (attitudes collectives, normes, répartition des responsabilités, etc.).

2. LA TENSION ET LES MÉCANISMES D'AUTORÉGLATION

Tous changements imposés à la vie du groupe, et particulièrement ceux qui en affectent les structures, a tendance à se traduire par une élévation du niveau de tension dans le groupe.

Cette tension se manifeste en général par un état d'anxiété, une tendance à la formation de sous-groupes opposés les uns aux autres, à l'apparition de comportements de fuite ou d'évitement devant les problèmes posés par le travail, etc...

Tout se passe dans le groupe comme chez un individu en proie à une tension intérieure élevée: une partie plus ou moins importante de l'énergie disponible est investie dans la prévention des conflits et se trouve ainsi détournée des activités productives.

Comme le montre Max Pagès¹⁷: « dans le cas de groupes ou d'entreprises à tension interne élevée, deux phénomènes contradictoires se produisent:

d'une part, une pression à communiquer de la part

¹⁷ *Op. cit.*, p. 15.

des personnes ou groupes qui sont le siège des forces antagonistes;

d'autre part, des mécanismes de suppression des communications tendant à préserver l'intégrité du système.

Ces deux tendances croissent l'une et l'autre avec le degré de tension. »

La suppression des communications peut se traduire par l'établissement de canaux de communication rigides (consolidant l'existence de différents sous-groupes), l'apparition de normes explicites ou implicites rendant tabous certains sujets, ou certaines réactions.

« Tout se passe alors comme si le groupe réagissait dans le cas de tension trop élevée par une tendance à fragmenter ses communications en une série de groupes ou de systèmes clos à l'intérieur de chacun desquels la tension est moins élevée.

Cependant, la pression à communiquer demeure. Elle se manifeste, soit par la violation des normes suppressives (grèves, protestations diverses, remarques incongrues ou « déplacées »), soit par l'apparition de réseaux parallèles, semi-clandestins, de communication (bruits de couloirs, rumeurs, etc.).

Cette double constatation est fondamentale pour notre propos, qui est de concevoir une stratégie du changement permettant de déterminer des évolutions psychosociales positives dans les entreprises. Nous en tirons en effet les deux conséquences suivantes :

1. C'est la pression même des forces antagonistes dans l'entreprise et dans les différents groupes qui la composent qui crée les conditions de communication

aboutissant à une réduction du degré de tension. En d'autres termes, *il existe à l'intérieur des groupes sociaux une tendance à l'autorégulation dans le sens d'une réduction de la tension.*

2. L'autorégulation se heurte à des obstacles internes dans le cas de tension trop élevée. Elle ne peut devenir effective qu'en étant facilitée. Cette facilitation consiste à faire que les communications spontanées à l'intérieur de l'entreprise et les différents groupes qui la composent puissent s'accomplir pleinement, c'est-à-dire de manière telle que le message qu'elles contiennent puisse atteindre sans déformation la personne ou le groupe de personnes auxquels il est destiné. »

La facilitation des communications que suggère Max Pagès en tant que moyen de régulation de la tension du groupe et de diminuer sa résistance au changement rejoint, en partie, les thèses de Lewin.

Ce dernier a en effet montré que la méthode la plus efficace pour amener un changement d'attitude dans une collectivité n'est pas d'essayer de modifier l'équilibre des forces par un effet de persuasion (propagande, conférences, conseils, etc.) mais de permettre aux gens de discuter librement en groupe le problème en question et de prendre une décision collective.

Ce processus de changement s'opère en trois étapes :

1. Durant la première, la discussion, se déroulant dans un climat permissif, donne l'occasion aux participants de discuter en commun leurs positions respectives par rapport à la norme, de réévaluer leurs perceptions, leurs désirs, leurs attitudes, leurs possibilités de soupeser les avantages et les désavantages

d'éventuelles solutions, et en quelque sorte, de démystifier la norme à laquelle, souvent pour des raisons obscures, ils avaient tendance à se plier. Il s'agit ici de la phase de décristallisation.

2. Durant la deuxième phase, le groupe réajuste ses objectifs, s'en fixe de nouveaux (phase de déplacement).

3. Dans la troisième phase (phase de recristallisation), le groupe, par une décision collective, fixe durablement ses nouveaux objectifs et se cristallise en quelque sorte à un autre niveau.

Lewin démontre, à ce propos, que les discussions de groupe sont beaucoup plus efficaces que les entretiens individuels et que l'effet de la décision collective assure au changement accepté une stabilité remarquable. Cette thèse est reprise et défendue vigoureusement par Norman R. F. Maier¹⁸.

L'analogie que nous avons signalée entre les termes de la démonstration de Max Pagès et celle de Kurt Lewin est toutefois relative aux seuls mécanismes de changement. Leurs thèses diffèrent radicalement si l'on tient compte notamment des intentions qui les sous-tendent. On peut voir, en effet, dans la méthode que Kurt Lewin préconise pour provoquer et fixer des changements dans un groupe une sorte de manipulation sociale. Pour Max Pagès, disciple de Carl Rogers, par contre, les mesures et attitudes facilitant le changement psychosocial excluent toute pression vers un

¹⁸ Norman R. F. Maier, *Principes des relations humaines*, Ed. d'organisation, Paris 1957, 549 pp.

objectif nouveau qui ne serait pas celui dégagé librement par le groupe lui-même.

Il n'en reste pas moins vrai que ces deux thèses ont en commun d'affirmer que les processus de changement ne s'effectuent en général pas dans un climat de détente, et que la communication ou les discussions agissent comme des variables régulatrices du niveau de tension du groupe et de son aptitude au changement.

Orientés vers les changements quasi inéluctables qu'apporte l'introduction d'un nouveau collaborateur dans un groupe, nos propos nous ont entraîné à ne voir dans les mécanismes homéostatiques de l'entreprise qu'un obstacle à surmonter.

Il est néanmoins de toute évidence que la résistance au changement doit également être comprise comme un mécanisme d'autorégulation tendant à maintenir la vie du groupe entre certaines limites au-delà desquelles sa cohésion ne pourrait plus être assurée.

Il semble y avoir dans la vie d'un groupe social l'intervention de mécanismes de freinage et d'accélération comparables à ceux qui assurent l'équilibre de tout être vivant.

C'est, comme le démontre d'une manière très symbolique Robert Meigniez, une lutte constante entre la rigidité rassurante et la flexibilité anxio-gène, la cosmisation et le chaos. La maladie de l'entreprise résidant tout à la fois dans son hyperstabilité ou dans son hyperinstabilité¹⁹.

¹⁹ Robert Meigniez, *Pathologie sociale de l'entreprise*, Ed. Hommes et organisations, Gauthier Villars, Paris 1965, 217 pp.

VI. L'INTEGRATION AU GROUPE

Ces conditions du changement psychosocial conduisent la plupart des auteurs, dont A. Lévy²⁰, à la suite de Bergson et Durkheim, à identifier deux types de systèmes sociaux. L'un ouvert, l'autre fermé.

Le système ouvert se caractériserait par la clarté, la pertinence, le degré d'acceptation et la flexibilité de ses structures, un faible état de tension interne, une bonne tolérance à l'anxiété, un système de communication efficace, permettant la résolution des conflits par leur expression immédiate, et enfin une aptitude marquée au changement.

Le système fermé, par contre, serait précisément celui dont les mécanismes d'autorégulation ne fonctionnent pas de manière efficace; il se signifierait par un niveau élevé de tension interne, se traduisant par l'apparition de fréquentes réactions agressives, un réseau de communication rigide, peu efficace, permettant notamment l'apparition de rumeurs, de malentendus, etc... Les structures seraient rigides, peu claires, inégalement acceptées, et le groupe serait ainsi peu porté à les remettre en question, et partant, à accepter des changements.

Ces remarques suggèrent que, dans le cas qui nous occupe, *toute mesure permettant à un groupe de s'apparenter à un système ouvert augmentera nécessairement sa capacité de prendre en charge les problèmes de changement qu'implique l'intégration d'un nouveau membre.*

²⁰ A. Lévy, *Psychologie sociale*, p. 461.

L'engagement d'un nouveau collaborateur implique, en effet, tant au niveau du groupe qu'à celui du nouvel arrivé, un processus de changement, c'est-à-dire la mise en question d'un état d'équilibre acquis et l'acheminement vers un autre. Ce processus prend sa source, non au moment de l'embauche effective, mais bien avant. Le fait de postuler un emploi est déjà, chez le candidat, l'amorce d'un processus de changement, tandis qu'au niveau de l'entreprise, l'analyse de la motivation à mettre un poste au concours, la manière de le faire et d'en fixer les exigences, de réagir aux candidatures, sont déjà des démarches intégrées au processus de changement.

Chez le candidat, l'intégration professionnelle nécessite, entre autres choses, qu'il parvienne à prendre un nouveau rôle. La difficulté à surmonter dépendra notamment de l'écart existant entre ce nouveau rôle et celui ou ceux qui lui sont habituels dans le contexte social qui est le sien, du degré d'implication affective exigé par ce nouveau rôle, et de la clarté avec laquelle il perçoit les rôles des autres²¹.

On remarquera, en passant, que si les deux premières variables paraissent mettre à contribution des caractéristiques essentiellement liées au candidat, la troisième, cependant, implique non seulement qu'il sache percevoir les rôles des autres, mais également que ceux-ci soient clairs et pertinents.

Ce processus de changement ne va certes pas sans

²¹ Voir à ce propos l'étude de Sarbin R. et Jones D., *Une analyse expérimentale du comportement de rôle*, Psychologie sociale, A. Lévy, p. 93 à 104.

entraîner des craintes: prendre sa place dans un nouveau groupe, c'est être amené à redéfinir certaines parties de soi-même, et à la limite, c'est un peu devenir quelqu'un d'autre. Il n'est dès lors pas étonnant qu'une telle perspective suscite chez le candidat des réactions de résistance au changement.

Il en est de même pour le groupe. Aussi bien définies qu'elles puissent être, les fonctions de cadres dans une entreprise se distinguent toutefois des emplois subalternes par une plus grande plasticité de leur contenu. Elles sont en général plus personnalisées par ceux-là mêmes qui les occupent. La division du travail d'une équipe de cadres s'établit, dans le meilleur des cas, de façon à mettre à contribution les aptitudes, les connaissances et les intérêts particuliers de chacun des membres qui la composent.

Le problème posé par la clarté et la pertinence de leurs fonctions, ainsi que celui de leur interdépendance, n'en sont que plus aigus.

On comprendra, dès lors, que la perspective de l'engagement d'un nouveau collaborateur implique souvent la nécessité d'un changement au niveau des structures formelles ou informelles, explicites ou latentes du groupe. Une telle perspective suscite, dès son évocation, des résistances qui peuvent se manifester concrètement, quoique d'une manière parfois subtile.

Voici quelques exemples de résistance au changement pouvant apparaître dans la procédure d'embauche.

1. Le collaborateur qui quitte l'entreprise et qu'il s'agit de remplacer peut apparaître comme la cause

unique de la plupart des difficultés rencontrées par le groupe, voire par l'entreprise entière. Tout se passe alors comme si le « bouc émissaire » chargé de tous les péchés de l'organisation allait, par son départ, purifier symboliquement le groupe et lui permettre de repartir sur une base neuve. Cette manière de procéder, dont la source est souvent inconsciente, permet au groupe de faire l'économie d'une remise en question, et il n'est pas rare qu'à l'issue d'un tel processus, les exigences s'attachant à la fonction à repourvoir soient démesurément élevées et comme déterminées par une attente quasi messianique. Le collaborateur recherché n'est pas censé être un nouveau cadre, mais le « sauveur » de la situation qui, par ses capacités surhumaines, prémunira l'entreprise contre toute nécessité de changement.

2. Il nous est arrivé quelquefois d'être intrigué par la lenteur, les actes manqués de certains chefs d'entreprise au cours de la procédure d'embauche. Tout se passe dans ce cas comme si, tout en cherchant activement un nouveau collaborateur, le chef d'entreprise se comportait comme s'il désirait ne point en trouver.

Cette ambivalence peut se traduire par l'expression d'exigences quasi impossibles à satisfaire, par des négociations qui n'en finissent plus, par une incapacité des membres du conseil de direction de se mettre d'accord, ou encore par une réticence bizarre à accepter les prétentions de salaire des candidats. Il n'est pas douteux que de telles manifestations traduisent souvent une résistance au changement auquel devrait — ou croit devoir — consentir l'entreprise.

3. La détermination des exigences et des caractéristiques d'une fonction à repourvoir peut également être fortement influencée par une crainte de remettre l'équilibre du groupe en question. Le candidat recherché doit ainsi être aussi semblable que possible à son prédécesseur.

On assiste aussi quelquefois à l'énoncé d'exigences contradictoires: le nouveau venu doit être dynamique, doté d'un ascendant personnel élevé, supérieurement intelligent, mais également capable de se soumettre, d'acquérir rapidement l'esprit de la maison et de « penser patron ». Cela donne quelquefois l'impression que bien des chefs d'entreprise d'âge mûr craignent qu'un subordonné trop doué ne secoue le cocotier...

On peut se demander aussi si le langage souvent stéréotypé des textes d'annonce ne manifeste pas, au-delà d'un manque évident d'imagination, une crainte de changement. Le candidat doit être tel qu'on désire qu'il soit, et non tel qu'il serait le plus utile à l'entreprise. Si l'on ne parvient à trouver celui qui, comme une pièce bien calibrée et si possible déjà eu partie rodée, s'intégrera à la machine, on recherchera alors celui qui présente un degré de souplesse lui permettant de se charger de toute l'activité accommodatrice nécessaire à son adaptation.

VII. CONCLUSIONS

L'examen des divers aspects du fonctionnement d'un groupe social nous conduit à confirmer notre hypothèse selon laquelle le recrutement, le choix et l'intégration

de nouveaux cadres dans une entreprise ne peuvent être compris comme des opérations mécaniques isolables, essentiellement objectives, comme l'application aveugle du modèle psychotechnique pourrait conduire à le penser.

Le groupe — que ce soit l'entreprise ou l'équipe plus restreinte des cadres qui la dirigent — réagit comme une totalité dynamique.

Toute modification d'une de ses parties ne peut manquer d'avoir des répercussions au niveau de l'ensemble.

L'arrivée d'un nouveau membre va ainsi rompre un équilibre quasi stationnaire caractérisant la situation du groupe et contraindre chacun de ses membres à redéfinir sa position dans l'ensemble.

Le concept d'adaptation de l'individu à la fonction dont use la psychotechnique traditionnelle pour définir ce qu'elle cherche à pronostiquer, est donc insuffisant pour rendre compte de l'intégration du candidat au groupe et de l'émergence de la totalité nouvelle qui en résulte.

Le processus d'embauche (englobant le recrutement, le choix, l'engagement et l'intégration), peut être décrit sous la forme d'un processus de changement psychosocial impliquant la rupture plus ou moins profonde d'un état d'équilibre et le passage progressif à un état nouveau.

Ce processus, fort complexe, se heurte cependant à des résistances d'autant plus grandes:

— Qu'il met en cause des éléments de structure dans l'entreprise dont la stabilité garantit, non seule-

ment la cohérence de ses actes, mais sa sécurité affective.

— Qu'il est imposé au groupe.

— Que le groupe s'apparente plus à un système fermé.

Ces résistances peuvent prendre des formes variées et intervenir, tant au niveau conscient qu'inconscient de la vie du groupe ainsi qu'à tous les stades de la procédure d'embauche.

Nous tirerons provisoirement de ce qui précède les conclusions suivantes:

1. Il paraît vraisemblable qu'une part importante des échecs survenant après l'embauche de cadres dans une organisation résulte directement ou indirectement des résistances qui s'opposent à leur intégration.

2. Une part importante des sources de résistance se manifeste ou pourrait se manifester bien avant l'engagement.

3. Toute intervention qui permettrait durant la phase d'embauche de diminuer les obstacles à l'intégration future du candidat, augmenterait du même coup et d'une manière sensible l'efficacité de la procédure de sélection.

4. Etant donné ce qui précède, nous sommes à même maintenant de définir déjà certaines des caractéristiques principales de cette intervention:

a) Elle devrait être collective, c'est-à-dire concerner le groupe d'accueil que constituent les cadres de l'entreprise auquel le candidat aura à s'intégrer.

b) Elle devrait être dépourvue de toute pression. Toute contrainte est en effet à comprendre comme

l'application d'une force, suscitant nécessairement — en vertu des mécanismes homéostatiques propres à tout organisme vivant — des forces de signe contraire et se traduisant par un accroissement de la tension interne du groupe ainsi que par une diminution consécutive de son aptitude au changement.

c) Elle consisterait à favoriser les mécanismes d'auto-régulation du groupe et du candidat. Selon les hypothèses de Lewin et de Max Pagès, ces mécanismes s'actualisent dans les communications du groupe ou de l'individu avec lui-même.

d) Le but ultime poursuivi par cette intervention serait que le groupe d'accueil se caractérise par un système ouvert (précédemment décrit) et soit à même de faire face d'une manière souple et autonome aux problèmes posés par son propre changement.

Ces indications nous donnent, certes, les grandes coordonnées de l'intervention du psychologue, mais ne fournissent pas de précisions quant à son mode d'action et son type d'implication dans le processus de facilitation préconisé.

L'ORIENTATION NON DIRECTIVE
ET L'INTERVENTION DU PSYCHOLOGUE ¹

I. INTRODUCTION

L'examen des différents aspects du fonctionnement d'un groupe social et l'attention particulière que nous

¹ Etant donné la fréquence de nos références à un nombre limité d'ouvrages et d'articles fondamentaux dans ce chapitre VII, nous utiliserons le code suivant pour nos citations:

- A: Pagès Max, *Orientation non directive en psychothérapie et en psychologie sociale*, Ed. Dunod, Paris 1965, 181 pp.
- B: Rogers Carl et Kinget Marian, *Psychothérapie et relations humaines*, Publications universitaires, Louvain 1965, 2 vol., 334 pp. et 264 pp.
- C: Rogers Carl, *La communication, blocages et facilitation, la psychologie industrielle*, Hommes et techniques, 1959, p. 132 à 136.
- D: Rogers Carl, *Le développement de la personne*, Ed. Dunod, Paris, 1966, 283 pp.
- E: Rogers Carl, *Conditions nécessaires et suffisantes d'un changement de personnalité en psychothérapie, La psychologie industrielle*, Hommes et techniques, 1959, p. 150 à 156.

avons portée aux mécanismes de changement, nous ont entraîné à suggérer que le psychologue chargé de contribuer à la sélection des cadres pourrait pallier l'inexactitude des moyens psychométriques à sa disposition en s'intéressant activement, durant la procédure d'embauche, aux déterminants psychosociologiques de l'intégration du candidat dans l'entreprise.

Nous avons, au terme du chapitre VI, indiqué quelques conditions générales auxquelles devrait satisfaire son intervention. Ces indications n'ont cependant guère de portée concrète ou, en d'autres termes, elles n'expliquent pas comment et en vertu de quel statut et de quelles méthodes le praticien peut agir. C'est la question que nous aimerions débattre dans ce chapitre.

Nous serons amené, à prendre contact avec une tendance importante de la psychologie contemporaine: l'orientation non directive.

Articulée aux découvertes conjuguées de Freud et de Lewin, elle est cependant plus que la synthèse que l'on pourrait effectuer de ces deux tendances. Nous nous inspirerons ici des travaux de Carl Rogers, et surtout de Max Pagès, auquel nous devons plus que le profit que nous avons retiré de la lecture de ses écrits.

On n'entre pas de plain-pied dans le monde de la psychologie non directive; non qu'il faille escalader préalablement une élaboration théorique très complexe pour accéder à sa compréhension, mais parce qu'elle paraît un défi à l'intellect pur.

Tout y est cohérent, expérimenté, souvent prouvé,

et pourtant quelque chose nous a échappé longtemps, que nous n'avons compris qu'après l'avoir vécu.

Essayer d'en parler, de persuader autrui, revient souvent à devoir utiliser le langage suspect qui faisait peut-être en partie obstacle à notre propre compréhension, à notre propre acceptation.

Se priver de ce langage, tenter de le réduire à celui de la psychologie expérimentale, et voilà l'insuffisance des mots et le risque, pour le psychologue, d'être pris pour celui qui sait et ne veut, ou pire encore, ne peut dire... Or, ce qui se conçoit bien...

Nous avons longtemps réfléchi, hésité, sur la manière dont nous tenterions d'introduire les principales thèses de Rogers dans ce travail. Allions-nous prendre le risque de nous engager personnellement en disant quelle signification l'orientation non directive a pour nous, au niveau de notre expérience personnelle, ou allions-nous plus simplement tenter d'exposer des idées, des hypothèses et les prolongements pratiques qu'elles nous suggèrent? Nous avons choisi la seconde solution, plus traditionnelle, plus rassurante.

Nous aborderons l'orientation non directive par le biais de la pratique traditionnelle en orientation et en sélection professionnelles.

II. L'ACTION PAR LE DIAGNOSTIC ET LE CONSEIL

1. DESCRIPTION ET HYPOTHESES SOUS-JACENTES

En orientation et en sélection professionnelles, les psychologues et leurs clients semblent avoir toujours

agi en partant de l'hypothèse (sinon de la croyance) que la connaissance du diagnostic psychotechnique et du conseil qui en découle par le ou les intéressés, a le pouvoir de résoudre la situation de la meilleure façon possible.

Les psychologues adoptent ici la formule « d'action par le diagnostic », comme l'appelle Max Pagès dans un article paru voici quatorze ans et dont nous nous inspirerons largement ².

En sélection professionnelle, le diagnostic du candidat est relatif aux exigences d'un poste de travail déterminé. Il est transmis à l'employeur et celui-ci est censé effectuer son choix en fonction de ce diagnostic.

Cette procédure repose sur plusieurs hypothèses plus ou moins explicites qu'il convient, croyons-nous, de répéter.

1. Le psychologue estime que le diagnostic et le conseil sont une réponse pertinente à la demande qui lui est adressée par le client.

2. Le psychologue estime (ou fait comme s'il estimait) que son client (chef d'entreprise et candidat) a l'objectivité nécessaire pour admettre sans les déformer trop, les « vérités » qui lui sont transmises, et qu'il est capable de les mettre en pratique d'une manière adéquate.

3. Le psychologue conçoit son rôle comme celui d'un expert, qui étudie objectivement des individus ou

² Max Pagès, *Diagnostic ou thérapeutique en orientation et en sélection professionnelles*, Binop, N° 3, 1952, p. 99 à 111.

des situations. Il met en quelque sorte sa raison, ainsi que le produit de ses techniques, à la disposition de son client.

4. Le psychologue postule l'objectivité, non seulement de ses techniques d'observation, mais encore de l'usage qu'il en fait. Cette objectivité est réclamée, par ailleurs, et en quelque sorte achetée, par son client.

5. Si le chef d'entreprise adopte le diagnostic et le conseil, il accepte du même coup de n'être pas capable de prendre seul la décision qui convient. Il transfère ainsi une partie de son autorité au conseiller.

6. Du point de vue de sa relation avec les candidats, le recours au psychologue et l'adoption du diagnostic supposent que le chef d'entreprise dénie à ces derniers la capacité d'évaluer eux-mêmes leurs possibilités professionnelles.

7. En ce qui concerne le candidat, l'hypothèse est qu'il admet, sinon les compétences du psychologue à évaluer ce qu'il est, du moins son rôle d'expert de sélection aux yeux du chef d'entreprise.

