

No. 9-10

Novembre 1977

- Publications

- Muller, Ph. Remarques sur le développement de la personnalité.*
- Rousson, M. Problèmes de sélection professionnelle.*

Université de Neuchâtel

Cahiers de psychologie

Neuchâtel

Clos-Brochet, 32

P U B L I C A T I O N S

Oltramare, M. (Dr.) Introduction à la médecine du travail fr. 12.-

Debétaz, P.A. L'évaluation de la formation.
Une enquête en Suisse romande. 1976 " 8.-

Debétaz, P.A. L'évaluation de la formation.
Revue des problèmes. 8.-

Nouveautés

Rousson, M. &
Boudineau, G. L'Etude des besoins de formation.
Réflexions théoriques et méthodologiques " 8.-

Les auteurs s'efforcent de cerner la notion de besoin et plus particulièrement celle de besoin de formation. Après avoir défini le besoin comme le produit de la relation du sujet à son milieu, ils décrivent une méthodologie d'analyse, présentent différentes techniques utiles et mettent en garde contre la simplification excessive de l'étude des besoins au sein des organisations.

Rousson, M. Motivation, Moral, Satisfaction.
2 fascicules " 14.-

Il s'agit d'un cours exposant les concepts et différentes approches théoriques. Le concept de satisfaction est présenté comme le fait des sentiments éprouvés par les individus face à leur situation, mais aussi comme l'indice des désirs et stratégies actuelles des individus et groupes.

Quelques exemplaires disponibles.

Les commandes peuvent être adressées au

Centre de psychologie
Psychologie du travail
Université
Clos-Brochet, 32
2000 Neuchâtel

REMARQUES SUR LE DEVELOPPEMENT DE LA PERSONNALITE

Ph. Muller

Un des signes de la maturité est l'intégration, dans la connaissance qu'on a de soi, d'éléments négatifs, d'incertitudes ou de fluctuations. C'est vrai de la personnalité ; cela l'est également de la psychologie de la personnalité.

Un des essais récents dans le domaine (Radford & Kirby: The Person in Psychology, Essential Psychology, Mathuen, D1, 1975) nous avertit d'emblée :

"La principale excuse que nous aimerais mettre en avant, c'est qu'au moment où nous nous sommes mis au travail, nous avions l'espoir ambitieux d'être en mesure d'inclure (dans notre livre) la plus grande partie de ce qui est important, et même de suggérer des réponses à certaines des questions importantes. Nous voyons maintenant que nous serons fort heureux si nous parvenons à poser les questions, et à fournir au moins un guide vers les principales d'entre elles. C'est partiellement parce qu'il y en a passablement, voire beaucoup qui ne tombent pas strictement dans la psychologie, et sans doute aussi partiellement en raison de nos propres insuffisances..." p. 10.

Parmi les questions importantes auxquelles on aimerait pouvoir apporter des réponses qui fassent plus que de simplement les poser, figure assurément celle du développement de la personnalité. L'immense extension des interventions psychologiques dans la vie d'autrui, les diverses psychothérapies, les recettes, les cultes, traditionnels ou marginaux, les "gymnastiques" d'inspiration traditionnelle ou orientale, tout cela, par sa diversité même, délimite un problème où les solutions l'emportent sur la précision de nos savoirs.

1. Pluralisme des dépassements.

Kernberg et ses collaborateurs, dans le Bulletin de la Clinique Menninger (no. 36, 1/2, 1972 - cité par DS. Cartwright, Introduction to Psychiatry, Rand McNally, Chicago, 1974, p. 507 sq) ont suivi, certains pendant 18 ans, des patients d'une institution psychiatrique, pour étudier l'interaction entre le type de personnalité et le genre de psychothérapie. L'hypothèse, que la recherche confirme pour l'essentiel, c'est que les personnes basses en force du Moi auront de la peine à tolérer une forme de traitement "expressive", comme la psychanalyse et feront plus de progrès avec une thérapie de soutien ; l'inverse doit être vrai pour les patients de grande force du Moi. Quel que soit le niveau de force du Moi chez le patient, le thérapeute le plus habile et avec les caractéristiques personnelles les plus favorables aiderait le plus le patient à s'améliorer.

Ainsi la discussion moderne tourne le dos aux évaluations globales sur l'efficacité de telle ou telle intervention, mais vise à faire varier l'angle d'attaque et la méthode de procéder selon l'interaction du patient et de celui qui le prend en charge. On comprend mieux ainsi les résultats discordants des psychanalystes et de leurs critiques. Mais on en tirera la leçon que les voies du changement personnel sont multiples, et qu'il est imprudent de se limiter à un seul type de mécanisme.