Bien qu'il agisse sur un plan volontairement rationnel en faisant comme si la connaissance du diagnostic et du conseil agissait automatiquement sur la situation dans le sens souhaité, le psychologue se préoccupe souvent de savoir comment son conseil est accepté. Il peut lui arriver de solliciter la confiance de son client ou, ce qui revient au même, d'insister sur son autorité d'expert.

Cela signifie que souvent, le caractère rationnel et pertinent du conseil ne suffit pas à assurer sa mise

en pratique. Le problème de l'acceptabilité d'un conseil donné ne peut donc être compris sans référence à la relation existant entre celui qui l'émet et celui qui le reçoit.

Le conseil est assorti d'un vecteur de contrainte composé de deux forces réunies : celle engendrée par la pertinence même de conseil, telle qu'elle est perçue par le récepteur, et celle provenant de la position de l'émetteur du conseil par rapport au récepteur (le type d'autorité qu'il incarne, le degré de confiance qu'il semble mériter, etc.).

Tout se passe comme si le psychologue s'attendait à ce que l'effet de persuasion de son rapport soit de nature purement rationnelle (cela l'incite d'ailleurs souvent à motiver longuement ses conclusions).

En fait, cependant, et le praticien le sait bien, le vecteur de pression accompagnant son conseil est souvent chargé d'affectivité, comme d'ailleurs les résistances qu'il suscite.

2. CRITIQUE DE L'ACTION PAR LE DIAGNOSTIC ET LE CONSEIL

Si l'on se réfère au précédent chapitre, le recours à la formule d'action par le diagnostic et le conseil donne prise à toute une série de critiques.

Ces objections, toutefois, s'adressent moins aux psychologues praticiens, dont nous sommes, qu'au modèle d'action dont ils se réclament, mais que leur bon sens oblige, dans bien des cas, à modifier.

Nous retiendrons contre l'action par le diagnostic et le conseil les points suivants :

1. Le diagnostic et le conseil élaborés par le psycho-

logue consultant ne sont pas nécessairement la réponse la plus pertinente à la demande du client. Souvent, en effet, celui-ci cherche moins à avoir une perception plus objective de la situation, qu'à être rassuré quant à sa propre capacité de choix judicieux. Il peut même lui arriver, comme nous l'avons vu, de demander un conseil pour faire pression sur ses collaborateurs, ou pour en être protégé, ou encore pour sanctionner une décision qu'il a déjà prise.

2. Le client (chef d'entreprise ou candidat), surtout lorsqu'il se trouve en état de dépendance par rapport au psychologue, ne dispose pas nécessairement de l'objectivité suffisante pour admettre les « vérités » qui lui sont transmises et pour les mettre en pratique d'une manière adéquate sans les déformer (voir chapitre V).

Il conviendrait de noter aussi qu'une part de la subjectivité du client peut se retrouver dans l'objectivité apparente du conseil, dans la mesure où il a partialement informé son conseiller.

3. La formule d'action par le diagnostic ne reconnaît en principe pas l'importance des valeurs affectives, irrationnelles; le praticien, dans son effort de persuasion rationnelle, ne guide pas son action en fonction des valeurs affectives propres à son client ou au groupe auquel il appartient, valeurs qui, comme on le sait, déterminent largement son comportement.

4. La notion même de diagnostic est discutable lorsqu'elle s'attache à une situation humaine, infailliblement dynamique. Le diagnostic suppose en effet l'objectivité de celui qui l'élabore, et partant, la possi-

bilité de considérer la situation comme un objet extérieur à lui. Or, ce n'est pas exactement ce qui se passe :

a) L'action diagnostique modifie l'individu ou la situation sur laquelle elle porte. L'observateur fait, à un degré variable, partie de l'observé par la transformation qu'il lui impose. Il en découle que la situation à laquelle s'attache le diagnostic et le conseil du psychologue n'est plus celle qui avait motivé son intervention.

Le diagnostic d'un être ou d'une situation humaine est un acte qui transforme l'objet même auquel il s'attache. Il n'est pas simplement constat, mais il s'intègre à un processus de changement dont il est en partie responsable. En termes médicaux, on pourrait dire que le diagnostic fait déjà partie du traitement.

b) L'action du psychologue n'est certes pas seule responsable de la transformation. Les êtres ou les situations qui en sont l'objet sont en évolution. Il y a ainsi des chances pour que les conditions dans lesquelles le conseil doit s'appliquer ne soient plus exactement les mêmes que celles qui ont motivé son élaboration.

c) L'objectivité du psychologue supposerait qu'il ne soit pas impliqué dans sa relation avec le client, ni dans la situation sur laquelle porte son diagnostic. On pourrait se demander alors comment le psychologue peut accéder à la compréhension des sentiments exprimés par les gens qui y sont impliqués.

Répondre à cette question revient à dire :

Soit que le psychologue n'a pas à comprendre les

sentiments des personnes, ce qui le prive d'une dimension importante de la dynamique de la situation.

Soit alors qu'il y accède au moyen des siens propres, qui lui servent en quelque sorte de caisse de résonance à ceux d'autrui. Ce qui revient à dire alors que son objectivité est pour le moins discutable.

d) Si les tests sont objectifs, l'exploitation qui est faite de leurs résultats ne l'est pas nécessairement. Bien que les termes puissent prêter souvent à confusion, ce qui est demandé pratiquement au psychologue, ce n'est pas le diagnostic d'un individu considéré comme statique, mais celui d'une situation totale, englobant le candidat et l'entreprise, et dont le caractère est souvent hypothétique (le critère de réussite ou d'échec est le fruit d'une élaboration postérieure au pronostic).

e) Les méthodes du psychologue seraient-elles essentiellement objectives, qu'on ne pourrait cependant jamais être assuré qu'une partie de l'information sur laquelle elles se fondent n'est pas biaisée par ceux-là mêmes qui la fournissent.

f) Un dernier point nous paraît encore pouvoir être soulevé. Le psychologue parviendrait-il à fournir de la situation un diagnostic parfaitement objectif que la mise en pratique du conseil qui en découle ne serait nullement assurée contre la subjectivité et les comportements irrationnels des responsables de l'entreprise.

Plus nous avançons, moins nous croyons à l'objectivité des applications de la psychologie, et moins nous avons tendance à nous en réclamer.

L'objectivité dont le psychologue peut se prévaloir et que ses clients tiennent à tout prix à lui accorder nous semble participer d'une réaction de défense contre une subjectivité ressentie de part et d'autre comme menaçante.

L'expérience de relations humaines authentiques au sein de séminaires de perfectionnement aux relations humaines nous a appris qu'une subjectivité réellement assumée et contrôlée n'est menaçante à long terme pour personne, et qu'elle permet une qualité de communication incomparablement meilleure que la pseudo-objectivité s'attachant souvent au rôle de psychologue.

5. La critique majeure que nous adresserons à la formule « d'action par le diagnostic et le conseil » met en cause le vecteur de pression, de contrainte latente qu'elle implique.

Nous ne faisons ici nullement allusion à la force de persuasion pouvant naturellement émaner de la clarté, de la pertinence, de la qualité même du conseil, mais à celle qui lui est indissolublement liée et qui se dégage de la relation du conseiller avec son client.

La communication du diagnostic et du conseil s'apparente à un processus d'influence. Le conseil est de ce point de vue à comprendre comme une pression, comme l'application d'une force nouvelle tendant, dans la plupart des cas, à se joindre à celles qui sont orientées vers une modification d'un équilibre quasi stationnaire.

Cette pression de la part du psychologue n'est pas nécessairement volontaire. Elle résulte de sa position

privilégiée dans la situation, ou plus exactement de sa position telle qu'elle est perçue par le client. Nous avons vu à maintes reprises que le chef d'entreprise, comme le candidat, ont tendance à se mettre dans un état de dépendance par rapport au conseiller et à l'investir ainsi d'une certaine autorité. C'est cette autorité, surtout si elle est acceptée par le psychologue, qui constitue le vecteur de contrainte attaché au conseil qu'il formule. Or, l'application de cette force orientée détermine, dans la totalité interactive caractérisant la situation, l'activation de forces de signe contraire, s'opposant au changement.

On peut, certes, objecter que le conseil est *demandé* par le client, qu'il n'est pas un ordre auquel on comprendrait facilement qu'il s'oppose.

Mais à cette objection, le bon sens populaire répond : « un conseil, c'est fait pour n'être pas suivi ».

Même apparemment clair, pertinent et accepté, le conseil a bien des chances de susciter chez le client des réactions parfois subtiles et diffuses s'opposant à sa mise en pratique. Ces réactions échappent dans la plupart des cas au contrôle du psychologue. Parvient-il à déceler les plus grossières, les plus explicites, il est alors tenté d'argumenter, de persuader, de confirmer son conseil, de renforcer le vecteur de contrainte qui s'y attache, et partant, de le rendre moins acceptable encore.

Dans la situation particulière de la sélection des cadres, le conseil est généralement transmis au chef d'entreprise. Celui-ci, en lui donnant la forme qui convient à son application dans l'organisation, lui

ajoute par le poids de son autorité formelle et personnelle un nouveau vecteur de pression.

La somme des résistances qui s'opposeront à la mise en pratique du conseil dépendra dès lors, d'une part, du type de relation que le chef d'entreprise entretient avec son conseiller et, d'autre part, du style de commandement en vigueur dans l'entreprise.

Le comportement de conseil renvoie donc à une attitude pédagogique traditionnelle et à la relation d'autorité qui la caractérise: relation maître-élève, médecin-patient, expert-client. Or, chaque fois qu'il y a conseil ou apport de connaissances au sein d'une relation d'autorité, on assiste à un phénomène de résistance active ou, plus souvent encore, passive, bien connue des partisans des méthodes actives en pédagogie.

Ces quelques indications nous montrent qu'*au-delà des limitations découlant de la faible validité générale des tests en sélection de cadres, l'application du modèle psychotechnique traditionnel comporte en vertu de la formule d'action qui le caractérise bien d'autres insuffisances encore.*

1. Tant que le psychologue, de par son rôle d'expert se prévalant d'objectivité, sera tenu ou se tiendra à l'écart de la situation sur laquelle porte son diagnostic, sa contribution risquera, de par son caractère partiel et statique, de manquer de réalisme.

2. Tant que le psychologue sera perçu et se percevra lui-même comme un expert doté d'autorité et fondera son intervention sur l'effet de persuasion, rationnel ou non, de ses conseils, sa contribution risque, tout en

supposant une certaine forme de dépendance du client, de susciter et d'entretenir chez lui une résistance s'opposant à la mise en pratique satisfaisante du conseil formulé.

L'orientation non directive en psychothérapie, et en sciences humaines en général, nous paraît suggérer ici un modèle d'intervention permettant de minimiser ou même d'éviter ces difficultés.

III. LES PRINCIPES NON DIRECTIFS

1. DE LEWIN A ROGERS

L'examen des thèses de Lewin au chapitre VI nous a montré que, lorsque l'on désire amener une collectivité à changer d'attitude à l'égard d'un sujet donné (normes alimentaires, attitudes raciales, etc.), la stratégie la plus efficace revient à donner aux membres l'occasion de discuter dans un climat permissif rendant possible l'expression des sentiments, l'analyse des motivations, l'harmonisation des perceptions, etc... Une telle stratégie permet notamment d'éviter les résistances au changement que suscite toute procédure autoritaire.

Dans les expériences de Lewin, cependant, l'intervention du psychologue présuppose un objectif, une échelle de valeurs qui ne sont pas nécessairement ceux du groupe réuni. Tout se passe donc comme si l'agent de changement ou l'instance qui le mandate avait préalablement porté un jugement sur la situation, avait fixé un objectif que le groupe est censé atteindre

(manger des abats de viande, se montrer moins raciste, etc.).

En caricaturant un peu la stratégie en question, on pourrait dire qu'elle consiste, pour le psychologue qui intervient, à « faire passer en douceur » une orientation, sinon une solution, préalablement choisie.

Cela suppose que :

1. L'évolution du groupe résulte d'interventions extérieures à lui, ou en d'autres termes, le groupe n'est pas considéré comme l'agent responsable de son propre changement.

2. Le psychologue ne fait pas à proprement parler partie du groupe. Il en est une variable indépendante.⁸

3. Le psychologue fonctionne un peu comme un leader démocratique, catalyseur d'un changement orienté par lui.

Une telle stratégie apparaît comme possible lorsque l'agent de changement agit en fonction d'un objectif réaliste, défini et valable. Ce qui est loin d'être toujours le cas pour le conseiller en sélection de cadres. On retiendra néanmoins des thèses et des expériences de Lewin : le rôle positif du climat permissif et des communications libres dans la stratégie de changement.

2. L'APPORT DE ROGERS ET DE PAGES

Carl Rogers est un psychothérapeute, et l'essentiel de sa théorie, il le tire de son expérience de praticien. Les thèses de Rogers ont donné lieu à maintes

⁸ A. p. 122.

études expérimentales de validation, ce qui permet de nos jours de les tenir pour sérieusement établies.

L'intérêt de cette théorie réside tout à la fois dans sa simplicité relative et dans le fait qu'elle semble susceptible de généralisations débordant nettement le cadre de ses applications en psychothérapie. Comme le dit Rogers lui-même: « Nous entrevoyons de plus en plus clairement que nos théories sont susceptibles de s'appliquer à tout domaine d'activité et d'expérience ayant trait:

1. Aux relations humaines.

2. Aux changements actuels et potentiels de la personnalité humaine ».⁴

Max Pagès, disciple européen de Rogers et spécialiste de l'étude de la vie affective des petits groupes, s'intéresse particulièrement aux prolongements et aux implications psychosociologiques de l'orientation non directive.

L'orientation non directive s'attache donc principalement aux processus de changement, individuels et collectifs, dont la pédagogie, la psychothérapie, le counseling ne sont que des cas particuliers.

Nous retiendrons, en ce qui nous concerne, de l'apport de ces chercheurs les caractéristiques et hypothèses suivantes:

1. Il existe chez l'individu une tendance innée à se développer, une capacité d'expérimenter consciemment les facteurs de son adaptation psychologique: *la capacité d'actualisation*.

⁴ B. tome I, p. 159.

2. Cette recherche spontanée d'adaptation s'exerce chez l'individu en fonction de *mécanismes d'autorégulation*, pour autant que le climat psychologique ambiant ne contienne aucune menace (dans le cas contraire, l'individu ne perçoit plus correctement son expérience, et se trouve ainsi bloqué).

3. Le *processus thérapeutique* consiste à favoriser chez l'individu le fonctionnement des mécanismes d'autorégulation, ou en d'autres termes, à faciliter la communication de l'individu avec lui-même.

4. *L'établissement des conditions favorables et nécessaires au changement* consiste moins, pour le thérapeute, à utiliser des techniques particulières qu'à mettre en œuvre des attitudes. Le processus thérapeutique se déroule au sein même de la relation thérapeute-client.

5. Ce qui a été dit à propos du fonctionnement psychologique de l'individu est également valable au niveau d'un petit groupe.

Reprenons d'une manière plus précise ces différents points:

a) *La capacité d'actualisation*. « Tout organisme est animé d'une tendance inhérente à développer toutes ses potentialités et à les développer de manière à favoriser sa conservation et son enrichissement ⁵.

L'individu possède la capacité et le besoin de réorganiser son concept du Moi, de manière à le mettre en accord avec la totalité de son expérience. Il se

⁵ B. tome I, p. 172.

déplace ainsi d'un état d'inadaptation psychologique vers un état d'adaptation ⁶.

Telle est l'hypothèse optimiste positive de Rogers, qui le conduit à penser que la « thérapie, processus de changement, ne fait que faciliter un processus de changement spontané propre au client » ⁷.

Cette autodétermination, cette autodirection, Rogers l'appelle « growth », concept souvent traduit par « développement, capacité d'actualisation », etc...

Comme le montre Max Pagès, ⁸ « cette hypothèse postule, d'une part, une tendance actualisante de l'organisme qui suppose que l'organisme tend à poursuivre des fins qui lui sont propres, et d'autre part, une capacité de régulation de l'organisme par lui-même qui le met à même de modifier sa propre structure interne pour atteindre ses fins ».

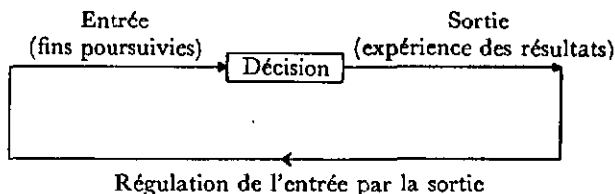
b) *Les mécanismes de régulation.* « L'idée maîtresse de Rogers est, au fond, que l'individu possède un système propre de régulation de son expérience, ou encore, que la personnalité fonctionne comme un système de finalités régulées, c'est-à-dire que l'expérience, d'une part, est orientée vers des fins, le maintien et la promotion de l'organisme, d'autre part, que l'individu possède un système de contrôle (de régulation) qui lui permet d'apprécier les résultats obtenus en fonction des fins poursuivies, et qui oriente l'expérience ultérieure.

⁶ A. p. 15, Rogers cité par Pagès.

⁷ A. p. 17.

⁸ A. p. 16.

C'est le schéma classique d'une régulation que nous rappellerons ci-dessous.



On comprend, dans ces conditions, que la régulation fonctionne seulement si le dispositif à la sortie est intact, c'est-à-dire si l'individu a accès à sa propre expérience subjective, *si son expérience subjective est disponible* »⁹.

La condition essentielle du bon fonctionnement de la personnalité réside donc dans la possibilité, pour l'individu, d'accéder librement à son expérience immédiate, à la vivre pleinement, à percevoir son Moi directement, sans déformations. Dans ce cas, la lecture adéquate de sa propre expérience lui permet d'en effectuer une évaluation continue, et d'y apporter avec un maximum de souplesse les modifications qu'exige son adaptation.

Le mauvais fonctionnement de la personnalité apparaît lorsque le sujet, pour protéger l'image qu'il a de son Moi, ne parvient pas, ou plus, à accéder à son expérience telle qu'il la vit. Cela provient notamment du fait qu'il a intériorisé les jugements, les évaluations de personnes qui ont une importance pour lui (parents,

⁹ A. p. 20-21.

éducateurs, etc.) et que leur fonction punitive, menaçante, est devenue une partie intégrante de sa structure psychique. La perception chez lui de sentiments négatifs, et dont l'expression lui a été défendue, finit par lui échapper. Afin de se dérober à l'autocondamnation et au sentiment de dévalorisation qu'elle entraîne, le sujet désavoue les éléments menaçants de son expérience, ou omet tout simplement d'en prendre conscience.

c) *Le processus thérapeutique comme facilitation de la communication.* « Le névrosé est émotionnellement mal adapté, d'une part en raison du blocage de ses communications internes, et d'autre part en raison de la détérioration consécutive de ses communications avec autrui ». ¹⁰

Aider un individu à s'adapter reviendrait donc à l'aider à rétablir son système de communication interne, l'aider à accéder librement à son expérience telle qu'il la vit, à ses sentiments tels qu'il les ressent.

Il parviendra à cette sorte de restauration par le truchement de sa relation avec le thérapeute.

Une meilleure communication avec lui-même lui permettra de mieux communiquer avec autrui. L'hypothèse de Rogers est en effet que l'obstacle majeur aux communications avec autrui est notre tendance naturelle à le juger, l'évaluer, en fonction de notre propre système de valeur, de notre propre cadre de référence, ce qui rend toute compréhension mutuelle impossible, et ceci surtout lorsque le cadre de référence est inconscient.

¹⁰ C. p. 132.

On pourra dès lors concevoir la thérapie, et d'une manière plus générale l'intervention du praticien au niveau du processus de changement, individuel et collectif, comme une facilitation des communications des individus ou des groupes avec eux-mêmes. Il s'agira de favoriser leurs mécanismes spontanés d'auto-régulation, ou encore, pour reprendre un terme de cybernétique, de favoriser les *feedback* régulateurs spontanés du client ou du groupe.

d) *Les conditions nécessaires et suffisantes au changement.* Comme on l'a deviné déjà, les facteurs les plus déterminants du processus de changement ne résident pas dans la manipulation objective par le thérapeute des mécanismes psychologiques du client, mais dans le climat affectif de la relation thérapeute-client. Il a été maintes fois démontré que c'est de la qualité de cette relation que dépendra celle de la thérapie.

Rogers énonce comme suit les conditions nécessaires et suffisantes au changement en psychothérapie:

1. *Contact psychologique.* La première condition est que le client et le conseiller soient en contact psychologique. Il faut que chacun des interlocuteurs « provoque une modification perçue du champ expérientiel de l'autre ». ¹¹ En d'autres termes, que chacune des personnes en présence ait conscience d'être en contact personnel ou psychologique avec l'autre. Le processus de changement ne peut donc se dérouler *qu'au sein d'une relation interpersonnelle.*

¹¹ E. p. 151.

2. *Etat du client.* Le client doit être en état d'incongruence, c'est-à-dire qu'il doit y avoir chez lui une divergence entre l'expérience telle qu'il la vit et celle telle qu'il la perçoit. On pourrait dire plus simplement qu'il conviendrait que le client soit anxieux face à un problème dont il ne sait comment il va le résoudre. « Il est avide d'apprendre à le résoudre, quoique en même temps, il redoute d'être perturbé par ce qu'il aurait à découvrir en lui-même ». ¹²

On peut dire, d'une manière plus générale, qu'il convient que le client perçoive son problème et soit motivé à le résoudre.

3. *Etat d'intégration du conseiller.* Le conseiller, par contre, doit être, dans les limites de sa relation avec son client, congruent. Cela signifie « qu'à l'intérieur de cette relation, il soit lui-même sans contrainte, que son expérience soit représentée fidèlement par la conscience qu'il a de lui-même ». ¹³

« Il doit être ce qu'il est, et non une façade, un rôle ou une prétention... Chez un tel individu, nous devinons que non seulement, il pense ce qu'il dit, mais que ce qu'il dit exprime ses sentiments les plus profonds. Ainsi, quand il est en colère ou affectueux, honteux ou enthousiaste, nous sentons qu'il l'est pareillement à tous les niveaux, dans ce qu'il éprouve profondément, au niveau organismique aussi bien que dans sa conscience au niveau lucide, ou dans ses mots ou ses communications. Bien plus, nous reconnaissons qu'il accepte ses sentiments immédiats. Nous disons d'une pareille personnalité que nous savons exactement « où elle se situe ».

¹² D. p. 203.

¹³ E. p. 152.

Nous avons tendance à nous sentir en confort et en sécurité dans nos relations avec elle. Avec une autre personne, par contre, nous devinons que ce qu'elle dit est presque certainement une défense ou une façade. Nous nous demandons ce qu'elle ressent *réellement*, ce qu'elle éprouve exactement, derrière cette façade. Nous pouvons nous demander aussi si elle a connaissance de ce qu'elle éprouve réellement, devinant qu'elle peut être totalement inconsciente des sentiments qu'elle éprouve effectivement.

Avec une telle personne, nous avons tendance à être circonspects et prudents. Ce n'est pas le genre de relation au cours de laquelle les défenses seraient abandonnées et où une connaissance authentique et un changement apparaîtraient.

Une condition pour la thérapie est, par conséquent, un degré notable chez le thérapeute de congruence dans sa relation avec autrui. Il est lui-même librement, profondément et de façon consentante, éprouvant effectivement ses sentiments et ses réactions et en possédant une conscience aiguë dans le temps même où ils apparaissent et se modifient »¹⁴.

4. *L'acceptation inconditionnelle*. Cela signifie que le conseiller accepte le client tel qu'il est, sans porter sur lui aucun jugement, et sans poser de conditions à son acceptation. Rogers parle également d'attention positive inconditionnelle.