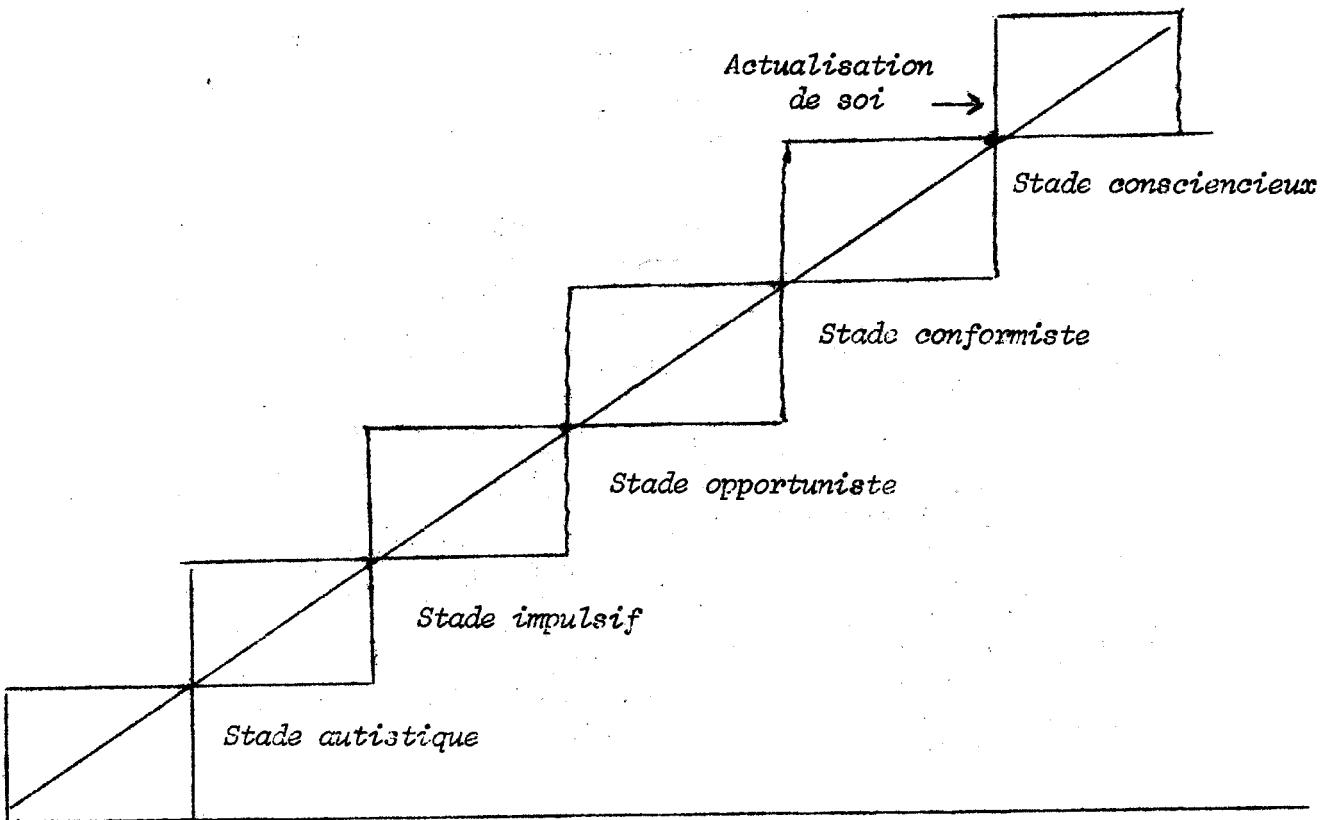


Fig. 1 - Stades dans le développement de la personnalité.

Il semble, en effet, que la manière dont la personnalité passe du premier stade (autistique) au quatrième (conformiste) relève dans l'ensemble des procédures du conditionnement, classique et instrumental. Une conduite donnée soit conduit le sujet à une satisfaction, celle des personnages d'autorité de son cercle familial, ou en général, des gens dont il reconnaît la compétence à cet égard. Cette conduite est alors "renforcée", c'est-à-dire qu'elle tendra à se présenter plus rapidement dans une situation analogue, et plus fréquemment dans les diverses situations. Dans le cas contraire, la conduite est "éteinte", c'est-à-dire qu'elle se produit moins souvent et finit par être éliminée. Au surplus, le développement augmente la tolérance à la frustration, et par là-même, accélère le processus de conditionnement. Enfin, l'empan des substitutions (socialement neutres ou favorisées) s'élargit avec l'horizon quotidien de l'enfant en voie de croissance, et il peut ainsi trouver des compromis entre les exigences du Désir, et les modèles ambients.

Toutefois, les mêmes mécanismes n'expliquent pas réellement les déviations "vers le haut" que sont les stades de la personnalité au-delà du conformisme. La reprise docile des valeurs ne conduit pas à la création personnelle de valeurs nouvelles, le chameau ne devient pas lion ou enfant par l'application des mêmes règles qui l'ont fait chameau (l'allusion ici concerne les trois "métamorphoses" dont parle Nietzsche dans le premier "chant" de Ainsi parlait Zarathoustra, I, 1).

2. L'énigme du dépassement

R.B. Cattell, dans un livre irritant et savoureux qui défend avec fougue le droit de la science à élaborer des valeurs (*A new morality from science: Beyondism* Pergamon Press, NY, 1972) prend ce thème comme point de départ. Il veut ancrer les valeurs sur l'évolution, et retient comme positives les valeurs qui, pour l'individu dans le groupe, et pour le groupe dans la concurrence des groupes, offrent le plus de chance à l'évolution. L'histoire entière devient un champ d'expérience à décrypter, mais il plaide pour que le tâtonnement soit relayé par l'expérimentation systématique. Un des critères des valeurs est pour lui l'amélioration génétique des possibilités intellectuelles, c'est-à-dire des capacités à résoudre les problèmes de plus en plus complexes posés par la vie technisée actuelle. Le ressort du dépassement devient ainsi, par le détour de la notion globale et biologique d'évolution, la créativité intellectuelle. Nous nous retrouvons dans le climat des théories de l'évolution morale qui la fondent sur l'élaboration cognitive. Reste à comprendre le pourquoi de ce "moteur" intelligent.