Il s'agit ici d'un comportement dépourvu de toute évaluation, de toute menace, et impliquant une acceptation des sentiments tant négatifs que positifs du client en tant qu'ils sont les siens et que le conseiller lui reconnaît le droit de les éprouver.

¹⁴ D. p. 203 et 204.

C'est un peu, comme le dit Rogers, le comportement d'un homme devant un coucher de soleil. Il l'accepte tel qu'il est et ne réclame pas qu'il lui soit ajouté un peu de jaune, enlevé un peu de rouge, ou encore qu'il soit cadré de façon un peu différente.

« C'est dans la mesure où le thérapeute peut assurer le climat sécurisant de l'attention positive inconditionnelle qu'un apprentissage authentique a des chances de survenir chez le client ». ¹⁵

On notera en passant que dans un tel climat psychologique, le client peut sans crainte abandonner ses mécanismes de défense, désormais inutiles.

5. *La compréhension empathique.* La cinquième condition nécessaire au changement est que le conseiller éprouve une compréhension précise de ce que le client perçoit consciemment de son expérience.

« Sentir le monde privé du client comme s'il était le vôtre, mais sans jamais oublier la qualité de « comme si » — telle est l'empathie — et elle apparaît essentielle à la thérapie. Sentir les colères, les peurs et les confusions du client comme si elles étaient vôtres, et cependant sans que votre propre colère, peur ou confusion ne retentissent sur elles; telle est la condition que nous essayons de décrire. Quand le monde intérieur du client est ainsi clair pour le thérapeute et qu'il s'y meut aisément, alors il peut tout aussi bien communiquer sa compréhension de ce qui est clairement connu par le client que proposer des significations de ce que celui-ci éprouve de façon à peine consciente. » ¹⁶

¹⁵ D. p. 204.

¹⁶ D. p. 205.

6. *La perception du conseiller par le client.* La dernière condition est que le client perçoive, ressente l'acceptation et l'empathie manifestées par le conseiller.

« Etant donné qu'il est impossible de percevoir directement les attitudes, il serait plus exact de dire que le comportement et les paroles du thérapeute doivent être perçus par le patient comme signifiant que, dans une certaine mesure, le thérapeute l'accepte et le comprend. »¹⁷

Et Rogers de conclure que, lorsque ces six conditions sont réunies, il se produit inmanquablement un processus de changement et que ce changement est nécessairement positif. Les perceptions rigides que le client se faisait de lui-même et de son entourage deviennent plus souples et susceptibles d'être remises en question. Ainsi sont réunies les conditions favorisant ce que Rogers appelle un apprentissage authentique.

Ces six conditions sont valables, tant pour la psychothérapie, la pédagogie, que le traitement des communications dans un groupe social.

3. LES TECHNIQUES NON DIRECTIVES

a) *Justification*

La description des conditions nécessaires à l'apprentissage authentique est à tel point centrée sur les attitudes du conseiller que le lecteur non averti pourra

¹⁷ E. p. 154.

légitimement se demander en quoi consiste le comportement du conseiller.

Se présente-t-il comme un sphinx comptant sur ses seules attitudes pour déclencher et entretenir le processus de changement souhaité? Tel n'est pas le cas.

Le conseiller non directif est engagé personnellement dans le dialogue. Ses interventions ont cependant ceci de particulier d'être compréhensives et de restituer au client l'essentiel de la signification de ce qu'il a exprimé.

En d'autres termes, le conseiller exprime dans son langage propre ce qu'il a perçu de l'expression du client. Il restitue de ce fait souvent un peu plus que ce que le client avait perçu lui-même, ce qui entraîne souvent chez lui « un sentiment de nouveauté, de surprise, et puis, aussitôt après, le sentiment de « fit », le sentiment que ça colle, que le thérapeute a exprimé exactement ce que le client a voulu dire »¹⁸.

La compréhension empathique ou cette « compréhension élucidante », comme la nomme Guy Palmade, se distingue de l'interprétation pure et simple, souvent ressentie comme menaçante ou aliénante.

En effet, tous les comportements impliquant une pression sur autrui et, d'une manière générale, une intervention directive dans son champ d'expérience, ayant pour but d'y introduire une structure (décision, soutien, évaluation, enquête) se traduisent par un renforcement des réactions de défense du client, par un accroissement de son sentiment de dépendance

¹⁸ A. p. 39.

par rapport au conseiller, par une diminution de la quantité et de la clarté des communications, par une diminution temporaire de son anxiété (l'individu n'a momentanément plus à se poser de questions, il est pris en charge par le conseiller).

Par contre, le comportement de compréhension entraîne des effets exactement contraires: les réactions de défense du client, devenues inutiles, diminuent, ce qui lui permet de se montrer plus indépendant par rapport à son conseiller. Le degré d'explicitation des communications (intra- et inter-individuelles) se trouve par contre augmenté, comme d'ailleurs l'anxiété, tout au moins dans l'immédiat.

Cette libération des communications et cette augmentation de l'autonomie du client tendent à favoriser la résolution des conflits et des problèmes.

On comprendra maintenant plus facilement les raisons qui militent contre les formules d'action par le diagnostic et le conseil en matière de sélection et d'orientation professionnelles. Si l'on admet en principe qu'une intervention non directive du psychologue est plus positive à long terme, on est alors amené à préciser quel doit être, pour l'essentiel, son comportement.

b) *Les « techniques » non directives avec un individu*

Le praticien non directif s'efforcera de:

1. « S'abstenir de toute intervention directive dans le champ d'expérience du client qui y introduise une structure (manière de percevoir, valeur, but, etc.) en se substituant à lui.

2. N'intervenir que pour augmenter l'information du client sur sa propre activité mentale.

3. S'abstenir de diriger le processus d'information du client sur lui-même.

4. Partir de l'hypothèse que le client lui-même s'efforce de communiquer avec lui-même et tâcher de faciliter la communication du client avec lui-même dans le sens où lui-même la dirige ». ¹⁸

L'hypothèse de l'existence chez le client de feedbacks régulateurs et spontanés conduira simplement le conseiller, dans le cadre de sa relation avec lui, à favoriser la communication du client avec lui-même.

Il lui restituera notamment des informations qui lui ont échappé, il l'aidera à comprendre le sens qu'elles peuvent avoir pour lui et, d'une manière plus générale, agira de façon à créer le climat psychologique permettant au client d'appréhender librement et authentiquement sa propre expérience du moment.

On peut dire ainsi que *les techniques non directives sont nettement moins prégnantes que les attitudes qui les sous-tendent*. « Nous sommes donc obligés de conclure que le thérapeute lui-même, et lui seul, peut déterminer rigoureusement ce qu'il fait dans son interaction avec le client. Il peut le faire en se référant, non à quelque fin universelle qu'il estime poursuivre et qu'il plaque une fois pour toutes sur son action thérapeutique, mais à son expérience immédiate, telle qu'elle se dévoile à lui confusément, laborieusement et

¹⁸ A. p. 42, 43.

d'une manière changeante dans sa relation avec le client déterminé. »²⁰

c) *Les « techniques » non directives avec un groupe*

L'essentiel de la théorie de Rogers s'attache à la relation personnelle thérapeute-client. Elle semble ne point prendre en charge les phénomènes de groupe dans la spécificité que leur a découverte Lewin.

Max Pagès, dans son ouvrage déjà maintes fois cité (A), propose, à partir de ses propres recherches sur des groupes de diagnostic, une synthèse Rogers-Lewin qui est de nature à fournir un cadre théorique cohérent à l'intervention psychosociologique d'inspiration non directive.

Il propose d'étendre l'hypothèse rogorienne de la « tendance à des feed-backs régulateurs spontanés chez l'individu à des systèmes plus vastes, groupes, organisations, collectivités, sociétés... c'est-à-dire à tout système humain en tension »²¹.

A la stratégie lewinienne du changement social, supposant l'existence d'un agent de changement extérieur au groupe, Max Pagès, se fondant sur l'hypothèse des mécanismes spontanés de régulation du groupe, substitue l'intervention non directive, selon laquelle le rôle du psychologue est alors, non d'effectuer une régulation du groupe (comme le leader lewinien), mais de faciliter la régulation propre au groupe.

Dans ce cas, la tâche du psychologue non directif est de faciliter la communication du groupe avec

²⁰ A. p. 60.

²¹ A. p. 121.

lui-même en s'abstenant de tout comportement impliquant une pression sur le groupe (évaluation, conseil, etc.) et de toute structuration nouvelle du vécu du groupe qui ne serait pas issue des communications de ses membres.

IV. L'INTERVENTION DU PSYCHOLOGUE DANS UNE ORGANISATION

1. PRINCIPES GENERAUX

Il n'y a, dans ce domaine, que peu de publications auxquelles on puisse se référer. Il est possible, cependant, de fixer les points suivants :

1. L'objectif de l'intervention du psychologue est, en facilitant les communications spontanées dans les groupes, de permettre à ceux-ci de prendre en charge d'une manière autonome et efficace la résolution des problèmes que pose leur propre fonctionnement.

2. Son intervention s'exerce à tous les niveaux, manifestes ou latents, de la vie du groupe. Le praticien tient compte toutefois d'une manière scrupuleuse du niveau d'explicitation auquel le groupe se trouve prêt à communiquer.

3. Facilitateur de la communication, le psychologue fait partie intimement du groupe, mais en vertu d'un statut et d'un rôle qui lui sont propres. Il n'assume aucune autorité et ne prend la place de personne.

4. Dans le cadre d'organisations non habituées à la conduite non directive des groupes, le conseiller peut atténuer le risque que peut comporter le contact

brutal du groupe avec son expérience immédiate en suggérant le recours à des structures de communication provisoires: établissement de sous-groupes, enquêtes, études de cas pratiques, etc...

« Peut-on concilier l'emploi de ces techniques avec une orientation non directive telle qu'elle est définie plus haut? Oui, si ces trois conditions sont respectées:

— Le thérapeute ou le socio-thérapeute établit sans équivoque que les structures proposées ne sont que des supports à une activité plus profonde de communication avec soi.

— Le client est libre à tout instant d'adopter, de rejeter ou de modifier les structures qui lui sont proposées comme des moyens d'expression.

— Le thérapeute aide le client, comme il est indiqué plus haut, à rechercher la signification dans son expérience immédiate de ce qu'il exprime à travers la structure choisie.

Nous sommes alors en présence de méthodes non directives « atténuées » non pas parce que le thérapeute est plus directif que dans le cas précédent, mais parce que nous avons « atténué » la règle de non-introduction de structures dans le champ du client. Mais nous n'avons pas modifié les caractéristiques fondamentales de l'orientation non directive, car:

— Notre action reste centrée au niveau de la communication du client avec lui-même, l'édification de structures n'étant qu'un moyen pour cette fin.

— Le processus de communication reste dirigé par le client dans tous ses aspects ».²²

²² A. p. 51.

Cette information, trop brève, sur l'orientation non directive nous permettra désormais de comprendre mieux le type d'intervention auquel pourrait recourir le psychologue dans le processus de changement qu'impliquent l'embauche et l'intégration d'un cadre dans une entreprise.

2. L'INTERVENTION DU PSYCHOLOGUE NON DIRECTIF DANS LE PROCESSUS DE SELECTION

Cette intervention se déroule à deux niveaux: collectif (en ce qui concerne l'entreprise), individuel (en ce qui concerne le candidat). Elle peut donc mettre à contribution tour à tour les thèses de Max Pagès précédemment développées, et celles plus particulièrement liées aux théories de Carl Rogers.

L'intervention du psychologue suppose que:

1. L'entreprise et notamment le groupe d'accueil, comme le candidat, sont des organismes humains en tension, caractérisés par une tendance spontanée à communiquer avec eux-mêmes et à réguler ainsi leur propre activité adaptative autonome.

2. Le fonctionnement de ces mécanismes d'autorégulation est souvent perturbé par l'apparition de distorsions au sein du système interne de communication. De tels troubles de fonctionnement diminuent l'adaptabilité propre aux organismes en question et limitent leurs possibilités de communiquer entre eux d'une manière efficace.

3. La facilitation de communication par le psychologue est de nature à augmenter l'adaptabilité du

client (entreprise et candidat) et à favoriser l'émergence de solutions pertinentes.

4. L'entreprise doit résoudre un problème. Le recours à un conseiller signifie tout à la fois qu'elle perçoit ce problème et qu'elle désire être aidée dans son étude et sa résolution.

5. Le candidat en voie de changer de situation se trouve en face d'un problème qu'il perçoit: suis-je capable d'occuper tel poste, me convient-il vraiment?

6. Le vrai problème posé est celui, pour l'entreprise, du choix judicieux et de l'intégration satisfaisante d'un nouveau cadre et, pour le candidat, de savoir si, dans le cas particulier, ses chances de réussite sont suffisantes.

C'est donc le risque de se tromper qui est perçu (de part et d'autre) comme étant le problème principal.

7. Le rôle du psychologue-conseil est de permettre à l'entreprise et au candidat de minimiser ce risque d'échec.

8. Nous avons vu qu'au-delà d'un équipement normal d'aptitudes chez le candidat, les causes d'échec à son intégration tiennent moins à des facteurs qualitatifs intrinsèquement liés au candidat ou à l'entreprise qu'à leur capacité respective d'autorégulation et à la qualité du processus interactif caractérisant la négociation d'embauche.

En d'autres termes, une partie des causes d'échec résulte du fait que:

— Le groupe social d'accueil ne parvient pas à prendre normalement en charge son problème de

changement, et en particulier, à définir de façon claire, pertinente et acceptée les exigences de la fonction à pourvoir.

— Le candidat ne parvient pas, pour des raisons apparaissant (ou lui apparaissant) après l'engagement, à s'identifier d'une manière satisfaisante à son nouveau rôle.

— Durant la phase d'embauche, les causes probables ou possibles d'échec ne sont pas mises en évidence.

9. Ces difficultés proviennent d'un défaut de fonctionnement des mécanismes d'autorégulation des organismes en présence. Il en résulte une moindre capacité à avoir des situations respectives un ensemble de perceptions adéquates.

10. La source de ces difficultés d'autorégulation tient dans des distorsions affectant le système de communication des organismes avec eux-mêmes et entre eux.

11. En facilitant ces communications, l'intervention du psychologue visera à réduire les sources de distorsion qui les affectent; elle aidera ainsi le client (entreprise et candidat) à assumer d'une manière efficace la recherche et la mise en œuvre d'une solution et le processus de changement qu'elle entraîne.

3. LE RÔLE SPÉCIFIQUE DU PSYCHOLOGUE: MINIMISER LES RISQUES DE DISTORSION

a) *Au niveau du candidat:* La manière dont le candidat se perçoit lui-même, évalue ses capacités, ses besoins; la signification qu'a pour lui le changement, la manière dont il perçoit l'entreprise et le poste

qu'il y brigue, bref, la manière dont il accède à la perception de sa propre expérience de la situation d'embauche peuvent être, on le devine, en partie affectées par des distorsions. Il est difficile, comme on le dit, d'être juge et partie.

b) *Au niveau de l'entreprise*: Si l'on admet en général facilement que la perception du candidat par lui-même est biaisée par ses attitudes, on n'imagine par contre pas spontanément que les distorsions soient plus nombreuses encore et souvent plus tenaces au niveau de la communication de l'entreprise avec elle-même.

Il arrive en effet fréquemment que les responsables de l'embauche aient par exemple chacun leur idée des exigences du poste à repourvoir et partant, des caractéristiques du candidat qu'ils désirent engager. Souvent même, ils n'ont pas l'idée... ou le désir d'en parler entre eux.

Il n'est pas douteux, dans ces conditions, qu'une telle hétérogénéité des attentes et des perceptions rende peu réaliste la décision d'embauche, et problématique le critère en fonction duquel sera évalué le comportement du candidat par la suite.

La perception que les membres d'un groupe d'accueil ont des structures formelles ou informelles de l'entreprise, l'existence de structures affectives inconscientes, de normes répressives, etc., telles sont quelques-unes des sources de distorsion pouvant affecter la perception du groupe par lui-même.

c) *Au niveau de la négociation*: Les risques de distorsion sont ici d'autant plus importants qu'ils n'ont pu être réduits sur les deux plans précédents.

Chacune des parties peut avoir tendance à ne livrer que l'information qu'elle croit être de nature à influencer l'autre selon ses désirs.

La distance sociale séparant les interlocuteurs, leur besoin de pouvoir, leur prudence, leur crainte d'être jugé, etc., sont des facteurs influençant en général le volume et surtout la qualité de la communication.

On peut légitimement se demander quelquefois quelle est l'information sur laquelle la décision d'embauche a été prise et qui subsiste encore au moment du constat de réussite ou d'échec.

On peut constater encore que, non seulement le dialogue durant la négociation d'embauche se veut rationnel, mais que le plus souvent, les interlocuteurs tendent à en exclure toute composante affective. Sans forcément suivre Kierkegaard lorsqu'il dit que « toute décision, toute décision essentielle réside dans la subjectivité »²³, on peut cependant suggérer que la décision d'embauche, et surtout l'évaluation du succès ou de l'échec reposent finalement sur un jugement de valeur.

V. CONCLUSIONS

Ce chapitre nous a permis de rassembler un certain nombre de thèses susceptibles de donner à l'intervention non directive du psychologue en sélection de cadres un fondement théorique cohérent.

²³ Kierkegaard S., *Postscriptum aux Miettes philosophiques*, Ed. Gallimard, p. 20.

On trouvera peut-être insuffisantes les indications relatives aux techniques générales d'application en milieu industriel, qui en sont les prolongements pratiques.

Cette insuffisance tient à deux causes principales.

La première est qu'on ne dispose dans ce domaine que d'une expérience qui n'est sans doute pas encore suffisante pour que puissent être formulés des principes généraux dont la validité soit assurée.

La seconde, qui est à notre avis la plus sérieuse, est que *ce sont les attitudes du praticien qui sont les éléments les plus importants dans l'intervention non directive, et non les techniques qu'il utilise.*

Au chapitre suivant, cependant, nous tenterons de suggérer quelques moyens pratiques d'aborder le problème de la sélection des cadres.

LA MISE EN PRATIQUE
DES PRINCIPES NON DIRECTIFS
EN SITUATION DE SÉLECTION

I. LE RÔLE DU PSYCHOLOGUE AUPRÈS DE L'ENTREPRISE

L'examen des thèses de Lewin, puis de Rogers, et l'analyse de l'approche synthétique de Max Pagès nous ont conduit à situer les coordonnées générales de l'intervention du psychologue non directif.

Nous allons tenter, dans ce chapitre, de décrire à peu près chronologiquement les différentes phases de cette intervention sur le plan pratique.

Elle vise, comme nous l'avons vu, à faciliter les communications des clients (groupe d'accueil et candidats) avec eux-mêmes et entre eux, de façon à minimiser les distorsions pouvant les affecter, distorsions que nous avons rendues responsables d'une partie des échecs de l'intégration du candidat à l'entreprise.

Ce type d'intervention repose sur l'hypothèse de l'existence, au niveau des groupes comme des indi-

vidus, de mécanismes d'autorégulation spontanée par communication en feed-back. Le rôle du psychologue non directif est de créer, par l'attitude qui lui est propre, le climat psychologique susceptible d'augmenter le volume et la qualité de ces communications.

1. L'INFORMATION PRÉALABLE DES RESPONSABLES DE L'EMBAUCHE

Toutes les entreprises désirant engager un nouveau cadre ne font pas nécessairement appel à un psychologue-conseiller, et celles qui recourent à ses services n'ont pas nécessairement le même besoin réel, bien que la formulation de la demande soit presque toujours la même, en raison de la popularité de la psychotechnique.

La première condition à une collaboration satisfaisante est, croyons-nous, que le chef d'entreprise, et si possible le groupe de ses collaborateurs, soient préalablement informés clairement des méthodes pratiquées par le conseiller, surtout lorsque celles-ci ne sont pas traditionnelles.

La solution la meilleure serait que le praticien fasse parvenir à son futur client un document où seraient brièvement et clairement rédigées les grandes lignes des principes et des méthodes proposés. Il y serait particulièrement fait mention du fait que la sélection n'est qu'un aspect du problème soulevé par l'engagement des cadres, et que les techniques utilisées exigent une liaison étroite entre l'entreprise et son conseiller, de façon à ce que la solution dégagée soit adaptée aux besoins spécifiques de celle-ci.

Il serait fait également mention de l'importance des facteurs psychosociologiques: le choix d'un collaborateur dépend autant de l'élaboration d'un critère pertinent que des techniques psychologiques proposées aux candidats. L'élaboration de ce critère doit tenir compte de l'interdépendance des fonctions telle qu'elle est vécue dans l'entreprise; aussi est-il indispensable qu'elle requière la collaboration du groupe des cadres, et non seulement celle du chef d'entreprise.

Seraient jointes quelques indications sur le rôle du psychologue et sur le style de son intervention.

Cette information écrite permettrait au chef d'entreprise et à ses collaborateurs d'être préalablement sensibilisés aux méthodes appliquées, et de prendre position à leur égard.

Peut-être le chef d'entreprise souhaitait-il simplement obtenir un conseil, la structure de son entreprise ne se prêtant pas à l'application de ce genre de méthodes. Il pourrait, dans ce cas, retirer sa demande.

Nous n'avons jamais fait l'expérience de ce genre de document dans le domaine précis de la sélection des cadres, mais tout nous porte à penser qu'il n'aurait pas une influence importante et immédiate sur les motivations du chef d'entreprise. Il est en effet curieux de constater que la description, même précise, des méthodes non directives ne modifie pratiquement pas les motivations, les attentes des personnes qui demandent à en bénéficier. La description, par exemple, des méthodes de conduite d'un stage de perfectionnement aux relations humaines n'empêche pas la quasi-totalité des participants d'attendre des conseils,

des évaluations, des méthodes de travail de la part du moniteur non directif.

On pourrait se demander alors quelle serait l'utilité du papier que nous préconisons. Il sert, croyons-nous, d'avertissement, d'introduction, auxquels le client peut se référer par la suite.

L'intervention non directive ne va pas en général sans soulever des tensions ressenties parfois comme aussi désagréables qu'imprévues. D'avoir en main un document auquel on peut se référer permet au chef d'entreprise ou à ses collaborateurs de saisir l'écart qu'il y a entre ce qu'ils ont formellement accepté et la manière dont ils le vivent.

L'existence de ce document est par ailleurs pour le psychologue une sorte de sécurité lorsque, comme cela se passe souvent, il se trouve être la surface de projection d'une partie des affects des membres du groupe ou du groupe en tant que tel, et agressivement tenu pour responsable des difficultés de communication.

2. ANALYSE DE L'APPEL AU PSYCHOLOGUE

L'examen du problème que l'entreprise désire étudier et la manière dont elle souhaite le résoudre, entraînent rapidement les interlocuteurs à définir leurs attentes par rapport au psychologue. Il est ici utile que le praticien aide son client (chef d'entreprise ou groupe) à étudier les raisons qui l'ont amené à le consulter.

Comme nous l'avons vu au chapitre V, les attentes réelles du client sont souvent peu explicites. Il peut arriver, par exemple, qu'elles aient un caractère quasi

magique, ou qu'elles reposent sur une velléité de manipulation, tant du psychologue, des candidats que du groupe lui-même.

Le cas le plus fréquent est celui où le client se met dans un état de dépendance par rapport au conseiller qu'il s'est choisi. Ce sentiment est souvent exprimé plus ou moins clairement par le chef d'entreprise dans le premier entretien: « dites-moi ce qu'il faut faire, vous êtes spécialiste, je vous écoute. J'ai peur de me tromper. Dites-moi si je fais juste ». A ce niveau-là, cet état de dépendance est souvent personnel. C'est ce qui pourrait expliquer la réticence de bien des chefs d'entreprise à introduire un psychologue dans leur organisation.

S'ils prêtent au conseiller une part de l'autorité qu'ils pensent ne point avoir, ils ont tout lieu dès lors de craindre de n'être pas en mesure d'en contrôler les effets dans l'entreprise qu'ils dirigent. Limiter l'influence du conseiller à leur propre personne revient à accroître leur pouvoir dans le groupe.

Si le premier entretien a lieu en groupe, ce problème de dépendance risque d'apparaître aussi, quoique d'une manière plus complexe et confuse.

De toute façon, cette prise de contact est importante, car elle permet une élucidation des attentes, des rôles et des objectifs poursuivis. Elle permet au moins « formellement » au chef d'entreprise d'avoir une approximation de la zone de liberté et de légitimité liée au statut de psychologue. Il lui est donné l'occasion de comprendre que son conseiller n'a l'intention, ni de lui dérober une part de son autorité, ni

d'assumer celle qu'il pourrait volontairement lui déléguer. *Il est ainsi amené à comprendre que le recours au psychologue ne le décharge d'aucune de ses responsabilités de chef d'entreprise.*

3. LE PASSAGE AU GROUPE

La participation du groupe des cadres à la procédure d'embauche est une des conditions principales à l'application de la méthode que nous proposons; c'est peut-être aussi l'une des plus difficiles à réaliser.

Le concept même de participation semble comporter des connotations menaçantes dans bien des milieux industriels.

Faire participer réellement des cadres à l'élaboration d'un problème, les laisser parler librement, les écouter et être prêt à accepter leur avis, suscite des attitudes défensives: « c'est la porte ouverte au communisme, à l'anarchie; c'est un brevet d'incapacité pour le chef; de la participation à la décision à la participation au bénéfice, il n'y a qu'un pas... ». Il n'est dès lors pas douteux que la condition imposée par notre procédure ne se heurte à des résistances la rendant impraticable dans certaines entreprises... et ne nous fasse traiter d'utopiste.

Si l'analyse des résistances du chef d'entreprise est un élément très important, celle de son acceptation l'est tout autant, car sa signification peut être ambiguë: elle peut traduire en particulier une démission de son autorité: devant un problème qui l'effraie, le chef d'entreprise peut désirer saisir l'aubaine et charger

son conseiller d'une partie de son autorité et des responsabilités qui en découlent.

L'acceptation implicite de cet état de fait par le psychologue reviendrait, dans ce cas, à *modifier les structures réelles du groupe* ce qui, comme nous l'avons vu, est contraire aux principes mêmes de l'orientation non directive.

C'est un piège dans lequel il est d'autant plus facile pour le psychologue de tomber, que l'autorité ainsi acquise peut faciliter sa tâche dans l'immédiat, lui permettre d'alimenter un besoin de puissance non assumé, et de se prémunir aussi contre l'anxiété que déclenche toujours la nécessité de faire confiance au chef d'entreprise et au groupe, en tant qu'agents capables de leur propre changement.

Pour pouvoir donner lieu à une élaboration efficace, l'acceptation du chef d'entreprise de faire participer ses collaborateurs doit être lucide. La situation de groupe et la discussion libre comportent des inconnues, des remises en question imprévisibles, des risques de tension momentanée. *Ces réalités, propres à toute vie en groupe, ne doivent pas être minimisées par le psychologue dans le but de rassurer son client.*

En cas de difficulté importante, le conseiller peut suggérer des structures intermédiaires et provisoires: entretiens individuels avec chacun des membres du groupe, par exemple. Le rôle et la signification de ces structures doivent être explicités comme moyens *provisaires* susceptibles de faciliter momentanément la communication (cf. Atténuation des méthodes non directives, chapitre VII).

L'essentiel est que l'objectif principal, qui est l'étude par le groupe de la manière dont il résoudra le problème de l'embauche d'un nouveau membre, soit clairement établi, de même que le rôle du psychologue.

4. L'ANALYSE DE LA DEMANDE DE CADRES

L'exploration du problème posé par la procédure d'embauche et la sélection conduit nécessairement le chef d'entreprise ou le groupe à justifier la mise au concours de la fonction à pourvoir.

L'examen de la nature exacte du besoin qu'exprime ainsi l'entreprise est de toute importance. Ce besoin s'intègre, comme l'on peut s'en douter, à la dynamique même des forces conscientes et inconscientes caractérisant le groupe.

Il n'est pas indifférent, par exemple, que le candidat que l'on souhaite engager soit destiné à remplacer un collaborateur démissionnaire, ou au contraire, soit appelé à occuper un poste nouveau.

Dans le premier cas, l'attitude du groupe à l'égard du partant est déterminante: sa démission est-elle ressentie comme une perte, une mise en question de l'équilibre du groupe, ou est-elle ressentie, au contraire, avec soulagement, le partant ayant été perçu comme un déviant?

Sans nous plonger ici dans l'étude de toutes les possibilités réalisables, nous pouvons toutefois imaginer que la mise au concours d'un poste ancien ou nouveau peut, en elle-même, être chargée de nombreuses significations manifestes et latentes, et que de négliger leur exploration par le groupe pourrait avoir

des conséquences difficilement contrôlables sur la procédure appliquée.

L'examen de la demande d'un cadre conduit souvent le chef d'entreprise ou le groupe à prendre conscience de significations non perçues auparavant.

Comme nous l'avons déjà vu, l'engagement d'un nouveau collaborateur peut en effet, dans certains cas, être conçu comme un moyen magique de résoudre un problème vital pour l'entreprise ou l'un de ses services. Le candidat hypothétique est ainsi chargé symboliquement de toutes sortes de compétences, de pouvoirs et de qualités qu'il est peu probable ou impossible de voir réunies chez un seul homme. Cette attente à caractère irrationnel va sans doute se traduire par des exigences manquant souvent de réalisme, comparables à celles qui déterminent le comportement de certaines célibataires à l'égard de prétendants éventuels.

Dans ce cas, la nature même des mobiles justifiant la mise au concours d'un poste est d'avance responsable de l'échec de celui qui l'occupera.

Il peut arriver aussi que la signification de la mise au concours d'un poste, surdéterminée par celle que peut revêtir l'appel fait au psychologue, soit pour l'entreprise une manière d'exprimer et de résoudre un problème lié davantage au fonctionnement social du groupe qu'à un besoin réel de cadres. Le recours à une procédure de recrutement, de sélection et d'embauche, est alors un moyen pour l'entreprise, de faire l'économie d'un examen réel de sa situation.

Négliger de rendre ce mobile explicite peut conduire

à étayer la totalité de la procédure d'embauche et d'intégration sur un malentendu qui risque d'être un facteur d'échec pour le candidat engagé.

5. L'ANALYSE DE LA FONCTION

Nous estimons que l'essentiel de l'analyse de la fonction doit être pris en charge par le groupe. Le rôle du psychologue consiste ici à faciliter l'échange entre les participants.

La vraie question, aux yeux du psychologue est: qu'est-ce que l'entreprise (personnalisée par le groupe de travail) est d'accord de se dire à elle-même à propos de son propre fonctionnement? Plus les échanges seront nombreux et efficaces, plus le groupe risque de s'apparenter à un système ouvert rendant possible l'intégration harmonieuse d'un nouveau membre.

Cette phase de la procédure est donc l'une des plus importantes, non pas tellement à cause de la validité de l'information qu'elle permet au psychologue de recueillir, que de l'occasion qu'elle donne au groupe de s'exprimer sur son propre fonctionnement.

Le groupe de travail constitué par les cadres est composé de personnes interdépendantes dans la poursuite de leurs objectifs. Le rôle du nouveau venu devra nécessairement s'articuler à ceux des collaborateurs déjà en place, et peut-être les modifier.

Il est donc de toute importance que l'interdépendance fonctionnelle des membres du groupe soit clairement établie et réellement assumée. Les structures du groupe sont-elles claires, pertinentes et acceptées? C'est le point essentiel que l'on va discuter à l'occasion

de l'établissement des caractéristiques de la fonction à pourvoir.

Cette phase d'analyse peut être, dans certains cas, difficile et ressentie comme dangereuse. Discuter des attributions d'un collaborateur à venir en présence de la direction, c'est pour les membres du groupe discuter un peu d'eux-mêmes.

Supputer un critère de succès pour un inconnu à recruter, c'est un peu évaluer son propre succès.

C'est la raison pour laquelle cette discussion peut dans certains cas être difficile et déprimante, surtout lorsque les membres du groupe se rendent compte qu'elle est à l'image de leur capacité réelle à collaborer.

Souvent, les cadres d'une entreprise n'ont jamais eu l'occasion de discuter tous ensemble les problèmes de structure et de communication qui caractérisent leur vie en commun. Ils s'en entretiennent, dans la plupart des cas, en petits groupes et sont en général plus ou moins informés de ce qui se passe. C'est cependant tout autre chose d'en discuter ouvertement en groupe.

Nous avons vécu récemment un cas où les chefs de service d'une entreprise de moyenne importance témoignèrent durant cette phase de la procédure d'incertitudes graves quant à leur rôle respectif, et même quant à leur statut hiérarchique; il est en effet apparu que des chefs avaient été nommés sans que la direction en avertisse leurs collègues. Ces incertitudes étaient tout à la fois la cause et l'effet d'un état de tension assez important faisant réellement obstacle à la productivité du groupe. Il est facile d'imaginer, dans un

tel cas, que l'embauche d'un nouveau chef de service sur la base d'un schéma stéréotypé d'exigences présenté par la seule direction, ne puisse qu'augmenter la tension du groupe, le rendant pratiquement incapable d'intégrer ce nouveau collègue.

L'analyse de la fonction, lorsqu'elle est conduite en groupe, peut par ailleurs faire apparaître l'existence de normes implicites que tout le monde connaît et auxquelles chacun se réfère, mais qui, du fait qu'elles sont une fois exprimées en groupe et en présence de la direction, prennent tout à coup une signification nouvelle.

La clarification des structures du groupe, l'examen de leur pertinence, conduisent nécessairement le groupe à se poser le problème de leur acceptation.

Au cours d'une intervention récente et conduite d'une manière non directive, le groupe de cadres convoqué pour examiner le problème posé par les exigences d'une nouvelle fonction dans l'entreprise, s'est spontanément résolu, après très peu de temps, à établir en commun le cahier des charges de chacun des membres. Il était apparu comme évident que la première phase de l'embauche d'un nouveau collaborateur résidait dans l'aménagement des structures du groupe. Il nous est agréable de mentionner que ces cahiers des charges étaient plus pertinents, réalistes et généreux que ceux qu'aucune direction à elle seule n'aurait pu élaborer; ils avaient en plus ceci de particulier qu'ils étaient réellement acceptés.

Définir une fonction de cadres est un travail qui, selon les cas, peut être fort complexe. Le groupe de

travail, assisté par le psychologue, peut recourir à une foule de techniques plus ou moins précises, mais dont les résultats n'ont de sens que dans la mesure où ils ont une signification réelle, vécue, pour les membres de l'entreprise, car c'est finalement d'eux que dépendent en grande partie l'intégration du candidat retenu et l'évaluation de son succès.

Cette étude peut être conduite de plusieurs manières différentes, selon le genre de difficultés rencontrées et les habitudes du groupe.

Réunions

Si l'entreprise s'y prête et si les cadres et la direction ont déjà pris l'habitude de travailler en commun, l'étude complète peut être effectuée en séances plénières.

Dans bien des cas, cependant, de telles réunions sont difficiles à réaliser, soit pour des raisons psychologiques, soit encore pour des raisons purement techniques.

Si, dans ces conditions, le groupe ne trouve pas de solution pratique, le psychologue peut suggérer une structure de communication provisoire.

Enquêtes

Avec l'accord du groupe plénier, le praticien s'entretient successivement avec chacun des intéressés pris individuellement. Il est toutefois admis préalablement que les informations recueillies par le psychologue seront restituées aussi complètement que possible au groupe en séance plénière. Le praticien s'abstiendra néanmoins d'en mentionner nominalement les sources.

En procédant ainsi, le psychologue n'introduit pas d'informations nouvelles; il ne fait que restituer, en général sous une forme thématique, ce que le groupe dit de lui-même. Il ne fait autre chose qu'ouvrir le réseau de communication du groupe.

Il paraît important ici que le praticien ne remette point de rapport écrit à la direction ou au groupe durant cette phase de restitution, comme nous l'avons vu à propos du compte rendu d'examen psychologique, un tel document réifie la communication. Il n'est d'ailleurs pas impossible que ce texte aille simplement rejoindre les diagnostics des ingénieurs en organisation dans les dossiers de la direction. (voir N.B.)

Nous avons été frappés de constater l'effet positif qu'entraîne la restitution d'une information que chacun connaît, mais qui n'a pas réellement un caractère collectif, parce qu'elle n'a jamais été évoquée en groupe.

Questionnaire

L'enquête peut, selon les cas, s'accompagner d'un questionnaire standardisé, destiné à objectiver les diverses variables du poste à pourvoir. Les résultats n'ont alors de sens que s'ils sont restitués au groupe et discutés en commun.

N.B.: Il apparaît nécessaire que cette information recueillie ne puisse être isolée du contexte vécu dans lequel elle a été restituée au groupe. Un moyen pratique est d'enregistrer la séance de restitution sur bande magnétique.

Sociogramme

L'établissement d'un sociogramme est certes très tentant pour le psychologue. Une telle technique lui permettrait de disposer d'une série de « radiographies » de la vie affective du groupe, d'une sorte « d'organigramme émotionnel » mettant en évidence « non seulement les réseaux de relation des individus au sein du groupe professionnel, réseaux dans lesquels vont circuler les informations, mais la valence émotionnelle de ces relations »¹.

Cette technique présente cependant deux inconvénients majeurs :

a) Le contenu d'un sociogramme ne peut être restitué au groupe sans danger.

b) Si l'information qu'il contient est, d'un commun accord, laissée à la seule discrétion du psychologue, celui-ci acquiert alors dans le groupe un statut particulier, qui ne nous paraît pas conciliable avec un comportement non directif.

Nous ne sommes par ailleurs pas convaincu que la connaissance du sociogramme du groupe par le psychologue soit réellement utile dans ce genre d'intervention. Elle risque peut-être même de détourner son attention de phénomènes proprement groupaux dont les techniques sociométriques ne rendent pas compte, comme le montre très justement B. Reymond-Rivier².

¹ Ancelin-Schutzenberger, A. et Moles A., *Sociométrie et créativité*, Revue de psychologie appliquée, N° 3, 1955, p. 162.

² Reymond-Rivier B., *La Sociométrie, charnière de la psychologie et de la sociologie*, Revue suisse de psychologie, N° 1, 1962, p. 20 (19 à 23).

Autres techniques

Ces remarques à propos du sociogramme sont valables pour toute autre technique dont l'emploi pourrait apparaître utile au psychologue.

Le critère de leur utilité réside à notre avis plus dans la signification qu'elles peuvent prendre dans le contexte dynamique de la situation totale, que dans leur efficacité technique.

L'objectif du psychologue est, par un ensemble d'attitudes et de comportements non directifs, de permettre au groupe de prendre en charge d'une manière autonome la résolution de ses propres problèmes de changement.

L'essentiel de sa technique réside, selon l'hypothèse que nous avons adoptée, dans une facilitation des mécanismes d'autorégulation du groupe ou, en d'autres termes, dans une facilitation de la communication du groupe avec lui-même. Le psychologue ne peut, pour mener sa tâche à bien, disposer d'un statut lui conférant un pouvoir dans le groupe, ou le faisant assimiler à un expert ou à un chef, même démocratique.

6. L'ELABORATION DU CRITERE

Déterminer les exigences d'un emploi, c'est plus ou moins explicitement évoquer le critère en fonction duquel la réussite de celui qui l'occupera sera évaluée.

Ce critère, comme nous l'avons vu, est en grande partie lié à une situation postérieure à l'embauche. Il doit être compris en des termes dynamiques irréductibles à la description purement statique et objective qu'on a tendance à lui appliquer.

Toute appréhension du critère au moment de l'embauche s'attaque donc à un problème impossible à résoudre d'une manière réellement scientifique.

Il semble cependant nécessaire que les responsables du choix puissent disposer d'un critère hypothétique nécessairement provisoire.

Ce dernier a dès lors bien des chances d'être plus réaliste, s'il est le résultat d'une élaboration collective au sein même du groupe d'accueil, que s'il est défini par le chef d'entreprise et le psychologue après un bref entretien.

Au moment de l'embauche, le critère réel est déjà préfiguré dans le style et le contenu des communications du groupe. Il dépend de la réponse souvent implicite donnée à des questions telles que « que faisons-nous et comment y réussissons-nous? que voulons-nous, qu'attendons-nous? à quoi mesurons-nous notre propre succès? », etc...

Cette élucidation devrait permettre de prendre en compte partiellement au moins les variables psychosociologiques conscientes et inconscientes de l'organisation.

7. LA PREPARATION AU CHANGEMENT

La procédure que nous suggérons présente encore sur la méthode classique un autre avantage substantiel: centrée sur le groupe d'accueil avant de l'être sur le candidat, elle permet, au-delà de la détermination plus réaliste des exigences et du critère, de procéder à l'aménagement « psychosociologique » du groupe, le

préparant ainsi aux changements qu'impliquera l'embauche.

En d'autres termes, si le groupe reconnaît qu'il dispose de structures claires, pertinentes et acceptées par tous, il parviendra aussi, non seulement à déterminer les exigences de la fonction à pourvoir d'une manière conforme à sa réalité socio-opératoire et affective, mais encore à décider implicitement de son propre comportement à l'égard de celui qui occupera cette fonction.

Décider collectivement des exigences et des caractéristiques du rôle d'un nouveau membre du groupe, c'est en même temps pour les membres de ce groupe une manière d'accepter de s'y conformer.

8. LE MODE DE RECRUTEMENT

Une fois la phase préparatoire achevée, le problème le plus aigu est de susciter la candidature du nouveau collaborateur.

La procédure la plus usitée est de faire paraître une annonce dans la presse.

L'insertion est souvent rédigée d'une manière stéréotypée et, à entendre bien des chefs d'entreprise, son seul pouvoir attractif résiderait dans son format et dans les avantages matériels qu'elle laisse entrevoir.

L'annonce est une communication de l'entreprise dirigée vers l'extérieur. Elle est le premier message qu'elle destine à celui qu'elle désire engager, aussi le langage utilisé, le ton, le contenu sont-ils des variables importantes de son efficacité.

Dans la perspective que nous développons, l'annonce

concrétise sous une forme résumée l'attitude du groupe face au candidat qu'il désire s'adjoindre.

L'expérience nous a montré que les candidats les plus valables lisent entre les lignes, et se révèlent beaucoup plus sensibles à la tonalité affective du message qu'à son contenu formel.

Il nous paraît que le but premier de l'annonce est d'informer aussi clairement que possible (nous ne disons pas objectivement) ceux à qui elle est destinée. L'information doit susciter la motivation de ceux, et de ceux-là seuls, qui pensent avoir les compétences et les intérêts réclamés par le poste mis au concours. C'est en ce sens qu'une annonce bien faite est déjà un outil de sélection⁸.

9. LA PRESELECTION DES OFFRES

L'arrivée des offres de services fait apparaître un problème directement lié à la sélection des candidats. Comment choisir parmi ces dossiers souvent hétéroclites quant à leur forme et leur contenu? (nous partons naturellement ici de l'hypothèse que le nombre des réponses exige la mise à contribution d'une méthode de présélection).

a) *La méthode des juges multiples.* Une procédure qui nous a toujours semblé fructueuse consiste à demander à chacun des membres du groupe d'accueil

⁸ On peut consulter avec profit le Guide pratique pour le recrutement du personnel. P. A. Satet, R. Bruère, Entreprises modernes d'édition, Paris 1964, 97 pp. plus nombreuses annexes.

de procéder à un classement des offres en trois catégories.

Les classements individuels sont ensuite comparés et discutés en commun. Le groupe s'accorde alors sur un nombre limité de candidatures semblant, à première vue, mériter un examen plus approfondi.

Cette manière de faire présente plusieurs avantages:

— Elle permet, en premier lieu, de minimiser l'effet des biais personnels des juges. Combien de tris d'offres de services effectués par une seule personne sont-ils faits sur la base des photographies, de l'appartenance à tel ou tel groupe social, à telle religion, et quelquefois en vertu de préjugés si absurdes qu'ils ne peuvent qu'être momentanément inconscients.

Sans effacer complètement l'influence des stéréotypes, la présélection effectuée en groupe minimise l'importance de ceux qui sont les plus individuels. Quant à ceux ayant un caractère collectif pour le groupe, on admettra qu'ils font partie des normes de l'entreprise et que s'ils influencent la présélection des offres, ils influenceront certainement également le critère.

— Cette méthode permet mieux qu'une autre de mettre à profit l'expérience et les connaissances propres à chaque membre du groupe. L'évaluation des références présentées par les candidats peut, de ce fait, être souvent beaucoup plus exhaustive et objective.

— Une telle procédure présente en outre l'avantage de conduire souvent à une redéfinition des exigences du poste à pourvoir. La lecture intelligente d'un dossier d'offres de services apporte parfois en effet des infor-

mations, des points de vue nouveaux, auxquels personne n'avait songé.

Si l'annonce pouvait être considérée comme un message du groupe, le dossier d'offres en est la réponse. En termes de communication, on pourrait dire que le dossier d'offres de services est un feed-back renseignant le groupe sur l'écart existant entre ce qu'il a voulu obtenir et ce qu'il a obtenu réellement.

Il nous est arrivé d'être témoin en de telles occasions de véritables modifications apportées, non seulement au poste, mais à la structure même de l'entreprise. Les candidats offrent parfois plus, parfois autre chose que ce qui leur était expressément demandé. Si de telles réponses sont en général écartées, il peut arriver que certaines d'entre elles permettent au groupe d'élaborer une solution meilleure que celle qui avait été primitivement retenue.

Il s'agit là d'une preuve supplémentaire que l'embauche et la sélection s'inscrivent en fait dans un processus de changement.

Il peut arriver que la discussion en groupe d'un dossier de candidature conduise les responsables à se poser plus de questions sur l'entreprise que sur les candidats.

b) *L'analyse graphologique.* C'est à ce moment de la procédure de sélection que l'analyse graphologique apparaît souvent comme une méthode idéale. Elle permet en effet, aux yeux de ceux qui lui accordent leur confiance, de savoir rapidement et à moindres frais à qui ils ont affaire.

D'une manière générale inadéquate, elle l'est plus

encore à ce stade de la procédure de sélection. En effet, les méthodes les moins valides ne devraient être utilisées qu'en dernier ressort, pour départager des candidats dont les chances de succès sont pratiquement égales. Les employer au début, c'est en fait limiter arbitrairement le recrutement.

Nous rejetons également la méthode graphologique pour une autre raison: c'est à notre avis un mauvais moyen d'entrer en contact avec un homme que de le faire évaluer à son insu et par un procédé ordinairement aussi prétentieux que discutable.

c) *Les questionnaires ou la formule de candidature.* Nous ne nous étendrons pas ici sur l'utilité que peut revêtir cette technique (voir chapitre II). C'est un moyen franc, logique et certainement acceptable par les candidats. La construction expérimentale de grilles d'évaluation requiert néanmoins des études de validation assez poussées qu'il est en général presque impossible de mener dans des entreprises de petite ou moyenne importance.