Il semble nécessaire de postuler un déséquilibre profond entre le sujet et ses circonstances, qui met le premier en route vers de nouvelles conduites assurant une adaptation globale meilleure. Ce déséquilibre est pris comme thème par ceux qui discernent dans le développement de la personnalité des crises existentielles (paragr. 3) ou une contradiction de type marxiste (paragr. 4 ci-dessous).

3. Les crises existentielles

K. Jaspers déjà discernait dans l'histoire de chacun des "situations-limites". L'ensemble de conduites acquises nous adaptent globalement aux situations usuelles. Survient un événement déroutant, souffrance, faute, épreuve, mort de quelqu'un de proche, amour. Nous ne trouvons pas dans les conduites disponibles la réponse utile. Il nous faut "répondre" à cette provocation, mais en construisant notre réponse. Cette construction sera, pour Jaspers, l'existence, dans le sens fort et particulier qu'il donne à ce terme.

E.H. ERIKSON (*Enfance et société*. Trad. fr. Delachaux et Niestlé, Neuchâtel, 1955) a cherché à préciser ces "crises" ou situations-limites, en les inscrivant dans une biographie-type éclairée par sa reformulation de la psychanalyse. Il discerne ainsi huit conflits essentiels, jalonnant le développement, et forçant à chaque tournant un nouveau type d'adaptation.

Au départ, très tôt dans l'enfance, le premier conflit oppose sécurité et méfiance: l'enfant rencontre l'appui nécessaire, sinon il conserve à travers toute son existence un trait légèrement dépressif, comme s'il ne s'attendait jamais qu'à être lâche et déçu.

A peine au-dessus, encore dans la première année sans doute, s'inscrit le conflit entre autonomie ou honte et doute; il s'agit d'une maîtrise de l'agressivité, qui, dans un cas, le plus positif, libère le sujet pour s'imposer à son milieu, et dans le cas imposé, le laisse inquiet et dépendant.

Déjà en relation avec un degré de maturité supplémentaire, vient le conflit entre initiative et culpabilité.

En quatrième étape, Erikson place le conflit entre travail et infériorité qui correspond à la solution de la compétition avec le détenteur du pouvoir instrumental, généralement le Père; ou bien le sujet adopte des procédures positives qui finalement le rendront à son tour productif aux côtés du "modèle", ou bien il reste en retrait, se définissant plus par son échec dans l'émulation que par ce qu'il est capable de faire positivement.

Puis, en cinquième lieu, le conflit entre identité ou diffusion du rôle, où l'on reconnaît le débat de l'adolescence entre une dispersion latérale ou la conquête du Soi, entre la fascination des modèles externes et l'avènement à sa propre voix. Le conflit se résoudra ici positivement par le choix d'une carrière, c'est-à-dire par celui du type de contribution que l'on se résout à apporter à la collectivité.

Au-dessus encore, le conflit sixième confronte l'intimité et l'isolement; Erikson définit le premier terme par "la mutualité de l'orgasme avec un partenaire aimé dont on peut et dont on veut partager la confiance et avec lequel on parvient à accorder son rythme de travail, de procréation et de récréation". L'opposé représente ici l'échec de ce partage.

Jusqu'ici, nous suivions souplement les articulations de la croissance, à travers les phases de la sexualité infantile vers la résolution de la situation oedipienne, puis la conquête de l'autonomie socio-économique et de l'intimité. Finalement, nous en sommes aussi à notre sixième stade, (fig. 1), dans la mesure où les conflits de l'existence selon Erikson correspondent, de loin, aux stades de Loevinger. Mais Erikson n'arrête pas ici la liste de ses conflits, et en ajoute deux, qui marquent davantage la vie adulte, au-delà de la fondation du foyer et de la procréation.

En septième étape, il inscrit un conflit entre fécondité et stagnation. Il ne faut pas entendre ici le premier terme comme étroitement lié à d'éventuels rejetons, mais de manière plus générale, à la contribution positive et originale que nous pouvons apporter à l'ensemble des œuvres humaines. Nous retrouverons le second terme ultérieurement sous le déguisement du "rabougrì" de L. Sève.

Enfin, pour chacun de nous, s'annonce vers la fin de notre vie le conflit entre la plénitude et l'intégrité contre le désespoir.

Cette conception des conflits existentiels combine certains enseignements de la psychanalyse avec des observations plus anecdotiques. Elle propose un cadre global à une reprise plus exigeante sur le plan de l'expérimentation et des contrôles objectifs. C'est l'une des stimulations à l'enquête de Gail Sheehy (Passages - prédictable crises of adult life, Dutton et Co, NY, 1976).

Partant des indications d'Erikson (et d'autres), elle a recueilli 115 biographies, généralement des couples, généralement aussi dans un milieu d'encaissement (professions libérales, mais aussi quelques étudiants et des gens responsables de leur entreprise ou de leur commerce, de taille modeste), enfin pour la plupart dans des grands centres urbains (ce qui, par ailleurs, correspond au cadre vital des deux tiers des Américains aujourd'hui).

Il ressort de ses dépouilllements que la vie est très généralement articulée en "crises" prévisibles, jalonnant les premières années de la maturité de sept ans en sept ans, jusqu'à la plage un peu plus étendue de la cinquantaine et la détente des années d'apaisement et de retraite. D'où les étapes suivantes :

- pulling up roots: l'âge du déracinement, de la sortie des protections familiales, avec, comme tâches, la prise d'une position dans le groupe des contemporains, l'adoption d'un rôle sexuel, d'une profession, d'une conception du monde;
- the trying twenties: le détroit de la vingtaine, qui retourne en positif l'effort négatif antérieur, avec la tâche (souvent) de trouver un mentor, et de "former une capacité d'intimité sans perdre pour autant la consistance de soi qu'on avait atteinte jusque là" (p. 27) + à ce stade, nous naviguons entre le Scylla du piège (nous nous prenons dans un rôle qui donne sécurité mais nous empêche désormais de croître) et le Charybde de la diffusion de rôles;
- catch-30 : le rattrapage de la trentaine, où nous tendons à faire sauter les sécurités difficilement conquises dans les phases antérieures, à donner accès, dans notre existence, à des impulsions réprimées, à procéder à des revisions douloureuses (nombreux divorces, ruptures professionnelles "avant que ce soit trop tard");
- the dead-line decade: les dix ans de la dernière chance, où l'on passe par une nouvelle crise d'identité, souvent en faveur d'une vocation jusqu'alors négligée;
- renewal : l'assentiment à soi, qui vient dans les années d'accomplissement et impose de nouvelles attitudes à l'égard du succès, de l'argent, de la religion, de la mort.

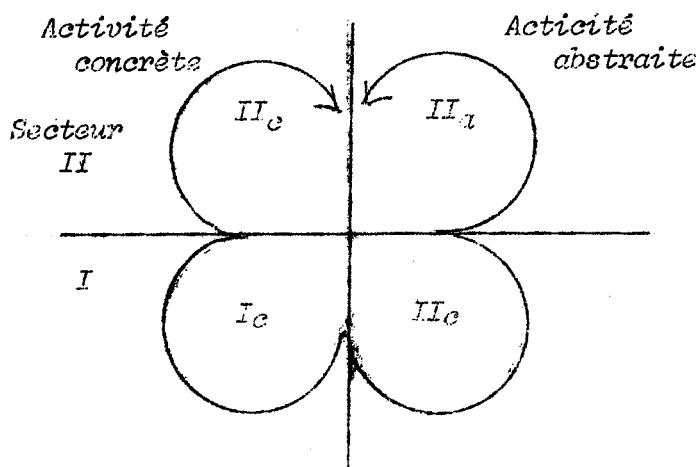
Chacun de ces "crises de passage" apparaît comme un carrefour d'où rayonnent des voies divergentes, avec des chances de changement pour le mieux, mais aussi d'échec et de désespoir. Les biographies qui soutiennent le livre en rompent l'aspect schématique, par la pluralité des voies entreprises ou manquées. Pour nous, ces "passages" sont autant de situations-limites, où se décide le sort de la personnalisation; va-t-on se fermer sur l'acquie, se laisser gagner de vitesse par les circonstances, perdre pied, accepter le piège, ou, au contraire, accéder à de nouveaux niveaux?

4. La vocation vers l'actualisation de soi

Ce que la description des passages ne fait pas comprendre, c'est la vocation vers des formes de conduite au-delà du conformisme, c'est l'ouverture (alors que le piègeage renvoie à des conditionnements et à des sécurisations que la psychologie du conditionnement ou l'évolution des mobiles permettent d'éclairer). C'est ici que l'on se tournera vers les hypothèses dégagées par Lucien Sève de la méditation des concepts essentiels du marxisme. Dans Marxisme et théorie de la personnalité, (Ed. Soc., 2e éd. avec post-face, 1972), il propose de centrer l'étude de la personnalité sur ses actes, donnant à ce terme un sens fort, plus orienté vers ses retombées sociales que celui de conduite.

"Par acte, nous entendrons tout comportement d'un individu... considéré non pas seulement en tant que comportement, c'est-à-dire rapporté au psychisme, mais en tant qu'activité concrète..., en tant qu'il produit un certain nombre de résultats non seulement... pour l'individu, mais... pour la société" p. 383.

Un acte est ainsi toujours socialement situé; il renvoie à une capacité de le produire. D'où, dans la personnalité, le secteur I qui sera l'ensemble des actes "qui produisent, développent ou spécifient des capacités", et le secteur II l'ensemble des actes qui mettent en œuvre les capacités existantes. De plus, l'activité va se trouver répartie entre une sphère concrète (qui exprime fondamentalement l'homme dans sa créativité propre et originale) et une sphère abstraite (où l'activité du sujet est façonnée par les mécanismes réifiants de la vie socio-économique où tout travail est conçu comme marchandise). On aboutit ainsi à une typologie de l'activité, qui permet de discerner le jeu concertant ou contradictoire des divers actes :



"L'activité concrète du secteur I (quadrant Ic), c'est l'ensemble des apprentissages où se forment et se développent les capacités mises en œuvre dans l'activité concrète. L'activité concrète du secteur II (IIc), c'est l'ensemble des actes qui mettent en œuvre les capacités pour faire directement retour à l'individu.

L'activité abstraite du secteur I (Ia) c'est l'ensemble des appren-
tissages où se forment et se développent les capacités com-
mandées par l'activité sociale et les rapports sociaux objectifs
dans lesquels elle s'inscrit. L'activité abstraite du secteur II
(IIa), c'est l'ensemble des actes en quoi consiste directement ce
travail social". p. 426-7.

Le diagnostic permettant de rattacher ces secteurs à une personnalité donnée passe par l'emploi du temps réel. On lit directement sur un schéma de ce genre l'importance sous-jacente des capacités et de l'épanouissement des capacités à vocation d'accomplissement personnel (englobant au reste, au-delà du social réifié, l'universel concret de l'histoire humaine en général). Des catégories nouvelles entrent en jeu: la formation permettent à vocation personnelle se détache du simple perfectionnement professionnel (cyclage et recyclage); la nature du travail social retentit sur l'épanouissement des capacités (d'où la catégorie suggestive de "rabougri", où prédominent les activités de ce secteur IIa où le travail entre comme marchandise dans des relations réifiées).