L'étude systématique des informations recueillies va conduire le groupe de travail à choisir un certain nombre de candidats paraissant disposer des compétences requises.

10. LA PRISE DE CONTACT AVEC LES CANDIDATS RETENUS

Le but de cette première rencontre est de donner au candidat la possibilité de s'informer d'une manière plus précise, et surtout plus concrète, sur l'entreprise en général et surtout sur le poste particulier qu'il y brigue.

Sans viser explicitement à une évaluation du candidat par l'entreprise, et réciproquement, cette confrontation comportera tout de même l'émission de jugements de valeur. Chacune des parties tâchera de se faire une opinion de l'autre en se fondant, non seulement sur l'information qu'elle recueille, mais également sur des impressions, des intuitions.

« L'interview présente sur le test l'avantage suivant: grâce à elle le chef d'entreprise est mis en présence d'un individu avec qui il est susceptible de devoir travailler. Cela permet à chacun de se faire une opinion de l'autre. On croit souvent qu'il est de bon ton de n'accorder aucune importance à ces impressions premières. Elles sont parfois bien plus fondées qu'on l'imagine; on surmonte en effet difficilement la réaction émotionnelle provoquée lors d'une première rencontre⁴. »

Une visite de l'entreprise, un entretien avec son directeur, une présentation éventuelle des candidats à chacun des membres du groupe, une discussion aussi ouverte que possible permettront aux deux parties d'éprouver leurs motivations respectives.

Les candidats devront, à cette occasion, être informés d'une manière précise sur la nature des méthodes de sélection utilisées. La possibilité devrait leur être donnée d'exprimer leur avis à ce propos.

Le rôle du psychologue devrait en particulier donner lieu à une définition complète et précise, tant en ce qui concerne son intervention dans l'entreprise elle-

⁴ Gellerman S., *Problèmes humains dans l'entreprise*, Ed. Dessart, Bruxelles, 1965, p. 147-148.

même que dans les contacts que le praticien pourrait avoir avec le candidat.

11. CONCLUSIONS

Au terme des étapes dont nous venons de suivre le déroulement, le problème de la sélection proprement dite va se poser d'une manière concrète. En facilitant les communications et en refusant de répondre positivement à toute attente ou demande explicite ou implicite d'autorité, le psychologue a permis au groupe de s'orienter vers la prise en charge du problème posé par l'intégration d'un nouveau membre.

L'étude de la fonction s'est ainsi trouvée confondue avec l'élucidation par le groupe lui-même des principaux déterminants professionnels et socio-affectifs du processus d'embauche.

Le poste à repourvoir a ainsi été appréhendé en fonction de son implication probable dans le réseau d'interdépendance tel qu'il est vécu par le groupe, et non tel qu'il figure dans l'organigramme.

On peut admettre qu'à ce moment-là, le rôle du psychologue est perçu par chacun comme orienté davantage vers la facilitation des communications intra-groupe que vers la solution technique immédiate des problèmes.

Chacun aura compris que le praticien n'entend pas être un pourvoyeur d'informations et qu'il n'a nullement l'intention de se substituer au groupe dans l'élaboration du problème, ni au chef d'entreprise dans la prise de ses responsabilités.

Il faut que le rôle que le psychologue va jouer

après des candidats soit aussi clairement défini. Le psychologue se propose simplement d'apporter aux candidats une aide du même type que celle qu'il a fournie au groupe: aider les candidats à communiquer avec eux-mêmes et avec le groupe, de façon que la décision d'embauche soit préparée de la manière la plus pertinente possible.

II. LE RÔLE DU PSYCHOLOGUE AUPRES DU CANDIDAT

1. ATTITUDE NON EVALUATIVE DU PSYCHOLOGUE

Selon la perspective qui est la nôtre, le candidat se présente à la consultation du psychologue tout à fait librement. Il est informé de la procédure, a déjà été reçu dans l'entreprise et connaît les caractéristiques du poste qu'il brigue.

Il a déjà eu l'occasion de s'entretenir, sinon avec chacun de ses futurs collègues, du moins avec un représentant de leur groupe. Il a déjà pu faire état de ses intentions, de ses goûts et de ses intérêts, et les confronter avec les caractéristiques de l'emploi postulé.

Le psychologue, de son côté, est amené d'emblée à lui préciser divers aspects de son rôle:

— Sa tâche n'est pas de porter des jugements sur qui que ce soit, mais d'aider chacune des parties à préparer sa décision.

— Il est à la disposition du candidat pour l'aider en quelque sorte à communiquer avec lui-même. Le praticien peut, de ce point de vue, lui offrir un certain nombre de moyens: un entretien prolongé, des tests

d'aptitudes, des échelles d'intérêts et d'attitudes, des questionnaires de personnalité dont les résultats lui seront restitués immédiatement.

— L'information ainsi recueillie appartient au candidat, et à lui seul. Il n'en sera fait aucun compte rendu écrit, ni à son usage personnel, ni à celui de l'entreprise.

— Cette information est censée permettre au candidat de déterminer, avec l'aide du psychologue, si l'orientation choisie par lui est compatible avec ses aptitudes.

— La communication à l'entreprise des résultats de cette élaboration, de cette orientation sera faite par le candidat lui-même.

— Si le candidat n'est pas embauché, le psychologue se tient à sa disposition pour l'aider à résoudre le problème de son orientation.

Tels sont les points sur lesquels il ne devrait y avoir au début de la consultation aucune ambiguïté.

2. LA CONDUITE DE L'ENTRETIEN ET DE L'EXAMEN

Le but de l'entretien est, comme nous l'avons dit déjà, de faciliter au candidat sa prise d'information sur lui-même, à l'occasion de son intégration éventuelle dans l'entreprise.

Nous concevons cet entretien comme non directif, ou aussi peu directif que possible.

L'idéal serait naturellement que toutes les initiatives et demandes proviennent du candidat lui-même. Il est clair, cependant, que des contraintes temporelles peuvent amener le psychologue à suggérer une sorte de

plan d'investigation. Nous n'avons à ce propos pas d'idées très précises.

L'essentiel nous paraît plutôt résider dans la capacité du psychologue à témoigner l'acceptation inconditionnelle et la compréhension empathique qui sont les conditions premières d'un comportement non directif.

Seront abordés par le candidat et le psychologue, le problème de ses motivations, de sa situation socio-professionnelle actuelle et des changements qu'il serait nécessaire d'y apporter; les raisons pour lesquelles il souhaite changer de situation, quitter un groupe pour s'intégrer à un autre; ses intérêts, ambitions, aspirations, et la manière dont il les justifie; la manière dont il perçoit l'entreprise, la fonction qu'il postule; sa possibilité de s'identifier au rôle qu'il y brigue, sa manière d'envisager le problème du commandement, etc...

La liste des thèmes abordés nous paraît en fait moins importante que la manière dont ils sont discutés.

L'objectif est simplement que l'information élaborée par le candidat lui permette de se faire une idée valable de sa situation devant le problème à résoudre.

3. L'EMPLOI DES TESTS

L'emploi des tests dans une intervention d'orientation non directive pose certainement un problème. Nous ne manquerons pas de nous interroger plus bas sur l'opportunité de leur emploi.

Pour ceux que cette perspective effraie, il convient de noter que les tests sont des techniques d'évaluation

non de la personne, mais de certains aspects ou dimensions de la personnalité et des aptitudes.

Comme le dit André Rey « lorsqu'un individu a été soumis à un test, c'est le résultat enregistré, et non l'individu lui-même qui est estimé: l'oubli de cette grossière vérité conduit à des erreurs de méthode »⁵.

Les tests peuvent donc être mis à la disposition du candidat pour lui permettre de comparer certains aspects de ses aptitudes et de sa personnalité à la norme caractérisant le groupe culturel ou professionnel auquel il appartient, ou celui auquel il souhaite appartenir.

Poussant plus avant notre principe de libéralisation des échanges entre le psychologue et le sujet examiné, nous proposons que les tests, clairement étiquetés et définis, soient choisis par le candidat lui-même. Il est évident que le praticien limitera l'éventail des choix possibles à cause de la parenté que les épreuves peuvent avoir entre elles, et surtout du petit nombre de celles qui ont une valeur prédictive.

Nous avons vu qu'au niveau des cadres, les tests valides sont en fait peu nombreux. Aussi la batterie proposée se réduira-t-elle à un ensemble de tests de niveau et éliminera-t-elle tous les tests de mémoire et d'attention dont la signification n'est pas connue dans ce domaine. Sur le plan de la personnalité, il suffira de disposer de questionnaires dont les résultats soient rapidement traduisibles en termes accessibles au candidat.

⁵ André Rey, *Connaissance de l'individu par les tests*, Ed. Dessart, Bruxelles 1963.

La correction de ce genre d'épreuves est si simple qu'il n'y a pas de raison de ne pas la confier au candidat lui-même. Rien n'est plus aisé que d'appliquer des grilles de correction sur une feuille de réponses. Il pourra distinguer ainsi les bonnes solutions des mauvaises, ou totaliser le nombre de réponses correspondant à une échelle de personnalité.

Au point où nous en sommes de l'escalade des principes chers au psychologue industriel, pourquoi ne pas confier au candidat l'évaluation de ses performances?

Il conviendrait simplement de lui fournir le système de référence adéquat et la manière d'en user. Une telle façon de faire a d'ailleurs déjà été signalée en 1952 par Max Pagès à propos de travaux américains⁶.

Nous avons pris, pour notre part, l'habitude depuis de nombreuses années de reporter chaque performance à chaque test sur un polygone de fréquences, et ceci pour chaque type de cadres auquel nous avons affaire (ingénieurs, cadres administratifs, contremaîtres). Il n'est de ce fait pas difficile de demander au candidat de reporter lui-même ses performances sur les polygones en question.

Pour les tests de personnalité, il existe des feuilles de dépouillement souvent très perfectionnées, où chaque score est directement inscrit sur une échelle construite en fonction de sa probabilité d'apparition dans une population statistique de référence.

Ce genre de test ne réclame souvent qu'un effort d'interprétation de moyenne importance. Il est aisé au

⁶ Max Pagès, *Diagnostic ou thérapeutique en orientation et en sélection professionnelles*, Binop, N° 3, 1952, p. 99-111.

psychologue d'assister le candidat dans cette tâche en donnant à chaque résultat le sens le plus approprié.

Il convient souvent de rassurer le candidat qui s'étonne que tous ses scores ne soient pas supérieurs à la moyenne, en lui expliquant, d'une part, que les étalonnages portent sur des populations déjà sélectionnées, et que par ailleurs, la présence de scores en totalité supérieurs à la moyenne ne serait rien d'autre que suspecte.

Les tests présentés sous la forme de questionnaires sont, de ce point de vue, très utiles. Il est possible, à leur propos, d'indiquer au candidat que les résultats sont le strict reflet de la manière dont il se décrit lui-même. Nous aimons beaucoup, de ce point de vue, le CPI (California Psychological Inventory), test peu introduit en pays de langue française, mais qui se prête fort bien à ce genre de restitution. La vraisemblance de ses 18 échelles, l'existence d'une échelle de sincérité, permettent dans la plupart des cas un échange réellement fructueux avec le candidat. Nous avons souvent eu l'impression de lui donner la possibilité, par ce biais, d'aborder certaines dimensions importantes de son comportement social.

4. DANGERS DE CETTE METHODE

Si les psychologues cliniciens n'ont pas abandonné leur lecture avant ce nouveau paragraphe, qu'ils soient rassurés quant à la compréhension que nous manifestons à l'endroit des réserves qu'ils ne manqueront pas d'exprimer. La méthode que nous suggérons est dangereuse, diront-ils. Certes, elle peut être dangereuse

dans son principe, mais elle l'est certainement moins dans la pratique.

Les candidats à des fonctions de cadre sont habituellement soigneusement sélectionnés. Ils se recrutent presque toujours parmi les individus bien doués. Ils sont donc capables, dans la majorité des cas, d'interpréter correctement et d'intégrer leurs résultats avec l'aide compréhensive du psychologue.

On pourra, bien entendu, objecter que les tests sont des situations nouvelles qui peuvent révéler des informations non prévues par le candidat et qui peuvent être traumatisantes.

Ceci est vrai, mais la vie d'une manière générale, et surtout celle d'un cadre, est fertile en situations virtuellement traumatisantes, auxquelles il est nécessairement amené à se confronter sans avoir pu s'y préparer. En d'autres termes, la vie comporte des situations-tests dans lesquelles l'évaluation du succès ou de l'échec est sensiblement plus traumatisante encore parce qu'elle vient de personnes dotées de prestige et d'autorité.

On constatera par ailleurs que l'auto-évaluation du candidat n'est par définition pas objective. Il existe, au niveau de sa perception de lui-même, un certain nombre de filtres censés préserver l'image habituellement modérément positive que l'individu normal a de son Moi⁷.

La tâche du praticien est ici à notre avis d'accepter

⁷ André Rey, *Évaluation par l'individu de quelques attributs de sa propre personne*, Revue suisse de psychologie, vol. XVIII, 1958, cahier 1, p. 40-47.

inconditionnellement les résultats aux tests et les mécanismes de défense qu'ils peuvent susciter. Ces mécanismes de défense, de déformation de l'expérience, sont pour le candidat une manière de protection contre la nocivité psychologique qu'une telle information pourrait avoir pour lui. Un comportement dépourvu de toute pression de la part du conseiller permet de minimiser sérieusement ce danger.

Il peut, certes, arriver que cette connaissance entraîne des risques importants. Le psychologue s'en aperçoit en général assez rapidement, et il lui est facile d'agir de façon à écarter ce danger. Il s'agit là de cas rares, où effectivement l'approche proposée est à rejeter, et où le praticien doit prendre en main intégralement la conduite de l'investigation.

Où se situe la limite? C'est une question d'appréciation mettant fortement à contribution l'expérience et les compétences cliniques du praticien.

En d'autres termes, il reste au psychologue, non seulement le droit, mais le devoir de filtrer l'information mise en évidence par l'examen; selon notre expérience, ces cas sont rares au niveau des cadres.

Ces quelques suggestions pratiques sur la conduite de l'examen appellent l'énoncé de principes plus généraux, que nous formulerons ainsi:

1° Il faut éviter que l'information prise par le candidat sur lui-même ne provienne du psychologue, mais faire en sorte qu'elle vienne des tests eux-mêmes.

2° Le psychologue se doit ainsi de refuser toute autorité pouvant déclencher ou renforcer des sentiments ou des attitudes de dépendance du candidat.

C'est en effet en vertu de ces attitudes de dépendance que le candidat peut ressentir les résultats aux tests comme des jugements portés par le psychologue sur sa personne.

3° Tout jugement de la personne ou toute communication ressentie comme telle augmente la distance du candidat par rapport à son expérience réelle et immédiate et l'entraîne à l'évaluer d'une manière hétéronome, c'est-à-dire en fonction de critères issus de sa relation de dépendance par rapport aux images d'autorité.

5. ATTITUDE CLINIQUE ET COMPORTEMENT NON DIRECTIF EN ORIENTATION ET EN SÉLECTION PROFESSIONNELLES

L'attitude clinique suppose en général une prise de distance objectivante par rapport au sujet examiné. Elle se distingue toutefois d'une attitude psychométrique pure par le souci constant du praticien de situer chaque réaction, chaque score enregistré, non seulement par rapport à une norme statistique, mais aussi en fonction de sa signification dans le contexte de l'individualité propre au client.

Le clinicien ne se contente donc pas d'observations ayant une portée générale. Devant un ensemble de performances, il essaie progressivement d'en expliquer les contradictions internes, le caractère ambigu, suspect, inattendu, incohérent, en recourant à des épreuves complémentaires et à des moyens d'investigation différents.

Ce qui caractérise à nos yeux le clinicien en psychologie, c'est sa prudence, son effort critique constant

à l'égard de ses propres observations, et son souci d'avoir pour chaque individu examiné une explication particulière⁸.

Cette approche est, certes, différente de celle du psychologue d'orientation non directive, dont l'action et les attitudes doivent naturellement découler de la confiance fondamentale qu'il accorde aux processus évolutifs autonomes du client.

Dans la perspective qui nous occupe, ces deux modes d'approche ne semblent s'exclure que sur le seul plan des attitudes du praticien.

Le clinicien examine, et s'efforce d'aboutir à un constat objectif. Les attitudes et les comportements du client sont pour lui objets d'investigation, comme le sont ses aptitudes, mesurables par les tests.

Le clinicien garde par-devers lui l'essentiel de ses observations. Son diagnostic est le sien, et il est censé servir de base aux conseils, au traitement.

Le psychologue rogérien n'est point censé faire de diagnostic au sens habituel. Il s'intéresse davantage à la signification que prend la connaissance des résultats aux tests, par exemple, dans la dynamique de la personnalité du client. Il aide en quelque sorte le client à établir son propre diagnostic sur lui-même. Il ne fait que faciliter sa prise d'information.

Cette information est cependant d'un caractère un peu particulier. Les tests, en effet, ont un pouvoir révélateur que le client ne peut contrôler a priori. Ils lui permettent donc de recueillir des faits qu'il n'aurait

⁸ André Rey, *L'examen clinique en psychologie*, PUF, Paris 1958, chap. 1, 222 pp.

pu découvrir spontanément. Cette information, par ailleurs, se réfère à un ensemble de concepts statistiques (comme la population de référence) que le client ne saisira pas nécessairement.

Le psychologue non directif se doit donc d'intervenir en tant que technicien pour que son client recueille sur lui-même des données précises et compréhensibles. Comme le clinicien, il doit diriger l'analyse de manière à résoudre les contradictions apparentes de la personnalité de son client, et l'aider à trouver son système explicatif particulier. Cela le conduira par exemple, devant un résultat, suspect ou non, accepté par le client, à lui suggérer d'autres épreuves à titre de contrôle.

Faciliter la communication du client avec lui-même revient aussi, lorsque le psychologue lui offre l'emploi de tests, à le protéger contre les erreurs d'interprétation auxquelles l'analyse de ses résultats pourrait le mener. Cependant, contrairement au clinicien, *il ne monopolisera pas le pouvoir d'analyse et de diagnostic. Il le laissera, dans toute la mesure du possible, assumer par le client lui-même.*

Pour résumer notre pensée, nous dirions volontiers que *le psychologue est responsable de ce que la fonction d'analyse, d'interprétation, d'élucidation et de diagnostic soit correctement assumée. Il agit de telle sorte qu'elle soit, autant que faire se peut, prise en charge par le client lui-même.*

Il va sans dire que ce processus de recherche et de diagnostic est orienté vers le pronostic d'intégration du candidat à l'entreprise, et que chaque information

recueillie est évaluée en fonction de sa signification dans la situation totale.

6. L'ELABORATION DU PRONOSTIC

Dans une perspective traditionnelle, le pronostic et le conseil qu'il contient sont la traduction en termes pratiques du résultat de la confrontation que le psychologue effectue entre l'information recueillie durant l'examen et ce qu'il sait des exigences de la fonction professionnelle brigüée par le candidat. (Dans un cas idéal, du point de vue psychotechnique, cette confrontation peut résulter d'une opération mathématique).

Selon l'orientation que nous suggérons, le conseil et le pronostic résident dans la conclusion pratique que le candidat, aidé par le psychologue, tire de sa propre expérience de la situation globale et des résultats aux tests.

En d'autres termes, il est amené à estimer comment et en quoi les résultats de l'examen s'appliquent à son cas particulier, et à évaluer lui-même ses chances de réussite.

Le psychologue peut l'assister dans cette tâche difficile en complétant l'information dont il dispose déjà sur l'emploi qu'il postule et sur l'entreprise. Il l'aidera à préciser la manière dont il se perçoit lui-même devant cet emploi, la manière dont il en perçoit les exigences et ses possibilités d'y satisfaire, etc...

Le psychologue s'abstiendra de toute attitude persuasive. *Ce sont les résultats de l'investigation et la signification que le candidat est amené à leur donner qui constituent les motivations, et non le psychologue.*

7. CONCLUSION

Nous sommes parfaitement conscient de ce que la procédure que nous venons de décrire a d'insolite et de critiquable. Laisser le candidat choisir, corriger et interpréter les tests de sélection peut en effet paraître une aberration.

Le candidat dispose-t-il des ressources intellectuelles nécessaires, et serait-ce le cas, comment peut-on être assuré qu'il les mette à contribution d'une manière lucide, honnête? Ne sera-t-il pas aveuglé par ses propres préjugés, sa crainte des responsabilités, et motivé par ses intérêts immédiats, son besoin de paraître à son avantage?

Et si, à l'issue de la consultation, le candidat arrivait à une conclusion différente de celle qui s'impose au psychologue?

Ces questions et les objections dont elles procèdent sont pertinentes dans la mesure où on accepte l'hypothèse de l'incapacité essentielle du candidat. Dans ce cas, la procédure traditionnelle est sans doute la seule possible.

Si, par contre, on admet l'hypothèse contraire: à savoir que le candidat dispose de la capacité d'élaborer et de résoudre son propre problème, pour autant que des conditions favorables lui soient offertes, on est amené du même coup à mettre davantage l'accent sur ces conditions que sur les éléments de procédure de l'examen.

Le vrai problème posé par le mode d'action que nous suggérons réside donc, d'une part, dans le degré de confiance que le psychologue se sent capable

d'accorder à la capacité d'autodétermination lucide du candidat, et d'autre part, dans son aptitude à créer les conditions permettant à ce dernier de l'exercer d'une manière efficace.

Cette confiance doit-elle nécessairement reposer sur un parti pris optimiste, certainement généreux, mais sans justification expérimentale? Nous ne le pensons pas. Les travaux de Rogers et de nombreux chercheurs américains mettent effectivement en évidence l'existence de mécanismes d'autorégulation psychologique⁹. Ces auteurs aboutissent cependant à la conclusion que ceux-ci ne fonctionnent bien que dans un climat dépourvu de menaces. Si donc le psychologue a pour objectif d'aider son client, les attitudes de compréhension et d'acceptation inconditionnelle ont beaucoup plus d'importance que la procédure utilisée. Lorsque ces attitudes sont manifestées par le praticien, il est alors possible de vérifier l'existence et l'orientation positive de la capacité d'autodétermination propre au client.

Cette conclusion revient à dire que la capacité d'autodétermination du client au sein de la procédure est fonction, dans une large mesure, de la confiance que le psychologue lui accorde.

Rogers a par ailleurs amplement démontré que le praticien ne parvient à manifester vraiment cette attitude à l'égard de son client que dans la mesure où il en est capable *aussi* à l'égard de lui-même.

⁹ Voir un résumé des recherches récentes dans « *Le développement de la personne* », *op. cit.*, p. 31-38; l'auteur y analyse les travaux de Baldwin, Whitehorn et Betz, Heiner, Fiedler, Quinn, Dittes, Ends et Page et ceux de Halkides.

III. LE ROLE DU PSYCHOLOGUE DANS LA NEGOCIATION

1. L'OBJECTIF

Cette phase de la procédure d'embauche réunit le ou les représentants de l'entreprise et, pris individuellement, les postulants ayant maintenu leur candidature.

L'objectif de l'intervention du psychologue dans la négociation entre le candidat et l'entreprise est simplement de faciliter la communication entre les parties contractantes. Le psychologue n'intervient pas au niveau du contenu de la discussion, mais tente, par ses interventions régulatrices, de sensibiliser les interlocuteurs à certains des obstacles au passage de l'information dont ils ont besoin. Il les aide à percevoir certaines des contradictions de leurs attentes respectives.

« Le psychologue non directif aura évidemment pour souci essentiel de faciliter l'adaptation des attitudes du candidat envers son travail et son employeur futur aux attitudes de l'employeur envers le candidat, et réciproquement. Il est certain que ce facteur est particulièrement important pour l'adaptation de l'homme à son métier, si l'on pense que les attitudes présentées par l'une ou l'autre des parties au moment de l'embauche sont le support des attitudes qui se manifestent plus tard. Un tel qui a certaines ambitions au moment où il entre dans une entreprise, sera déçu si la politique de promotion de l'entreprise ne lui permet pas de satisfaire ses ambitions. Un éclaircissement de questions semblables à l'embauche permet au moins d'évi-

ter les malentendus, et parfois, donne une chance aux positions respectives d'évoluer.

Le psychologue peut espérer atteindre ce résultat en plaçant l'une et l'autre des parties dans le climat de compréhension que nous avons défini plus haut. L'action du psychologue peut s'exercer sur chacune des parties prise individuellement. Dans le cas le plus favorable, où existe un dialogue, la situation peut évoluer vers une situation thérapeutique de groupe. L'employeur, le candidat, réagissent l'un envers l'autre en présence du psychologue qui fournit le « liant thérapeutique »¹⁰.

Le but à atteindre serait que la décision prise repose sur un maximum d'informations communes, qu'elle ait si possible les caractéristiques d'une décision collective, et qu'elle ne soit pas, comme c'est souvent le cas, issue de la juxtaposition de décisions individuelles prises pour des raisons radicalement différentes.

2. LA COMMUNICATION DANS LA NEGOCIATION

A) *Le but de la communication: l'influence*

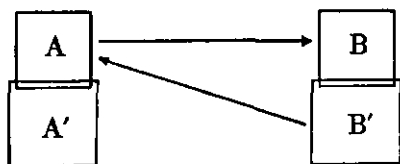
Dans ce qui suit, nous tenterons de considérer la communication tout à la fois comme un échange d'informations entre les partenaires de la négociation, et comme un processus d'influence.

Comme le dit Enriquez, « la communication est le processus par lequel une source d'information A

¹⁰ Max Pagès, Diagnostic ou thérapeutique en orientation et en sélection professionnelles, Binop, N° 3, 1952, p. 109.

(homme, groupe, machine), tend à agir sur un récepteur d'information B, de manière à provoquer chez celui-ci l'apparition d'actes ou de sentiments permettant une régulation des activités de B ou du groupe auquel appartiennent A et B »¹¹.

Il ressort entre autres choses de cette définition qu'après avoir reçu un message, le récepteur B n'est plus ce qu'il était dans le moment immédiatement précédent (il va faire quelque chose, ses sentiments sont changés, etc.). Autrement dit, sa réponse à A ne sera pas émise par B, mais par B', et à la réception de cette réponse, A passera en A', et ainsi de suite.



Le message transmis n'est pas nécessairement verbal. Il est simplement quelque chose provenant de l'émetteur, et qui a une signification pour le récepteur (mimiques, sourires, regards, gestes, et dans certains cas, silences).

Comme le dit Benusiglio à propos des communications, « ce sont donc des conduites qui ont un but défini, elles cherchent à obtenir une transformation quelconque de la personne à qui est destinée la con-

¹¹ Enriquez Eugène, *Les communications dans les organisations sociales*, in *Les techniques modernes de gestion des entreprises*, Dunod, 1962.

duite. Cette transformation peut être un acte, un geste de cette personne, un sentiment qu'elle éprouve, une connaissance ou un acte futur ».¹³

Les communications échangées transforment donc les partenaires en présence, et ces transformations sont importantes, du point de vue qui nous intéresse, parce que les individus qui en sont tout à la fois la cause et l'objet seront, en cas d'embauche, amenés à travailler ensemble.

B) *Les obstacles à la communication*

La communication par les rôles

La communication de personne à personne est extrêmement difficile, même dans des situations privilégiées comme les T groups, par exemple. Aussi n'est-il pas étonnant qu'elle le soit encore davantage dans un entretien d'embauche.

Les interlocuteurs, dans ce cas, ont tendance à communiquer de rôle à rôle; ce serait parfait si ces rôles étaient explicites et pertinents, comme dans une organisation bien rodée. Tel n'est pourtant pas toujours le cas.

Les comportements de rôle, servant en quelque sorte de vecteur à la communication, peuvent être en partie inconscients pour l'un ou l'autre, si ce n'est pour les deux interlocuteurs.

Le responsable de l'accueil peut ne voir dans le candidat qui se présente à lui que le membre d'un groupe qui n'est pas nécessairement le groupe de

¹³ Benusiglio N., *La théorie des communications en psychologie industrielle*, Hommes et entreprises, février 1957.

référence réel du candidat (l'employé de la concurrence, l'officier de réserve, le membre de tel ou tel parti politique, le comptable qui a une fois dans sa vie essayé pendant six mois de vendre des voitures ou des contrats d'assurance, etc.). Dans un tel cas, le responsable de l'accueil exerce, souvent sans le vouloir, une pression sur son interlocuteur pour qu'il tienne le rôle qu'il lui a attribué à son insu. Celui-ci peut, en réponse, actualiser successivement d'autres rôles ne répondant pas nécessairement à l'attente de son interlocuteur. Il peut résulter de ce quiproquo une source importante de malentendus et, pour les interlocuteurs, le sentiment de n'avoir pas pu ou pas su se faire comprendre.

La communication par les rôles, forme nécessaire de la vie sociale, est en même temps pour les interlocuteurs une manière de simplifier l'image qu'ils ont l'un de l'autre, de forcer autrui à agir selon un schème de conduite prévu, et de se protéger ainsi contre toute relation authentique ressentie en général comme dangereuse.

La difficulté à communiquer par-delà les rôles et les statuts est en général peu consciente, comme le sont la plupart des biais de la communication. Preuve en est la surprise que peuvent manifester les participants à des stages de perfectionnement du type T group ou à des sessions d'entraînement à l'entretien, lorsqu'ils en viennent à vivre l'incommunicabilité de certains de leurs sentiments individuels, ou lorsqu'ils constatent que ce qu'ils avaient pensé être un entretien a été vécu par eux comme un combat singulier,

une compétition, un acte de séduction, selon que les acteurs se sont inconsciemment perçus comme des ennemis, des rivaux, des partenaires possibles.

Il n'est pas dans notre esprit de préconiser la recherche, au cours d'un entretien d'embauche, d'une communication authentique, de toute manière perçue comme dangereuse, qui engendrerait un style de dialogue que les interlocuteurs ne pourraient plus soutenir dans le cadre de l'organisation. L'intervention régulatrice du psychologue pourrait néanmoins aider les parties contractantes à éviter les obstacles les plus importants à leur communication réciproque.

La projection de rôles

Nous aimerions noter en passant le problème de l'influence de personnages virtuels dont le rôle dans le dialogue peut être déterminant. Il arrive souvent en effet, dans une communication entre deux personnes A et B, que tout se passe comme si A ne s'adressait pas à B, mais à X, personnage absent mais que A fait subrepticement apparaître en B (le directeur d'un certain âge s'adressant à son fils au-delà du candidat qu'il reçoit).

Ce code, choisi par l'émetteur, peut dans un cas semblable être totalement indéchiffrable pour le récepteur.

Une autre source de malentendu est le fait que nous nous faisons souvent une idée inexacte d'autrui en nous le représentant à notre image, en lui prêtant un peu de ce que nous sommes. Ce prêt est parfois généreux, mais le plus souvent, il est cadeau empoi-

sonné, car on ne prête jamais aussi facilement que ce que l'on craint ou l'on réproouve secrètement chez soi-même.

Cette tendance à assimiler autrui à une personne différente est beaucoup plus fréquente qu'on ne le suppose, parce que, dans la plupart des cas, elle échappe complètement à la conscience des interlocuteurs.

La divergence d'objectifs

Sur le plan conscient, l'objectif explicite des partenaires dans une négociation d'embauche est d'échanger des informations et de s'évaluer réciproquement de manière à pouvoir prendre une décision judicieuse.

L'objectif implicite, mais parfaitement conscient également, peut fort bien être pour chacune des parties en présence de recueillir un maximum d'informations sur l'autre, et de ne lui donner en échange que des indications restreintes, susceptibles d'orienter ses attitudes, ses perceptions et ses motivations dans un sens déterminé. C'est un côté commercial de la négociation qui, s'il est en général considéré comme légitime, peut néanmoins entraîner des distorsions importantes de la communication.

Si les objectifs de l'entretien sont conçus en fonction d'intérêts radicalement divergents, leur poursuite peut donner lieu à des manipulations diverses, souvent à l'origine de bien des malentendus. S'il y a effectivement marché, il n'est pas indispensable qu'il soit marché de dupes, car dans ce cas, le contrat d'embauche risque bien de contenir, sous une forme la-

tente, des causes d'échec à la bonne intégration du candidat dans l'entreprise.

Une divergence importante au niveau des objectifs est nécessairement source de distorsion de la communication. Comme le dit Maier, « on ne peut obtenir la collaboration du candidat dans le choix de son poste que si les deux parties cherchent chacune son avantage, et si les avantages réciproques sont visibles ».¹³

Le rôle du psychologue serait, dans ce cas, d'aider les partenaires à préciser leurs objectifs respectifs, et si possible et surtout, de se fixer un objectif commun.

Sur le plan inconscient, apporter des informations peut être, pour l'un ou l'autre des partenaires, une manière d'asseoir son prestige, de montrer son savoir, de prévenir des critiques ou d'user d'influence, non toujours sur le partenaire immédiat, mais à travers lui sur d'autres personnes.

Il est clair que l'inadéquation entre l'objectif perçu et conscient et l'objectif réel et latent peut causer des perturbations au niveau de la compréhension du message par le récepteur.

Le besoin de réduire la dissonance

« L'existence simultanée d'éléments de connaissance qui, d'une manière ou d'une autre, ne s'accordent pas (dissonance), entraîne de la part de l'individu un

¹³ Maier N. R. F., *Principes des relations humaines*, Ed. d'organisation, Paris 1957, p. 463.

effort pour les faire, d'une façon ou d'une autre, mieux s'accorder (réduction de la dissonance) ».¹⁴

Dans un dialogue d'embauche, il peut arriver qu'une partie de la communication ait pour but de fournir à l'un des partenaires une explication simple du comportement complexe de l'autre, explication parfois purement fantaisiste, mais qui apporte une sorte de détente émotionnelle. Dans de tels échanges, l'objectif réel est, non d'écouter et de s'informer, mais de se rassurer ou de confirmer ses craintes ou ses désirs.

Si par exemple un directeur est partagé entre la sympathie que lui inspire un candidat et le fait qu'il constate ou croit constater chez lui des attitudes, des croyances ou des intentions qu'il réprouve, il essaiera dès lors de réduire cette dissonance, soit en tentant de prouver, par des questions insidieuses, que ce candidat ne mérite pas sa sympathie, soit au contraire en cherchant à minimiser l'importance des éléments qui ne lui conviennent pas (les idées de gauche sont les péchés de jeunesse des gens intelligents, le fait d'être un peu instable durant la première partie de sa carrière est un signe de vitalité, de curiosité, etc.).

Ces mécanismes existent au niveau du groupe et sont bien mis en lumière par les recherches de Allport et Postman sur la signification des rumeurs¹⁵. En face d'un stimulus imprécis mais important pour les

¹⁴ Festinger L. et Aronson È., *Éveil et réduction de la dissonance dans des contextes sociaux*, Psychologie sociale, A. Lévy, p. 193.

¹⁵ Allport W. et Postman J., *Les bases psychologiques des rumeurs* in *Psychologie sociale*, A. Lévy, p. 170-185.

membres d'un groupe, ceux-ci ont tendance à communiquer entre eux de façon à transformer ce stimulus en une structure simple, significative, adaptée à leurs intérêts, leurs craintes et leurs désirs.

Cette réduction de la dissonance, comme le montre Festinger, s'effectue dans la plupart des cas au cours d'un processus de communication dont elle peut servir de mobile. Il est légitime de supposer que dans le cadre d'une négociation d'embauche, les partenaires, sous la contrainte qu'exerce sur eux l'imminence d'une décision grave à prendre, communiquent en partie pour réduire au maximum la dissonance affectant leurs perceptions respectives.

Ce phénomène normal, et dont l'intervention est souhaitable, peut cependant les conduire à des illusions passagères. Dans ce cas, la réapparition des contradictions après la décision d'embauche peut entraîner bien des difficultés.

Les attitudes des interlocuteurs

« La communication humaine n'est jamais neutre. Elle dépend de notre représentation d'autrui en général (représentation qui s'est forgée au cours de notre histoire individuelle), de notre propension à communiquer et de notre désir de communiquer avec une personne particulière... Nous allons tenter d'ajuster notre comportement à autrui suivant le sens que nous donnons à ses actes. Nous nous conduirons, nous nous comporterons différemment selon que nous percevrons (caractériserons) autrui comme agressif ou coopératif, comme intelligent ou débile, etc... Il y a un phéno-

mène de contagion des attitudes qui fait que nous nous comportons avec autrui comme il nous semble qu'autrui se comporte avec nous.

De son côté, autrui a une certaine image de nous. Cette image résultera de sa représentation des rapports humains, de la signification qu'il donne à notre conduite et des sentiments qu'il nous prête à son égard... Il peut donc se manifester, chez l'émetteur comme chez le récepteur, des bruits dérivant des attitudes et des conduites humaines. Il semble qu'un des obstacles majeurs à la communication dans tous les cas soit notre tendance naturelle à juger autrui d'après notre propre cadre de référence, sans faire l'effort d'assimiler le cadre de référence d'autrui, de comprendre sa manière de voir. »¹⁶

Cette tendance s'étend à la manière dont nous interprétons ses messages. Dans tout dialogue, il y a chez les partenaires une sorte d'attention sélective. « Les individus ont tendance à s'exposer aux informations qui s'accordent avec leurs attitudes antérieures, et à éviter de s'exposer à celles qui ne s'y accordent pas ». ¹⁷ Il s'ensuit qu'au cours d'un dialogue d'embauche, des informations importantes peuvent être présentées par un interlocuteur, mais non intégrées par l'autre, soit parce qu'il ne les a pas perçues, soit parce qu'il ne leur a pas donné la valeur qu'elles méritent.

¹⁶ Enriquez E., *op. cit.*, p. 324.

¹⁷ Hyman H. et Sheatsley B., *Quelques-unes des raisons de l'échec des campagnes d'information*, Psychologie sociale, A. Lévy, p. 160.

Le langage des interlocuteurs

Point n'est besoin ici d'insister sur l'importance du langage comme support de la communication et de ses possibles distorsions.

Les interlocuteurs peuvent fort bien parler couramment la même langue, mais user à l'intérieur de celle-ci de langages qui leur sont propres. Chaque groupe social ou professionnel a son langage particulier, aussi est-il possible, si l'on n'y prend garde, que s'insinue, dans la négociation d'embauche, bien des malentendus importants.

La communication humaine ne se déroule pas dans un vide social. Elle est influencée par un certain nombre de règles, de normes explicites et implicites, qui indiquent aux gens ce qu'il est convenable de dire et de ne pas dire, ainsi que la manière de le faire.

Dans un milieu homogène, ces règles peuvent être un obstacle à une communication vraiment authentique; à plus forte raison peuvent-elles être des sources de distorsion dans le cas d'un dialogue entre des personnes provenant de milieux différents.

La position hiérarchique des interlocuteurs

Une différence de statut hiérarchique peut être également une source de distorsion de la communication. Encore convient-il de distinguer ici entre la position hiérarchique réelle et la position hiérarchique telle qu'elle est perçue par les interlocuteurs. Un directeur, en effet, recevant un futur subordonné, peut dans une intention louable, et pour faciliter la communication, faire abstraction de son statut. Son interlo

cuteur risque de ne pas l'oublier pour autant, et de manifester un sentiment de dépendance pouvant faire obstacle à la communication.

Si le candidat est reçu, non par le directeur seul, mais par le groupe entier des cadres de l'entreprise, certaines barrières à la communication auront tendance à se manifester, tant au niveau des échanges entre le groupe et le candidat, qu'à celui des échanges entre membres du groupe, étant donné la présence de leur chef.

S'il est seul, le chef d'entreprise peut, de son côté, s'exprimer plus librement que sous la pression suscitée par la réunion du groupe. Il s'agit alors d'un dialogue sans témoin. Cette situation ne peut manquer d'influencer à son tour le candidat.

La communication sur la communication

Dans quelque situation humaine que ce soit, la communication est difficile, et nombreuses sont les sources de distorsion qui l'affectent ou la menacent.

Nous avons, à propos de la négociation d'embauche, énuméré certaines sources possibles. Elles sont certes beaucoup plus nombreuses et subtiles que nous ne sommes parvenu à le montrer.

Il est vraisemblable que, sans chercher à faire de la négociation une sorte de « jeu de la vérité », sans lui enlever son caractère d'affrontement et de marché, le psychologue pourrait contribuer, par ses interventions régulatrices, à empêcher la cristallisation de malentendus importants, préjudiciables à l'intégration éventuelle du candidat dans l'entreprise.

Son rôle ici, si l'on se tient au langage des communications, consisterait à donner aux interlocuteurs un certain nombre de feed-backs, ou, en d'autres termes, à émettre un certain nombre de messages leur permettant de percevoir l'écart qu'il y a entre ce qu'ils font et ce qu'ils sont censés vouloir faire. Ces interventions en feed-back seraient naturellement faites à partir d'attitudes de compréhension et d'acceptation inconditionnelles, inhérentes au comportement du psychologue non directif, de façon à ce qu'elles ne soient pas perçues comme des jugements.

L'intervention du psychologue serait une sorte de communication sur la communication, permettant aux interlocuteurs d'ajuster et de rectifier leurs codes respectifs et de communiquer ainsi de façon plus efficace et plus informante.

3. LE CHOIX DU CANDIDAT

La décision marquant le terme de la procédure de sélection a été préparée minutieusement, tant par le groupe d'accueil que par les candidats. Chacun se trouve donc en bonne position pour entamer une négociation efficace.

La prise de décision de choisir tel ou tel candidat plutôt que tel autre sera décrite comme le résultat d'un processus collectif, même si la responsabilité formelle de l'engagement incombe en dernier ressort au chef d'entreprise.

Le rôle du psychologue durant cette phase de négociation et de choix sera, comme nous l'avons vu, de faciliter la communication et de contribuer, par

ses interventions régulatrices et élucidantes, à créer un climat psychologique permettant aux partenaires de négocier de la manière la plus pertinente possible.

Le moment du choix

A ce moment de la procédure, le choix peut désormais intervenir. Il porte en fait sur les candidats qui, après une présélection, un premier entretien dans l'entreprise et une consultation chez le psychologue, sont retenus par l'employeur et maintiennent eux-mêmes leur candidature. Le choix formel s'inscrit dans la phase de négociation dont la décision d'embauche est le terme. Il n'est pas possible d'indiquer quand le choix interviendra. Cela dépendra du nombre de candidats, de la nature et du contenu de la négociation. Il y a certes au niveau des cadres une foule de déterminants du choix que n'englobe pas la procédure psychologique (problèmes financiers, techniques, légaux, etc.).

Le moment du choix ne dépend pas du psychologue, mais du groupe et du ou des candidats. Qu'il nous suffise de décrire le processus de préparation de la décision.

L'entretien d'évaluation

Le ou les candidats qui, après avoir élaboré le problème de leur engagement éventuel, maintiennent leur candidature, sont reçus à nouveau dans l'entreprise. L'objectif de cet entretien est pour le groupe d'examiner une dernière fois les problèmes posés par

chacun des postulants, de s'entretenir avec eux et de fixer son choix.

Chaque candidat est invité à se présenter à un entretien plus approfondi que le premier, et dont *le caractère évaluatif est clairement établi*.

Le psychologue assiste à cet entretien, mais n'intervient pas au niveau de son contenu.

Le candidat est invité par le groupe à justifier le maintien de sa candidature. L'occasion lui est donnée de faire état, en des termes choisis par lui, de l'information recueillie au cours de sa consultation avec le psychologue. Le rôle du praticien est simplement de favoriser l'évaluation respective des points de vue.

Cette manière de procéder soulève naturellement bien des objections. On peut penser que le candidat ne dira pas tout ce qu'il sait, ou même qu'il essaiera de se montrer sous le jour le plus favorable possible. Il appartient ici au groupe de prendre ses risques. Il y a cependant tout lieu de penser que le climat psychologique compréhensif et la clarté des objectifs poursuivis auront tendance à limiter d'éventuels excès dans ce sens, qui sont dans la plupart des cas à interpréter comme des réactions de défense.

L'entretien d'évaluation est certes la phase humainement la plus difficile. Si précise que soit l'information dont disposent les partenaires en présence, elle ne peut traduire explicitement toutes leurs motivations.

Cet entretien comporte une part d'affrontement dont il serait faux de minimiser l'importance. Il a toujours existé des groupes sociaux limitant volontairement le

nombre de leurs adhérents et imposant aux individus désirant en faire partie une procédure de sélection, voire d'initiation, stimulant leur valeur, quelquefois même leur roublardise. Nous ne serions pas étonné, donc, que sous des aspects policés et rationnels, l'entretien d'évaluation en milieu industriel s'apparente à ce genre d'affrontement.

Le rôle du psychologue n'est pas de lui enlever ce caractère, mais au besoin d'y sensibiliser les partenaires et, dans tous les cas, de tendre, autant que possible, à ce qu'ils puissent échanger le maximum d'informations pertinentes.

Cette phase de la négociation est difficile à situer d'une manière pratique. D'après notre expérience, elle n'englobe qu'un nombre limité de candidats, dont l'embauche apparaît comme possible.

Notre hypothèse est qu'elle constitue pour celui qui sera effectivement engagé *une phase importante du processus de son intégration.*

La décision d'embauche

Le choix définitif du candidat sera effectué au cours d'une séance réunissant les responsables de l'embauche et le psychologue. Au cours de la discussion, conduite par le chef d'entreprise, le psychologue aura comme rôle de faciliter la prise de décision.

La décision d'embauche est, dans notre perspective, à comprendre comme une décision à caractère collectif, impliquant la participation des membres du groupe des cadres qui ont collaboré à sa préparation et qui doivent, par la suite, prendre en charge le

processus de changement qu'implique l'intégration du nouveau collaborateur dans l'entreprise.

La décision d'embauche sert de point de cristallisation au cours des processus de changements occasionnés par l'étude du poste et de la perspective d'engagement d'un nouveau cadre. Cette décision, nous la percevons comme collective, même si, étant donné la structure de l'entreprise, c'est le supérieur hiérarchique qui en assume formellement la responsabilité.

Le caractère collectif que nous préconisons trouve sa justification, non dans un système de valeur que chacun pourrait discuter, mais dans l'efficacité même que lui confère cette caractéristique.