De nombreuses hypothèses expérimentales peuvent se formuler à partir de ce schéma, comme l'incidence exacte des capacités sur les actes, comme l'incidence de la nature du travail fait sur l'équilibre général des secteurs, etc.... .

5. L'ouverture vers la philosophie

Par l'orientation des hypothèses tirées de L. Sève, on revient à vérifier à l'intérieur de la personnalité, comme son moteur dernier vers l'accomplissement de soi, l'importance de l'"universel concret". Ce concept, où culmine la philosophie hégélienne, permet peut-être de comprendre pourquoi la personnalité ne se satisfait pas des étapes inférieures à la dernière; elle y reste intérieurement divisée, déchirée, entre une cristallisation (pétrification) d'éléments particuliers, et l'aspiration à la totalité englobante au-delà de tout déchirement. Comme, à l'intérieur de nos consciences, le langage témoigne de notre vocation universelle, nous pouvons formuler la tension provoquant au constant dépassement comme celle entre la parole (l'individuel particulier) et le langage (le singulier, c'est-à-dire l'individu qui endosse l'universel). Certes, les psychologues, généralement mal formés sur le plan philosophique (au moins dans les pays anglo-saxons où se font les plus grandes dépenses d'expérimentation et de vérification objective) n'aiment guère cette façon de parler, et réclament des assertions qui puissent servir de départ à une vérification. L'écho que rencontre présentement la "psychologie humaniste" dans les pays anglo-saxons, l'intérêt porté aux expériences mentales marginales (les niveaux de conscience) ou exceptionnelles (observations sur les divers types de méditation systématique), les vérifications qu'on commence à faire à l'aide de l'enregistrement des ondes cérébrales de ces divers types d'expérience, tout cela pointe vers une conjugaison de la psychologie et de la philosophie qui les féconderait l'une et l'autre.

Ph. Muller

PROBLEMES DE SELECTION PROFESSIONNELLE

M. Rousson

Avertissement.

Le présent texte est le résumé d'un séminaire conduit dans le cadre du Programme Romand de Troisième cycle en Gestion d'Entreprise - Séminaire de Marketing dirigé par le Prof. E. Borschberg au cours de l'année académique 1976/77.

Tous les problèmes de la sélection ne sont pas abordés. En particulier, nous n'avons pas discuté la question de l'utilisation des tests. Nous sommes cependant pleinement conscients du problème social et éthique que beaucoup rappellent, souvent avec virulence. Nous avons choisi de nous centrer essentiellement sur les problèmes de validité qui ne sauraient être négligés sous peine de faillir à la déontologie professionnelle.

Voici le plan de cet exposé :

1. La situation de sélection
2. Implications opérationnelles
3. Les procédures de contrôle
4. Considérations sur les prédicteurs. Exemples
5. Le problème de l'étude du travail
6. Considérations sur les critères
7. Conclusions.

L'unité de ce texte pouvant paraître précaire, nous pensons qu'il est bon d'en préciser dès maintenant le fil conducteur.

Nous avons déjà indiqué que nous avons choisi d'exposer quelques problèmes liés à la validité. Après avoir montré, dans les chapitres 1 et 2, ce qu'était la situation de sélection et ce qu'elle implique opérationnellement, nous avons insisté sur la nécessité d'avoir des instruments prédictifs, ce qui exige que l'on contrôle ces instruments. Le contrôle principal a trait à la validation, procédure par laquelle on s'assure qu'un instrument (un test par exemple) est bien en mesure de prédire le succès à un critère. Exemple : un test verbal subi en début de l'école secondaire est bien en mesure de prédire le succès en français (critère) à la fin de ce cycle scolaire.

Mais se pose alors la question des stratégies utilisables pour la validation. Nous en présenterons plusieurs pour finalement montrer, avec Dunette, combien il faut se méfier des procédures trop globales.

Mais, pour être valide, un instrument (un prédicteur) doit être fidèle, tout comme le critère. Aussi exposerons-nous ce qu'est la fidélité.

Le chapitre 4 illustrera les considérations théoriques antérieures. Nous avons choisi trois cas illustrant des études de validité et de fidélité, prenant soin de montrer que ces études ne sont pas statiques, mais peuvent conduire à des aménagements des instruments (voir la section concernant l'interview).

Le troisième cas étudié (celui des vendeurs) illustre aussi la genèse des hypothèses de l'auteur confronté avec un problème de sélection des vendeurs. Elle a procédé à une étude des situations auxquelles le représentant se trouvait confronté pour en déduire les prédicteurs (tests) utilisables. Ce cas montre combien l'étude du travail est utile à la mise en place d'une procédure de sélection. C'est pourquoi nous avons prévu un chapitre 5 exposant sommairement ce qu'est l'étude du travail.

Les prédicteurs doivent être fidèles et valides avons-nous dit. Mais le critère est aussi important. L'exigence de fidélité ne fait aucun doute. Mais deux problèmes complémentaires se posent : il s'agit d'abord de le choisir convenablement et ensuite de s'assurer qu'il est vraiment connaissable et stable dans le temps. Or cela n'est pas vraiment acquis. Du moins pas toujours. C'est pourquoi nous résumons les thèses récentes de deux auteurs.

Tout ce qui précède nous conduit à conclure par des considérations sur les difficultés et les limites de la sélection professionnelle.

1. La situation de sélection.-

La situation de sélection est une situation de choix entre plusieurs personnes pour un emploi, une mission, un rôle plus ou moins définis par le demandeur de sélection.

Théoriquement, ce choix doit être fait de telle sorte que la personne retenue réussisse le mieux possible dans la tâche pour laquelle elle a été sélectionnée.

Pour atteindre ce but, on utilise des informations actuellement disponibles dont on sait ou croit qu'elles sont prédictives d'une situation à venir : la réussite (qu'il convient par ailleurs de définir).

Opérationnellement, on recueille des informations (par divers moyens dont certains sont ou peuvent être discutables) sur les candidats afin d'établir pour chacun d'eux des probabilités de réussite. La personne choisie sera - théoriquement - celle dont la probabilité de réussite sera la plus élevée.

Ce schéma - simplifié - est très idéalisé et nous verrons que les problèmes concrets que pose la sélection nuancent fortement la rationalité définie dans le modèle ci-dessus.

2. Implications opérationnelles.

Pour toute mise en place d'une procédure de sélection, deux grands types de données sont nécessaires :

- les prédicteurs
- les critères

Les premiers correspondent aux informations actuellement disponibles qu'il s'agit de capter grâce à des moyens adéquats.

Les deuxièmes correspondent aux informations dont on a besoin pour évaluer la réussite de la personne.

La mise en correspondance des deux séries de données est nommée procédure de validation. Grâce à cette procédure on contrôle la valeur prédictive d'un prédicteur par rapport à un ou plusieurs critères pertinents.

En situation concrète de sélection, il est inutile d'utiliser des prédicteurs non valides. Mais la validité est souvent spécifique. Un test peut être valide pour une situation de travail A et ne pas l'être dans une situation B. Ainsi, par exemple, un test de rapidité motrice pourra prédire le succès si on est en présence d'un travail de montage uniquement. Il ne le pourra peut-être pas si un contrôle important est ajouté à cette tâche. On trouvera d'autres exemples plus bas.

Ajoutons encore que la validité d'un prédicteur implique sa fidélité (stabilité dans le temps et entre évaluateurs). Une procédure de validation ne peut être faite que si les prédicteurs et les critères sont fidèles.

Exemples de quelques prédicteurs et de quelques critères possibles.

Prédicteurs : Tests

- d'aptitudes motrices
- d'aptitude : au raisonnement verbale spatiale etc.
- de personnalité

Questionnaires

- d'intérêts
- biographiques

Performances diverses

- par exemple, en formation.

Critères : Notation personnelle

- Absentéisme
- Quantité de travail
- Qualité de travail
- Résultat d'une formation
- Réalisation d'objectifs spécifiques
- etc...

- Notes :
- Les différents critères ne sont pas substituables ;
 - Un prédicteur peut être valide par rapport à un critère et ne pas l'être par rapport à un deuxième ;
 - La combinaison de plusieurs prédicteurs peut aboutir à une meilleure prédiction.

3. Les procédures de contrôle.

3.1. Les remarques faites plus haut soulignent la précarité des procédures de sélection :

- une sélection n'est valable que s'il y a eu validation ;
- les tests et autres instruments commerciaux ne sont pas nécessairement adaptés à la situation particulière à laquelle on doit faire face. Cette remarque est aussi valable pour les questionnaires ;
- même un test généralement reconnu comme valide devrait être contrôlé dans une situation particulière ;
- on ne peut prédire que par rapport à un critère bien défini ;
- si on veut qu'un candidat réussisse par rapport à plusieurs critères, il est nécessaire de le spécifier à l'avance. Notons que certaines exigences peuvent être contradictoires. L'exemple souvent donné a trait à la rapidité et à la précision.

3.2. Le problème suivant souligne la nécessité d'un contrôle permanent des procédures de sélection. Partons d'un exemple.

A l'école, un élève qui réussit bien en janvier réussira vraisemblablement bien en février. On peut donc dire que les résultats de janvier constituent le prédicteur et ceux de février le critère.

Dans ce cas, prédicteurs et critères sont de même nature. De plus ils sont "utilisés" dans la même situation.

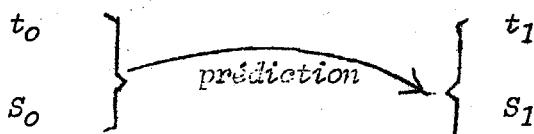
Il n'en est pas de même en cas de sélection professionnelle :

a) les situations ne sont pas identiques :

- la rencontre de sélection constitue un enjeu différent de la situation de travail ;
- la relation est duelle seulement et asymétrique ;
- le temps est limité en sélection ;
- etc...

b) les mesures (prédicteurs/critères) ne sont pas de même nature, même si, comme le dit Favergé, les tests sont souvent "constitués par des tâches types ressemblant aux tâches professionnelles, mais débarrassés d'éléments spécifiques qui empêcheraient de les proposer valablement à des sujets n'ayant aucune pratique ou connaissance de l'activité professionnelle".

On peut donc dire qu'en sélection professionnelle, on cherche à prédire à un moment t_0 , dans une situation S_0 un comportement qui se déroulera à un temps t_1 , dans une situation S_1 :



On ajoutera que S_1 n'est pas nécessairement prévisible (Une crise économique change bien des choses). S_0 comprend entre autres les tâches types dont il est question ci-dessus et S_1 les tâches professionnelles.