Il y a en effet bien des raisons de penser qu'une activité résolutoire en groupe est plus efficace et plus réaliste que si elle se déroule sur un plan individuel. Kelley et Thibaut, cités par March et Simon, voient dans « la mise en commun de jugements indépendants » plusieurs facteurs susceptibles d'expliquer « la supériorité du groupe sur les individus pour l'activité résolutoire.

a) *La dissémination des erreurs*

Puisque tous les membres du groupe ne font pas les mêmes erreurs simultanément, le jugement de la majorité est meilleur que le jugement moyen des membres individuels.

b) *L'influence augmentée des jugements pris en considération*

Toutes les solutions proposées n'auront pas le même poids auprès des membres du groupe. Les propositions qui sembleront avoir les meilleurs fondements seront

celles qui auront le plus de chances d'être acceptées. Ainsi, de nouveau, le jugement du groupe aura des chances d'être meilleur que le jugement moyen.

c) *Influence augmentée des jugements donnés avec assurance*

Les membres qui ont des chances de ne point se tromper seront aussi ceux qui seront les plus affirmatifs dans leurs jugements. Cette circonstance donnera un poids particulier à leurs jugements et améliorera le jugement du groupe.

d) *La division du travail*

Pour traiter certains problèmes, il ne sera pas besoin de l'intervention de tout le groupe, qui pourra diviser le problème en parties et en confier certaines à des « spécialistes ». Ceci accélérera sans doute le processus résolutoire et pourra améliorer la qualité des solutions ». ¹⁸

A côté de ces avantages tenant à la qualité des solutions choisies, la décision de groupe présente, selon Maier, d'autres avantages encore sur le plan des motivations.

a) La solution d'un problème procure au groupe satisfaction et plaisir. Tous les individus se sentent en cause dans un problème.

b) L'emploi réel de la participation. La décision du groupe donne aux individus le sentiment d'appartenir au groupe.

c) La pression du milieu intervient de façon constructive.

¹⁸ March G. et Simon H. A., *Les organisations*, Dunod, Paris 1964, p. 174.

d) Les individus sentent qu'ils ne sont pas commandés, ce qui diminue leur résistance quant à l'application de la solution choisie.

e) Le sentiment de responsabilité. Les individus sont plus disposés à assumer la responsabilité de leurs propres décisions que celle des décisions prises par d'autres personnes. Si, par exemple, un groupe décide quelque chose, il en prend de ce fait la responsabilité.¹⁹

La décision de groupe, dans le cas particulier qui nous occupe, a pour avantage supplémentaire de contenir, non seulement la reconnaissance collective de l'effort et du risque que comporte l'introduction d'un nouveau membre dans le groupe, mais une sorte d'acceptation collective du changement.

La décision de groupe est-elle, malgré tous ses avantages, la meilleure possible, celle qu'aurait pu prendre le chef d'entreprise le plus avisé, celle que le psychologue le mieux doué, le mieux outillé aurait pu suggérer? Cette question, apparemment pertinente, nous paraît toutefois manquer de réalisme, et ceci pour deux raisons au moins:

— Ce n'est pas la solution la meilleure rationnellement parlant qui donne nécessairement les meilleurs résultats. Une décision, même de second ordre, si elle est bien acceptée par le groupe, nous paraît avoir une valeur d'usage nettement supérieure à une décision parfaite, mais imposée.

— Les études menées dans les entreprises montrent que c'est rarement la meilleure décision qui est

¹⁹ Maier Norman R. F., *op. cit.*, p. 302, 303, 304.

adoptée, mais la plus satisfaisante: « la plupart des prises de décisions humaines, individuelles ou organisationnelles, se rapportent à la découverte et à la sélection de choix satisfaisants; ce n'est que dans des cas exceptionnels qu'elles se rapportent à la découverte et à la sélection de choix optimaux. Rechercher l'optimum implique des processus de plusieurs ordres de grandeur plus élevés que de rechercher la satisfaction. L'exploration d'une meule de foin pour y trouver la plus fine aiguille, et l'exploration pour en trouver une assez fine pour pouvoir coudre, sont d'ordre différent »²⁰.

4. LE CONTRAT DE TRAVAIL

Si l'on admet que l'intervention du psychologue puisse avoir un effet positif sur l'échange d'informations au cours du processus d'embauche, on trouvera déplacé peut-être le rôle qu'il pourrait jouer dans la négociation du contrat d'engagement. Il est toutefois, comme le dit Ross Stagner à ce propos, presque impossible de décrire toutes les attentes des parties dans un contrat. « La description d'un poste mentionne le genre de tâches assignées à un homme, mais ne peut communiquer le degré d'initiative ou de coopération qu'il doit manifester ».²¹

Il y a dans l'établissement d'un contrat une foule de possibilités de malentendus. Ce qui est écrit et ce qui ne l'est pas, est susceptible, par la suite, d'être diver-

²⁰ March et Simon, *op. cit.*, p. 136.

²¹ Stagner Ross, *The psychologist's role in contract negotiation*, *Personnel psychol.*, N° 17, 1964, p. 363 à 367.

sement interprété selon le climat psychologique de l'organisation. « Le contrat », dit Stagner, « doit autant que faire se peut tenir compte des attentes inconscientes et non verbalisées des deux parties ».

Il est probable que la qualité même du contrat sera d'autant plus élevée que le climat dans lequel il aura été établi et la qualité de l'information sur laquelle il repose auront été meilleurs. Il arrive en effet souvent que le contrat soit simplement une manière un peu brutale et manipulatrice de mettre un terme à une négociation.

5. CONCLUSIONS

Si l'aide apportée par le psychologue au groupe des cadres dans l'étude de la fonction et de ses implications psychosociologiques, et aux candidats dans l'investigation de leurs possibilités d'y accéder, est facilement acceptable, son intervention non directive au moment du choix et de la négociation, paraît par contre soulever a priori des objections: à quoi sert le psychologue s'il n'intervient pas au niveau du contenu, s'il ne donne pas son avis, ses conseils? On ne voit d'ailleurs pas ce que fait le psychologue au sein d'une négociation, dont le caractère commercial est prépondérant.

Le rôle du psychologue n'est pas de résoudre lui-même les problèmes du groupe, mais d'aider celui-ci à trouver une solution qui le satisfasse.

Son intervention se situe au niveau des échanges, et non à celui de leur contenu. Son hypothèse est que, placés dans des conditions adéquates, les groupes,

comme les individus, sont capables de résoudre leurs propres problèmes de choix et de changement, et d'assumer seuls les risques et les responsabilités découlant de leur décision.

Son rôle dans la négociation n'est pas d'en atténuer le caractère d'affrontement, ni de faire sous-estimer le caractère commercial de la tractation, mais de permettre aux partenaires en présence de percevoir une part aussi large que possible des déterminants de la situation d'embauche.



On pourrait dire que les différentes étapes de ce chapitre (comme d'ailleurs l'ensemble de ce livre) débordent le problème de la sélection et concernent la procédure d'accueil. Même s'il accepte les justifications théoriques de nos suggestions, le lecteur qui s'attendait à voir résolu le problème strictement lié au choix, pourrait nous accuser de n'avoir point traité notre sujet.

Dans la perspective dynamique que nous avons adoptée, la sélection et l'accueil s'inscrivent tous deux dans un processus continu de changement, tant au niveau de l'entreprise qu'à celui des candidats.

La phase à laquelle nous nous sommes attaché commence, dans l'entreprise, au moment où le besoin d'engager un cadre est évoqué, et chez les candidats, à l'instant où l'annonce de la vacance de la fonction les incite à postuler. Elle se termine, dans l'entreprise, au moment parfois difficile à déterminer où le candidat

engagé peut être considéré comme intégré et, pour les candidats non embauchés, au moment où ils ont à décider du comportement qu'ils vont adopter.

Entre ces deux bornes temporelles, rien de ce qui se passe ne peut être isolé de son contexte. Chaque événement influence ceux qui le suivent, et ces derniers modifient la signification de ceux qui les précèdent.

Si l'acte même de choisir est certes susceptible d'être délimité logiquement, il ne peut, sur le plan pratique, voire méthodologique, être dissocié de son contexte dynamique.

Adoptant un langage imagé, nous dirions que la sélection détermine le point d'embranchement à partir duquel un des candidats poursuit son chemin avec le groupe d'accueil, tandis que les autres le poursuivent individuellement.

Tous, individus et groupe, ont fait cependant un bout de chemin ensemble, et cette expérience continue à avoir une signification pour les uns comme pour l'autre. Les candidats non engagés continuent d'exister pour l'entreprise, et celle-ci pour eux.

Un carrefour tire sa signification des routes qui y conduisent ou qui en partent, et réciproquement.

Pour chacun, la procédure d'embauche et de sélection est une expérience chargée de sens.

Tout nous porte dès lors à penser que le fait de concevoir la sélection comme susceptible d'être réduite à un acte isolé, purement mécanique, ne peut conduire, au niveau des cadres, qu'à un faux problème, auquel ne peuvent correspondre que de fausses solutions.

CONCLUSIONS

I. LE DEPASSEMENT DE LA PSYCHOTECHNIQUE

La sélection des cadres est un problème réel, mais dont la complexité a souvent échappé à ceux qui ont pour rôle d'en assumer la responsabilité.

L'évaluation intuitive des candidats à l'embauche, en dépit de l'efficacité qu'on a irrémédiablement tendance à lui attribuer, n'est pas valide. Notre perception d'autrui est influencée par notre propre cadre de référence; elle est, de plus, simplificatrice, catégorisante, et par-là même, souvent réifiante et statique.

L'entretien d'embauche usuel participe largement de cette insidieuse invalidité.

Réduire la réalité à un schéma abstrait, simplifié, l'assimiler à un nombre fini de variables mesurables, objectives, opérationnelles, tel est le fait de l'organisation scientifique du travail humain à laquelle

la psychotechnique, en dépit de son cousinage avec la psychologie expérimentale, est fondamentalement apparentée.

L'organisation scientifique et son schéma mécaniste sous-jacent ne sont efficaces que dans des situations où l'initiative de l'homme, sa plasticité, les aléas de sa créativité et de ses sentiments, ont un effet perturbateur. Au niveau des élites, cependant, ce modèle ne convient guère. Il en est de même pour la psychotechnique, lorsqu'elle cherche à prévoir le succès ou l'échec d'hommes différenciés, dans des activités complexes, où les motivations, les attitudes, la personnalité, sont déterminantes, et qui réclament, non seulement l'exécution de tâches, mais encore et surtout l'intégration à un groupe social.

Le modèle psychotechnique est, dans ce cas, aussi limité que celui de l'organisation. Il ne peut rendre compte d'une part suffisamment importante du réel pour être utilisé seul.

Recourir à la méthode psychotechnique en vertu de ce qu'elle peut assurer, revient, dans notre perspective, à la considérer comme un programme partiel d'une activité plus ambitieuse: pour le chef d'entreprise, le vrai problème des cadres n'est pas de les bien sélectionner, mais d'être assuré que la responsabilité de la poursuite des objectifs est assumée par des hommes et par des groupes efficaces.

La valeur des hommes tient à la fois à leurs qualités intrinsèques et aux conditions dans lesquelles il leur est possible de les manifester.

La sélection des cadres à l'embauche, sous sa forme

classique, met l'accent sur la valeur des individus et se trouve peu capable de tenir compte efficacement des conditions dynamiques dans lesquelles ils devront la manifester.

Les tests psychotechniques permettent de déterminer qu'en deçà d'une certaine limite, les résultats enregistrés conduisent à l'échec. La prédiction de la réussite, par contre, leur est plus difficile, en raison principalement de l'inconsistance inévitable du critère utilisé.

Ce critère de succès est, au niveau des cadres, une réalité qui se construit progressivement après l'embauche. Il est issu des interactions entre les membres du groupe auquel le nouvel arrivé se trouve intégré. Le critère est une donnée dynamique à caractère psychosociologique, non susceptible d'être prise en charge par la procédure psychotechnique.

La solution de ce problème doit donc tenir compte, non seulement des candidats, mais du milieu en fonction duquel leur valeur se manifesterá.

Dans notre perspective, cela revient, non seulement à filtrer les postulants à l'embauche, mais encore à poursuivre la double tâche d'aider ceux qui disposent des aptitudes requises à s'identifier au nouveau rôle qu'ils briguent, et de permettre au groupe d'accueil d'assumer le changement qu'implique l'engagement d'un nouveau membre.

Au programme psychotechnique permettant de limiter les risques d'échec dus à une insuffisance d'aptitudes, nous avons proposé d'adjoindre un programme

psychosociologique destiné à augmenter les chances de succès.

Cela revient-il, pour le psychologue, à manipuler des variables humaines individuelles ou collectives, au nom de quelque a priori sur ce que doit être une entreprise? Nous ne le pensons pas.

L'essentiel de l'intervention suggérée repose sur l'hypothèse de mécanismes autorégulateurs spontanés de l'adaptation chez l'individu et dans les groupes. Ces mécanismes fonctionnent bien lorsque le système de communication interne de l'individu et du groupe est efficace. Cette efficacité est d'autant plus grande que le climat psychologique ambiant est plus permissif, et les attitudes plus compréhensives. *Le rôle du psychologue serait donc, par ses interventions éclairantes, son implication personnelle contrôlée, et par la mise en œuvre d'un jeu d'attitudes non directives facilitant les communications, d'aider les partenaires de l'embauche à se choisir mutuellement d'une manière lucide, et à prendre une décision durablement satisfaisante.*

Si le problème du critère — serpent de mer de la psychotechnique — n'est ainsi pas résolu formellement, il se trouve replacé sur le plan qui lui est propre: le plan dynamique et psychosocial.

L'approche que nous proposons ne va certes pas sans soulever des problèmes, des objections, des critiques, des résistances.

Nous aimerions, dans ce dernier chapitre, signaler certains de ces problèmes, ce qui nous permettra

peut-être de préciser notre point de vue et, à l'occasion, de proposer quelques idées plus générales sur la psychologie et le psychologue dans la société et sur notre manière d'envisager le rôle du praticien engagé.

II. *LES OBJECTIONS D'ORDRE PRATIQUE FAITES A L'ORIENTATION NON DIRECTIVE*

1. La voie d'approche proposée augmenterait la longueur de l'intervention du psychologue et, partant, son coût.

Il ne serait possible de répondre d'une manière immédiatement convaincante à cette objection qu'en citant des chiffres, dont nous ne disposons pas. Le coût de l'intervention devrait être mis en rapport avec celui des fausses embauches, que l'amélioration attendue de cette procédure permettrait d'éviter. Il conviendrait de tenir compte également du raccourcissement probable de la période d'intégration, et de l'augmentation possible de la productivité de l'équipe des cadres, qui devrait normalement résulter de motivations plus adéquates, de communications plus efficaces et de structures plus claires, pertinentes et acceptées. Il nous paraîtrait aussi légitime de tenir compte du fait que les résultats d'une telle intervention auraient vraisemblablement tendance à s'additionner, et à réduire progressivement le temps de présence utile du praticien dans l'entreprise.

2. Elle exigerait un remaniement des structures des entreprises.

Cet aménagement est de toute manière en train de se faire, surtout au niveau des couches hiérarchiquement élevées des organisations.

L'élément structural des entreprises est, par ailleurs, moins statique qu'on ne le croit généralement. Les structures n'agissent pas en tant que telles, mais au travers des perceptions qu'en ont les membres de l'organisation.

Une facilitation des communications dans un groupe entraîne en général une remise en question de la perception des éléments structuraux, et l'émergence d'attitudes collectives plus pertinentes et réalistes, avant même de nécessiter un remaniement formel de l'organisation. L'expérience montre qu'en ce qui concerne l'engagement des cadres, ces remaniements ne sont en fait que partiels et limités à la zone où s'effectue l'intervention.

3. Le rôle du psychologue ne se limite plus à la sélection psychotechnique qui lui est habituellement demandée, mais il intervient explicitement au niveau du vécu du groupe. Cela ne présenterait-il pas un abus et un danger?

Si le psychologue s'en tient réellement aux comportements et aux attitudes non directifs, il ne risque pas d'y avoir d'abus. Le seul pouvoir qu'il peut acquérir est celui qui lui est donné et qu'il doit nécessairement refuser.

Il existe, par contre, un risque dans la rencontre du groupe avec son propre vécu, si celui-ci lui est trop brutalement dévoilé par le psychologue. Tout l'art

du praticien est de savoir, à chaque instant, à quel niveau les individus ou le groupe se sentent prêts à communiquer. Son devoir est de respecter les résistances que peut soulever son intervention, et de n'être, dans ses communications, qu'un tout petit peu en avance sur le client.

4. Une telle intervention réclamerait du psychologue une formation et une expérience plus étendues et profondes que celles que l'on attend actuellement du psychotechnicien.

Le praticien devrait en effet disposer en plus de son bagage technique, non seulement de connaissances en psychologie sociale appliquée aux organisations, mais également d'une expérience pratique, vécue, de l'observation et de la conduite non directive des petits groupes. Là est, croyons-nous, le point le plus important, et vraisemblablement le plus délicat. L'implication personnelle qu'exige ce genre d'intervention est primordiale, aussi conviendrait-il que le praticien soit lui-même parvenu, par un moyen ou par un autre (psychanalyse, psychothérapie, etc.), à contrôler ses biais personnels. Ses connaissances rationnelles ne le prémunissent en principe pas contre les erreurs graves.

5. Cette méthode traumatiserait les candidats rejetés à la suite de l'application d'une telle procédure.

Ils seraient moins nombreux qu'après l'application de moyens psychotechniques traditionnels: une meilleure définition de la fonction, un recrutement plus sélectif, le recours à la méthode des juges multiples, voire une présélection efficace fondée sur la validité

de certaines données biographiques, la convocation précoce du candidat pour un entretien avec les responsables de l'embauche, etc., limiteraient considérablement le nombre des postulants à qui serait proposé l'examen psychologique.

La nature même de l'intervention du psychologue, donnant au candidat l'occasion d'analyser lui-même les différents aspects de ses motivations et de ses aptitudes, entraînerait un certain nombre d'entre eux à renoncer d'une manière autonome à leur postulation.

Il n'en reste pas moins vrai qu'un certain nombre de candidats seraient rejetés et que le rejet est, d'une manière générale, gênant, et quelquefois, traumatisant, comme le note John Morris ¹.

Une procédure d'orientation non directive permettrait selon nous de minimiser sérieusement l'effet négatif du rejet:

— L'approche suggérée est peu réifiante. Le psychologue ne porte point de jugement mais donne au candidat la possibilité de s'évaluer lui-même. S'il maintient sa candidature, il doit justifier lui-même sa décision. Tout est tenté pour qu'il ne se sente pas perçu comme un objet psychotechnique rejeté d'une manière impersonnelle et arbitraire.

— L'examen est conçu davantage comme une auto-orientation du candidat que comme une sélection proprement dite. Le bénéfice qu'il peut dès lors en retirer n'est donc pas nécessairement spécifique à la fonction postulée, ni à l'entreprise en question.

¹Morris J., *The other side of the coin*, Personal Management, June 1963, p. 60-65.

— La possibilité est donnée au candidat rejeté de réexaminer son problème avec l'aide du psychologue. Il ne devrait normalement pas y avoir de rejet non motivé, et à partir duquel le candidat ne puisse orienter plus efficacement sa recherche de promotion.

6. Par la facilitation des communications qu'elle vise et les hypothèses optimistes qui la sous-tendent, l'intervention suggérée risquerait de favoriser un contact artificiel entre employeur et candidat.

Ce danger existe certes. Il appartient au psychologue de le minimiser en laissant aux partenaires le choix initial du degré d'explicitation des messages qu'ils échangent, et en respectant, dans son activité de décodage, les mécanismes de défense qui surgissent. Le psychologue se doit également de tenir compte de l'influence des structures de l'entreprise sur la manière dont les gens parviennent à communiquer.

On peut dire également que l'entraînement préalable du groupe d'accueil à communiquer plus librement, semble minimiser le risque d'un pseudo-contact ou d'un contact satisfaisant mais éphémère.

III. *LES OBJECTIONS D'ORDRE THEORIQUES ADRESSEES A L'ORIENTATION NON DIRECTIVE*

S'il y a certes bien d'autres objections d'ordre pratique à opposer au point de vue que nous avons développé, il n'en reste pas moins vraisemblable que les critiques les plus sérieuses auront un caractère plus théorique, plus fondamental.

1. SUBJECTIVITE DE LA PROCEDURE

La première que nous nous sommes longtemps adressée en méditant cet ouvrage, en l'écrivant, puis même en le relisant, est que la procédure proposée manque de rigueur scientifique, d'objectivité, et que ses bases expérimentales ne sont peut-être pas suffisantes.

Nous sommes arrivé à la conclusion que, si cette critique est apparemment la plus sérieuse et a priori la plus gênante, elle reste cependant en partie spéculative, en ce sens qu'elle procède, chez celui qui la formule, de l'adhésion à un modèle expérimental et scientifique dont la fécondité n'a pas été prouvée dans le domaine de la sélection des cadres.

Il n'est dès lors pas évident que de persévérer à tout prix dans cette direction soit la voie scientifiquement et pratiquement la plus pertinente.

Il s'est passé beaucoup de temps avant que l'on puisse, que l'on ose, appliquer aux conduites humaines la méthode expérimentale propre aux sciences de la nature. L'entreprise était sérieuse; elle le reste, comme les embûches et les limitations auxquelles elle se heurte. En soi, elle est légitime, mais difficile, et souvent perçue comme dangereuse.

Provoquer la matière, l'interroger au travers de la grille d'un plan d'expérimentation, la transformer volontairement, domestiquer son énergie, voilà qui, entre certaines limites, n'implique que modestement l'homme de science. Observer l'homme, par contre, mesurer ses réactions, comparer ses attitudes, fouiller

sa personnalité, engendre chez le chercheur la crainte de manquer d'objectivité, de s'identifier à l'observé.

A ce risque, le psychologue répond par une méthode plus rigoureuse, s'entoure de plus de garanties, se défend... Et voilà le psychologue, avec sa prudence, son scepticisme et ses attitudes défensives dirigées contre tout ce qui pourrait troubler et envahir son champ d'expérience, voire contre sa propre personne. Il doit être objectif et précis. Seule, l'approche objectivante est payante en science.

Or, il ne suffit pas d'utiliser les critères d'objectivité en usage dans les sciences naturelles pour être sûrs de cerner intégralement les phénomènes humains. Un homme, un groupe, ne présentent pas qu'un versant objectif, mesurable. Ils sont inséparables d'une conscience, de sentiments, donc d'un versant subjectif, combien plus difficile à aborder scientifiquement. Le nier, c'est refuser l'évidence. L'observer par ses manifestations comportementales, mesurables, c'est la voie expérimentale classique, féconde quant aux connaissances qu'elle a permis d'accumuler. Cette connaissance est cependant limitée. Le chercheur le sait et en tient compte. Une face du réel lui reste cachée, et en tant qu'homme de science, il peut facilement s'accommoder de cette limite de ses connaissances.

Le praticien, cependant, se trouve devant des exigences différentes. Les problèmes qui lui sont posés exigent des solutions. Un scepticisme académique déclenche le mépris du client. Le praticien doit agir au niveau de ce qui est vécu par ceux qui s'adressent à lui; qu'il le veuille ou non, il est socialement engagé.

Dans bien des domaines d'application de la psychologie, le praticien a refusé longtemps son engagement, s'est défendu d'être impliqué, soucieux qu'il était de rester objectif. Cette implication, cependant, existe. Est-il dès lors condamné au bricolage scientifique? Nous ne le pensons pas.

L'essentiel de la réponse à cette question met en œuvre, moins la nature des techniques, que l'objectivité du psychologue.

Qu'est-ce que cette objectivité en matière de sciences humaines? Est-elle possible? est-elle conciliable avec l'action? C'est peut-être un des problèmes les plus importants de la psychologie appliquée, et peut-être de la psychologie tout entière.

Le recours au modèle des sciences de la nature est certes légitime. Il est cependant curieux de constater que bien des psychologues recourent aux modèles les plus anciens, souvent fondés sur une conception exclusivement mécaniste des réalités humaines.