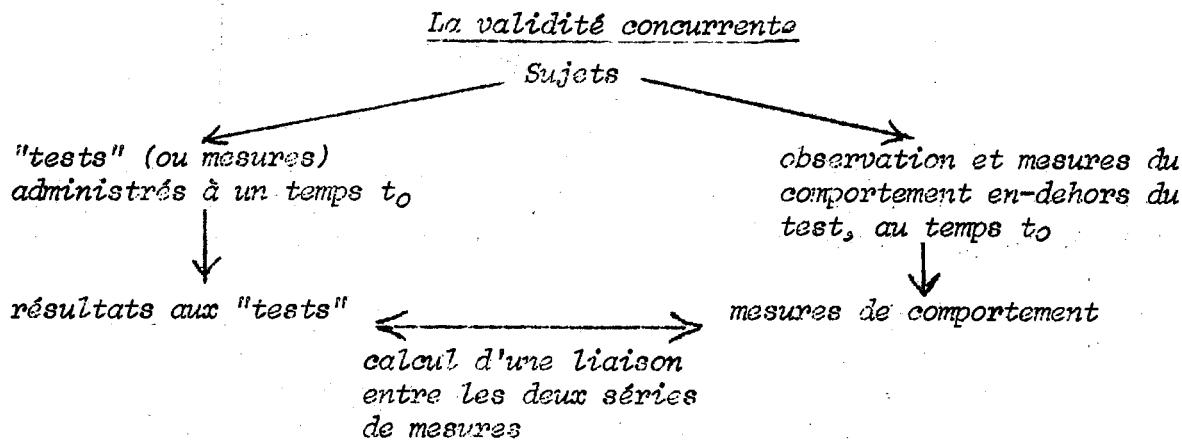
3.3. La fidélité. - Expliquons ce concept par deux exemples.

Ex: 1. Un groupe de sujets passent un test X à t_0 . Les mêmes personnes le passent à nouveau à t_1 . Plus les deux séries de scores sont semblables (corrélation), plus la fidélité est grande. L'intervalle de temps ($t_1 - t_0$) est ici important. La mémoire ne doit pouvoir jouer. Mais en même temps, les sujets ne doivent pas avoir changé... La méthode illustrée ici pour la mesure de la fidélité est celle du test-retest.

Ex: 2. On veut par exemple évaluer la sociabilité d'un groupe de personnes. Deux évaluateurs donnent des appréciations de ces personnes sur une échelle. Si la corrélation entre les deux séries de "notes" est élevée, on dira que la fidélité est grande. On parle ici de fidélité inter-notateurs.

3.4. La validation. - On traitera, ici, de quelques procédures utilisables pour déterminer la validité des prédicteurs.

3.4.1: La validité concurrente. - On peut la résumer par le schéma ci-dessous :



C'est au même moment et sur les mêmes personnes que les deux séries de mesures sont prises. Ainsi, pour valider une batterie de tests destinés à sélectionner des mécaniciens, selon ce modèle, on procédera à une double prise d'informations sur un groupe de mécaniciens en place dans l'entreprise où l'on travaille.

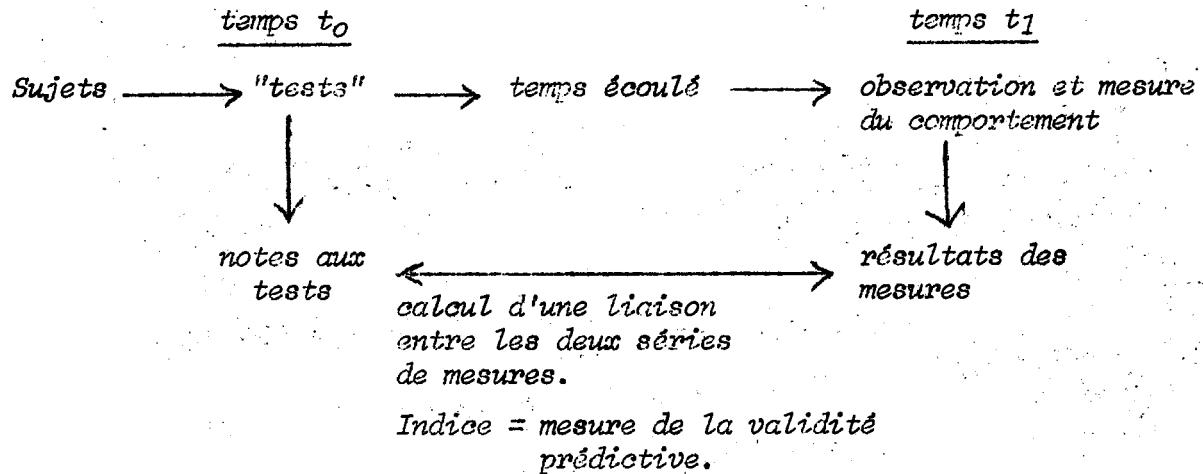
La méthode en question a l'avantage d'être simple, mais elle pose des problèmes importants qui limitent son utilité:

- les personnes en place sont sélectionnées : les moins "efficaces" ne sont plus toutes là et les plus efficaces ont peut-être obtenu une promotion. On a un phénomène de "restriction of range" qui diminue les corrélations entre séries et données.
- les réponses aux tests peuvent être
 - . "fonction de"
 - . plutôt que prédictives.

Prenons l'exemple suivant cité par Favergé : dans un test d'auto-description, le mot réussite peut être employé naturellement par une personne qui a réussi alors qu'elle ne l'aurait pas fait avant, quand elle a sollicité le poste.

3.4.2. La validité prédictive. — Le schéma ci-dessous indique la structure de cette stratégie.

La validité prédictive.