Nous ne sommes que superficiellement initié à la physique contemporaine. Au cours des contacts que nous avons régulièrement avec des chercheurs en ce domaine, nous avons été frappé par le fait que les modèles et les systèmes explicatifs qu'ils utilisent sont souvent beaucoup plus « courageux » que ceux du psychologue. Le physicien moderne assume l'effet de son intervention sur l'objet de son étude et n'hésite pas à se percevoir « en dialogue » avec la nature. « Les sciences de la nature présupposent toujours l'homme et, « comme le dit Bohr » nous devons nous rendre

compte que nous ne sommes pas spectateurs, mais acteurs dans le théâtre de la vie ».²

Tout se passe comme si une telle position était beaucoup plus difficile à soutenir en psychologie, et plus particulièrement en psychotechnique. Le psychotechnicien, en tant que personne, se sent peut-être acteur, mais sa science l'oblige à se percevoir comme spectateur.

Les apports méthodologiques de Freud, de Lewin puis plus tard de Rogers, dans la plupart des cas ignorés par la psychotechnique appliquée à la sélection du personnel, nous paraissent de ce point de vue, primordiaux en tant qu'éléments de réponse, non seulement aux problèmes posés par l'application, mais également par la recherche en psychologie.

Pour ces trois chercheurs (quoique à des degrés et selon des modalités diverses) et pour beaucoup de ceux qu'ils ont inspirés, la recherche et l'action sont en fait deux aspects d'une même activité, dans laquelle l'homme de science est engagé en tant qu'acteur de la situation même qui fait l'objet de son étude et de son intervention.

La plupart des recherches auxquelles nous nous sommes référé, et dont les résultats sous-tendent notre point de vue, sont socialement engagées « c'est-à-dire qu'à des degrés divers, elles sont intégrées dans les processus de changement qu'elles étudient »³.

² Heisenberg W., *La nature dans la physique contemporaine*, p. 19, Ed. Gallimard, Paris 1962, 190 pp.

³ Lévy A., *Psychologie sociale*, op. cit., p. 467.

Où sont alors les garanties d'objectivité si le psychologue s'immerge ainsi dans l'objet même qu'il étudie et sur lequel il agit? A quel genre de connaissance peut-il prétendre, s'il ne parvient pas à opérer quelque « décentration » par rapport au lieu et à l'objet de sa recherche?

Il nous paraît vraisemblable qu'en matière de sciences humaines, l'objectivité est quelque chose de social, un accord entre des subjectivités actives et armées de moyens d'investigation et de contrôle à la mesure des faits et des phénomènes étudiés.

Nous ne pensons pas que le psychologue doive se réserver l'exclusivité des moyens de contrôle de son activité, s'enfermant ainsi dans une sorte de décentration continue. Son objectivité sera au contraire accrue si les personnes impliquées comme lui (quoique d'une manière différente) dans la recherche, sont informées des méthodes et des résultats. C'est l'une des raisons pour lesquelles nous pensons qu'en matière de sélection de cadres, le produit des études conduites par le psychologue appartient à tous ceux qui s'y trouvent impliqués.

L'observateur faisant de quelque manière partie de l'observé, ses garanties d'objectivité seront accrues s'il ne monopolise pas la fonction d'observation. Ce point de vue n'est peut-être pas généralisable à toutes les recherches en psychologie, mais il nous paraît justifiable en recherche appliquée à la sélection des cadres. Si son adoption avait pour seul effet de préserver le praticien des erreurs causées par le dogmatisme psychotechnique, ce serait là déjà un avantage substantiel.

2. CARACTERE RISQUE DE L'HYPOTHESE OPTIMISTE

Une autre critique possible à laquelle nous aimerions nous arrêter, vise l'hypothèse optimiste sans laquelle l'approche que nous suggérons en matière de sélection de cadres paraît insensée, utopique.

Cette hypothèse n'est pas gratuite ou d'essence philosophique, mais découle de plusieurs considérations et constatations convergentes:

a) Notre expérience personnelle des techniques non directives est premièrement déterminante.

b) Les recherches et les validations de Rogers et de ses collaborateurs nous paraissent convaincantes.

c) Une hypothèse optimiste a pour effet d'engendrer par elle-même les faits qui la confirment. Si un praticien parvient à croire réellement que les individus et les groupes disposent des moyens nécessaires à résoudre leurs problèmes, pour autant que le climat psychologique dans lequel ils se trouvent le permette, il ne manque pas de constater que les faits lui donnent raison. Une hypothèse inverse engendrerait sans doute des faits contraires...

Une hypothèse optimiste nous paraît donc, de ce point de vue, théoriquement et pratiquement plus pertinente que l'hypothèse inverse.

L'implication du psychologue en tant que personne dans son action professionnelle, et l'hypothèse optimiste dont nous venons de parler, nous paraissent par ailleurs déboucher sur une philosophie plus satisfaisante à nos yeux que celle qui découle inéluctablement de la psychotechnique et de l'organisation scientifique du travail.

Le psychologue se trouve devant cette alternative:

a) Il peut poursuivre l'imitation des sciences de la nature, en appliquant à la réalité humaine un modèle expérimental permettant, au chercheur de prendre distance par rapport à l'objet de son étude. Constituer une science comme la physique ou la chimie revient, sous le couvert d'un désintéressement certainement sincère, à accumuler des pouvoirs de plus en plus efficaces de contrôle et de prévision scientifique des conduites humaines. On pourrait, comme Skinner, spécialiste du conditionnement, imaginer un monde où ce contrôle serait absolu.

Ce pouvoir, acquis pratiquement à l'insu de ceux sur qui il pourrait être appliqué, qui va le détenir?

Les psychologues? Au nom de quel droit? Et dans quel but? Il est connu que ce sont rarement ceux qui font des découvertes scientifiques qui en exploitent les résultats; il y a de la sorte de fortes chances pour que les pouvoirs acquis par la psychologie soient finalement détenus par un groupe humain particulier, et contribuent à asseoir sa puissance.

b) Il peut, pour éviter ces risques, ne pas considérer les hommes et les situations humaines comme des objets extérieurs à lui, susceptibles d'être dominés par ses techniques.

Dans cette perspective ouverte, le psychologue se perçoit comme impliqué, avec un rôle particulier, dans l'objet même de ce qui est tout à la fois une recherche et une thérapie psychosociale. Ce rôle ne poursuit d'autres fins que de faciliter les communications ou, en d'autres termes, les mécanismes autorégulateurs

des individus et des groupes, les aidant ainsi à prendre en charge d'une manière autonome les changements qu'impliquent toute adaptation et toute intégration psychosociales.

Ainsi conçu, le psychologue n'a à exercer aucun pouvoir. Le fruit des études, des recherches et des actions auxquelles son rôle l'amène à collaborer ne lui appartient pas en propre (pas plus qu'à une Psychologie abstraitement définie), mais fait partie d'un acquis collectif et, à des degrés variables, accessible à tous. Le rôle du psychologue est de viser à être inutile.

L'essentiel de son éthique reposerait, comme le suggère Jean Maisonneuve, sur la valeur de l'élucidation sous toutes ses formes, et sur l'exclusion des procédures manipulatoires⁴.

Parti du problème posé par la sélection des cadres, nous avons abouti à la question plus générale que soulève l'implication de la psychologie et le rôle du psychologue dans la société.

Notre réponse spécifique au sujet des cadres se trouve n'être qu'un cas particulier d'une réponse plus générale:

La psychologie, et plus particulièrement la psychosociologie, pourrait être conçue comme une fonction sociale. Elle serait, au niveau de la société globale, l'équivalent des mécanismes autorégulateurs d'adaptation dont on connaît l'existence chez l'individu et dans les petits groupes.

⁴ Jean Maisonneuve, *La psychologie sociale*, p. 125, PUF, Paris 1950, 126 pp.

Cette conception, de même que les applications auxquelles elle conduit, nous paraît répondre d'une manière scientifiquement et socialement acceptable aux principaux problèmes soulevés par la sélection des cadres.

Elle suggère de plus au psychologue un moyen de définir, de façon plus générale et plus cohérente, son rôle, son action, ses valeurs.

Ce qui précède constitue notre réponse actuelle aux problèmes posés par la sélection des cadres. Nous la considérons comme ouverte, tant au niveau des faits et des principes qui nous ont incité à la formuler ainsi, qu'à celui des développements ou généralisations qu'elle pourrait susciter.

INDEX ALPHABETIQUE DES AUTEURS CITES

- Allport W. et Postman L. J., *Les bases psychologiques des rumeurs* in *Psychologie sociale*, A. Lévy, Dumod, Paris 1965, p. 170-185.
- Ancelin-Schutzenberger A. et Moles A., *Sociométrie et créativité*, *Revue de Psychologie appliquée*, N° 3, 1955, p. 155-180.
- Anderson C. V., *The relation between speaking Times and Decision in the employment interview*, *Jour. App. psychol.*, XLIV, 1960, p. 267-268.
- Baritz L., *The servants of power*, Wesleyan univ. Press, Middletown Connecticut, 1960.
- Bass B. M., *Leadership Psychology and Organisational behavior*, Ed. Harper, New York, 1960, 548 pp.
- Baudoin Ch., *Suggestion et auto-suggestion*, Delachaux et Niestlé, Neuchâtel 1922, 273 pp.
- Benusiglio N., *La théorie des communications en psychologie industrielle*, *Hommes et entreprises*, février 1957.
- Biesheuvel S., *Personnel selection*, *Ann. rev. of psychol.*, 1965, vol. 16, p. 295-324.
- Bion W. R., *Recherches sur les petits groupes*, PUF, Paris 1965, 137 pp.
- Bonnaire J., *Les méthodes de la psychologie industrielle in Techniques modernes de choix des hommes*, Les Ed. d'organisation, Paris 1965, 357 pp., p. 26-87.
- Bonnaire J., *La sélection et la promotion des agents de maîtrise et des cadres*, *Le leadership*, *Revue de Psychologie appliquée*, N° 1, janvier 1954, p. 38-54.
- Bonnardel R., *Recherche sur le degré de fidélité de l'évaluation des traits de comportement par l'observation de longue durée*, *Travail humain*, N° 3-4, 1964, p. 337-342.
- Cardinet J., *Fausse science... et ignorance; réponse au Dr Theil*, *Jour. des associations patronales*, N° 3, 1965, p. 60-62.
- Cattell R. B., *La personnalité*, tome II, PUF, Paris 1956, 945 pp.
- Cronbach L. J., *Les exigences de la validation des techniques projectives*, *Revue de Psychologie appliquée*, N° 4, 1955, p. 245-253.

- Crozier M., *Le phénomène bureaucratique*, Ed. du Seuil, Paris 1963, 413 pp.
- Daco P., *Les prodigieuses victoires de la psychologie moderne*, Ed. Gérard, Verviers, 1960, 543 pp.
- Denton J. C., *The validation of interview type data*, Personnel Psychology, vol. XVII, N° 3, 1964, p. 281-287.
- Dunnette M. D., *Personnel management*, Ann. rev. of psychol., 1962, p. 285-314.
- Elliot Jacques, *Des systèmes sociaux comme défenses contre l'anxiété dépressive et l'anxiété de persécution* in *Psychologie sociale*, A. Lévy, Dunod, Paris 1965, p. 546-565.
- Enriquez E., *Les communications dans les organisations sociales in Les techniques modernes de gestion des entreprises*, Dunod, Paris 1962, 646 pp.
- Eysenck H. J., *Us et abus de la psychologie*, Delachaux et Niestlé, Neuchâtel-Paris, 1956, 229 pp.
- Eysenck H. J., *La validité des techniques projectives*, Revue de Psychologie appliquée, N° 4, 1955, p. 231-233.
- Favergé J. M., *L'analyse du travail*, Revue de Psychologie appliquée, N° 1, 1954, p. 55-63.
- Favergé J. M. et Baud F., *Etudes d'appréciations fondées sur l'observation du comportement*, Travail humain, N° 1-2, 1950, p. 36-47.
- Festinger L., Aronson E., *Eveil et réduction de la dissonance dans des contextes sociaux* in *Psychologie sociale*, A. Lévy, Dunod, Paris 1965, p. 193-211.
- Filloux J. C., *La personnalité*, PUF, Paris 1963, 126 pp.
- Flanagan J. C., *L'incident critique en sélection professionnelle* in *Techniques modernes de choix des hommes*, p. 183-203, Les Ed. d'organisation, Paris 1965, 357 pp.
- Flanagan J. C., *La technique de l'incident critique*, Revue de Psychologie appliquée, N° 2 et 3, 1954.
- Gellerman S., *Problèmes humains dans l'entreprise*, Dessart, Bruxelles, 1965, 280 pp.
- Gough H. C., *California psychological inventory manual*, Consult. psychol. press, Palo Alto, California, 1957, 39 pp.
- Guion R. M. and Gottier R. F., *Validity of personality measures in personnel selection*, Personnel Psychology, vol. 18, N° 2, 1965, p. 135-164.

- Heider F., *La perception d'autrui* in *Psychologie sociale*, A. Lévy, Dunod, Paris 1965, p. 120-124.
- Heilsenberg W., *La nature dans la physique contemporaine*, Gallimard, Paris 1962, 190 pp.
- Hemphill J. K., *Situational factors in leadership*, Columbus, Ohio State Univ., 1949, cit. d'après l'analyse de J. Bonnaire, La sélection et la promotion des agents de maîtrise et des cadres, *Le leadership*, Revue de Psychologie appliquée, N° 1, 1954, p. 38-54.
- Husen T., *La validité des interviews par rapport à l'âge, au sexe et à la formation des interviewers*, Travail humain, N° 1-2, 1954, p. 60-67.
- Hyman H. et Sheatsley B., *Quelques-unes des raisons de l'échec des campagnes d'information* in *Psychologie sociale*, A. Lévy, Dunod, Paris 1965, p. 154-165.
- Kelley H. H., *Deux fonctions des groupes de référence* in *Psychologie sociale*, A. Lévy, Dunod, Paris 1965, p. 139-145.
- Kierkegaard S. J., *Postscriptum aux miettes philosophiques*, Gallimard.
- Kramer Ch., *La mesure de l'intelligence sociale* in *Psychologie française*, tome VIII, 1963, p. 101-118.
- Lahy J. M., cité par Pacaud S., *Traité de psychologie appliquée*, PUF, 1960, 757 pp.
- Lavoegie M. S., *La sélection du personnel commercial*, Travail humain, PUF, 1961, 91 pp.
- Lévy A., *Psychologie sociale*, Textes fondamentaux, Dunod, Paris 1965, 565 pp.
- Lewin Kurt, *Décisions de groupe et changement social* in *Psychologie sociale*, A. Lévy, Dunod, Paris 1965, p. 498-519.
- Lewin K., *Psychologie dynamique*, PUF, 1964, 296 pp.
- Maisonneuve J., *Psychologie sociale*, PUF, Paris 1950, 126 pp.
- March G. et Simon H. A., *Les organisations*, Dunod, Paris 1964, 244 pp.
- Maier N. R. F., *Principes de relations humaines*, Ed. d'organisation, Paris 1957, 549 pp.
- Mayfield E. C., *The selection interview. A reevaluation of published research*, Pers. Psychol., vol. XVII, N° 3, 1964, p. 239-260.

- Meigniez R., *Pathologie sociale de l'entreprise*, Coll. Hommes et Organisations, Gauthier Villard, Paris 1965, 217 pp.
- Merton K., *Structure bureaucratique et personnalité in Psychologie sociale*, A. Lévy, Dunod, Paris 1965, p. 23-35.
- Miner J. B., *The management of ineffective performance*, Ed. McGrawhill, New-York 1963, 369 pp.
- Montmollin G. (de), *Le commandement in Traité de psychologie appliquée*, tome V, PUF, Paris 1956, p. 1196-1241.
- Morris J., *The other side of the coin*, Personnel management, june 1963, p. 60-65.
- Müller Philippe, *La psychologie dans le monde moderne*, Dessart, Bruxelles 1963, 224 pp.
- Müller Pb., *L'univers psychologique et social de l'entreprise*, Revue économique et sociale, Lausanne, mai 1965, p. 20-30.
- Pagès M., *Diagnostic ou thérapeutique en orientation et en sélection professionnelles*, Binop, N° 3, 1952, p. 99-111.
- Pagès M., *Eléments d'une sociothérapie de l'entreprise*, conférence prononcée en Sorbonne le 19 mai 1959 au cours du Cycle d'information sur la gestion et l'administration des entreprises.
- Pagès M., *Orientation non directive en psychothérapie et en psychologie sociale*, Dunod, Paris 1965, 181 pp.
- Palmade G., *L'unité des sciences humaines*, Dunod, Paris 1961, 357 pp.
- Papaliosos A., *L'appréciation du personnel d'après McGregor in Techniques modernes de choix des hommes*, Ed. d'organisation, Paris 1965, 357 pp., p. 247-267.
- Piaget J., *Sagesse et illusions de la philosophie*, PUF, Paris 1965.
- Piéron H., *Traité de psychologie appliquée*, Paris 1954, tome 1, 757 pp.
- Piéron H., *Vocabulaire de la psychologie*, PUF, Paris 1957, 468 pp.
- Postman L., Bruner J. et McGinnies E., *Valeurs personnelles en tant que facteurs sélectifs dans la perception in Psychologie sociale*, A. Lévy, Dunod, Paris 1965, p. 125-138.
- Provost Ch., *La sélection des cadres*, PUF, Paris 1949, 117 pp.
- Pruschy R., *Clinique et tests projectifs*, Bull. psychol. XVIII, N° 225, cit. par Bonnaire J., in *Techniques modernes de choix des hommes*, Ed. d'organisation, Paris 1965, p. 74.

- Rey A., *Connaissance de l'individu par les tests*, Dessart, Bruxelles 1963, 224 pp.
- Rey A., *Évaluation par l'individu de quelques attributs de sa propre personne*, Revue suisse de psychol., vol. XVIII, 1958, cahier 1, p. 40-47.
- Rey A., *L'examen clinique en psychologie*, PUF, Paris 1958, 222 pp.
- Rey A., *Réussite et échec dans le testage psychotechnique*, Praxis, N° 26, 1964, p. 909-913.
- Reymond-Rivier B., *La sociométrie, charnière de la psychologie et de la sociologie*, Revue suisse de psychologie, N° 1, 1962, p. 19-23.
- Rogers C., *La communication, blocages et facilitation*, La psychologie industrielle in *Hommes et techniques*, 1959, p. 132-136.
- Rogers C., *Conditions nécessaires et suffisantes d'un changement de la personnalité en psychothérapie*, La psychologie industrielle in *Hommes et techniques*, 1959, p. 150-156.
- Rogers C., *Le développement de la personne*, Dunod, Paris 1966, 283 pp.
- Rogers C. et Marian Kinget, *Psychothérapie et relations humaines*, Publications universitaires, Louvain 1965, 2 vol., 334 et 264 pp.
- Sarbin R. et Jones D., *Une analyse expérimentale du comportement de rôle* in *Psychologie sociale*, A. Lévy, p. 93-104.
- Satet P. A., Bruère R., *Guide pratique pour le recrutement du personnel*, Entreprises modernes d'édition, Paris 1964, 97 pp.
- Schachter S., *Déviations, rejet et communication* in *Psychologie sociale*, A. Lévy, Dunod, Paris 1965, p. 241-262.
- Sells S. B., *Personnel management*, Ann. rev. of psychol., 1964, p. 399-420.
- Sheriff M., *Influences du groupe sur la formation des normes et des attitudes* in *Psychologie sociale*, A. Lévy, Dunod, Paris 1965, p. 222-240.
- Spitzer M. E. et McNamara W. J., *A managerial selection study* in *Pers. psychol.*, N° 1, 1964, p. 19-40.

- Springbett B. M., *Factors affecting the final decision in the employment interview*, Canadian Journal of psychology, XII, 1958, p. 13-22.
- Stagner R., *The psychologist's role in contract negotiation in Pers. psychol.*, N° 17, 1964, p. 363-367.
- Stark S., *Research criteria of executive success*, J. business, 1959, p. 1-14.
- Stogdill R. M., *Personal factors associated with leadership: a survey of the literature*, J. psychol., 1948, p. 35-71.
- Taft R., *Issues and problems in Performance appraisal*, Wistler and Harper, Ed. Holt Rinebart and Winston, New York 1962, p. 28-52.
- Tagiuri R., Bruner J. et Blake R., *Relations entre sentiments et perception des sentiments parmi les membres de petits groupes in Psychologie sociale*, A. Lévy, Dunod, Paris 1965, p. 110-119.
- Taylor E. K. and Nevis E. C., *Personnel selection*, Ann. rev. of psychol., 1961, p. 389-412.
- Theil P., *La psychotechnique... fausse science?*, Journal des associations patronales, N° 48, 1964, p. 921-925.
- Van Lennep D. J. et Houwink R. H., *La validation du test des quatre images*, Revue de Psychologie appliquée, N° 4, 1955, p. 265-282.
- Wechsler D., *L'intelligence, résonance quantique et machines pensantes*, Revue de Psychologie appliquée, 1954, vol. IV, N° 3, p. 159-168.
- Whyte W., *L'homme de l'Organisation*, Plon, Paris 1959, 564 pp.

TABLE DES MATIÈRES

<i>Avant-Propos</i>	5
<i>Introduction</i>	7
<i>Chap. 1 — Le problème</i>	11
I. Le choix des cadres, problème spécifique	12
II. L'examen psychologique	18
III. Résultat des recherches actuelles	19
IV. La complexité du problème	29
<i>Chap. 2 — Quelques types de solution</i>	35
I. L'évaluation intuitive	35
II. L'entretien d'embauche	45
<i>Chap. 3 — L'examen psychotechnique</i>	53
I. Le modèle psychotechnique	53
II. Les tests	53
III. La mesure de l'intelligence	56
IV. L'examen de la personnalité	60
V. De la connaissance du poste de travail à celle de la réussite	73
<i>Chap. 4 — Critique générale du modèle psychotechnique</i>	81
I. De l'adaptation à l'intégration	82
II. Les limites du modèle psychotechnique	88
III. Le modèle psychotechnique : un sous- programme	91
IV. Conclusions	93

<i>Chap. 5 — Le contexte psychosociologique de la procédure de sélection</i>	95
I. Introduction	95
II. Le psychologue	99
III. Le candidat	130
IV. L'employeur	148
V. Le compte-rendu d'examen	174
VI. Conclusions	190
 <i>Chap. 6 — L'intégration du candidat à l'entreprise envisagée comme un processus de changement psychosocial</i>	 193
I. L'embauche déclenche une série de phénomènes de groupe	193
II. L'entreprise fonctionne comme un groupe social	196
III. Le cadre théorique de la dynamique des groupes	198
IV. Le fonctionnement d'un groupe social : variables dynamiques et structures	200
V. Les mécanismes de changement	217
VI. L'intégration au groupe	225
VII. Conclusions	229
 <i>Chap. 7 — L'orientation non directive et l'intervention du psychologue</i>	 233
I. Introduction	233
II. L'action par le diagnostic et le conseil	235
III. Les principes non directifs	245
IV. L'intervention du psychologue dans une organisation	261
V. Conclusions	267

<i>Chap. 8 — La mise en pratique des principes non directifs en situation de sélection</i>	269
I. Le rôle du psychologue auprès de l'entreprise	269
II. Le rôle du psychologue auprès du candidat	293
III. Le rôle du psychologue dans la négociation	307
 <i>Chap. 9 — Conclusions</i>	 331
I. Le dépassement de la psychotechnique ...	331
II. Les objections d'ordre pratique faites à l'orientation non directive	335
III. Les objections d'ordre théorique adressées à l'orientation non directive	339
 <i>Index alphabétique des auteurs cités</i>	 349
 <i>Table des matières</i>	 355