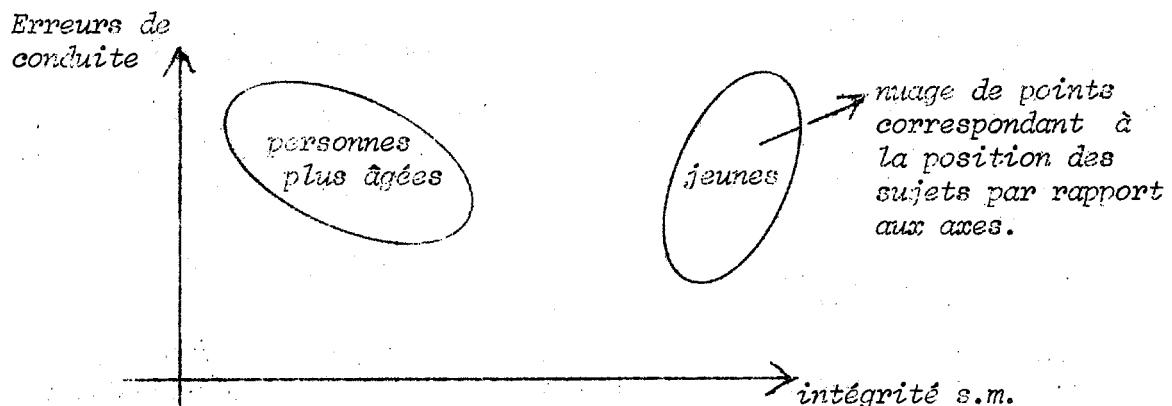
Les mêmes sujets subissent des "tests" dans un premier temps. Ils sont suivis et lorsqu'une durée suffisante s'est écoulée (pour qu'ils puissent réussir ou échouer dans leur emploi, par exemple), leur comportement (critère) est observé et mesuré. Il n'y a, ici, pas d'effet de sélection (pour autant que toute la population soit engagée). Mais cette méthode est difficile à réaliser.

Les remarques qui suivent nuancent l'intérêt de ce modèle.

3.43. Pour une stratégie plus efficace. - Dans ce paragraphe, nous suivons la pensée de Dunette (voir bibliographie).

Les stratégies présentées sous 3.41 et 3.42 proposent une liaison simple entre prédicteurs et critères. Mais divers facteurs peuvent intervenir et modifier une relation aussi sommaire. Ainsi en est-il, par exemple, de l'âge. Prenons un exemple cité par Faverge.

La bonne conduite automobile peut être caractérisée par l'absence d'incidents. Les prédicteurs de cette bonne conduite pourraient être la prudence et l'intégrité sensori-motrice. On peut faire l'hypothèse que les jeunes sont mieux notés sur le second prédicteur que les plus âgés. En fait, les jeunes ne se différenciaient guère sur ce critère. En revanche, pour les plus âgés, on curait une distribution assez étalée. Dès lors, le second prédicteur ne permettrait guère de prédire la qualité de la conduite automobile. Le schéma ci-dessous résume ce raisonnement :



Un même raisonnement, mais inversé, peut être tenu pour la prudence.

On aurait ainsi deux prédicteurs qui ne se renforcent pas mutuellement. La prudence discriminerait les jeunes alors que l'intégrité sensori-motrice permettrait de classer les plus âgés.

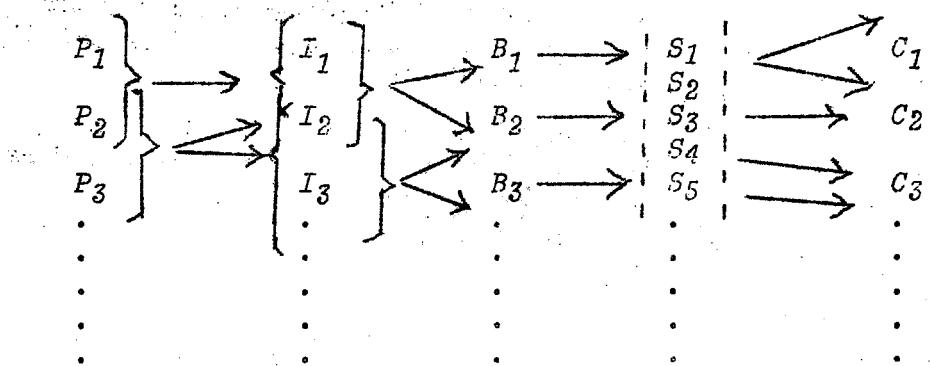
Une étude de validation qui ne tiendrait pas compte du facteur âge serait donc d'une utilité restreinte. Elle masquerait la vraie validité des prédicteurs.

Prenons un autre exemple (tiré également de Faverge).

Deux représentants vendent la même quantité d'assurances-vie. Leur réussite (mesurée quantitativement) est égale. Ils peuvent cependant avoir réussi (réalisé leurs buts) avec des comportements fort différents. L'un peut être travailleur, accrocheur, appliqué. L'autre peut réussir parce qu'il a une personnalité brillante et est capable de mettre en œuvre une tactique persuasive. Le modèle classique mettant ces deux types dans le même groupe de réussite, les prédicteurs apparaîtraient comme faibles.

Il semble dès lors que le problème serait plutôt de savoir comment les différentes personnalités agissent, en fonction du contexte, de leurs compléments de formation, etc... pour réussir.

Nous débouchons ainsi sur le modèle de Dunette qu'il résume par le tableau suivant :



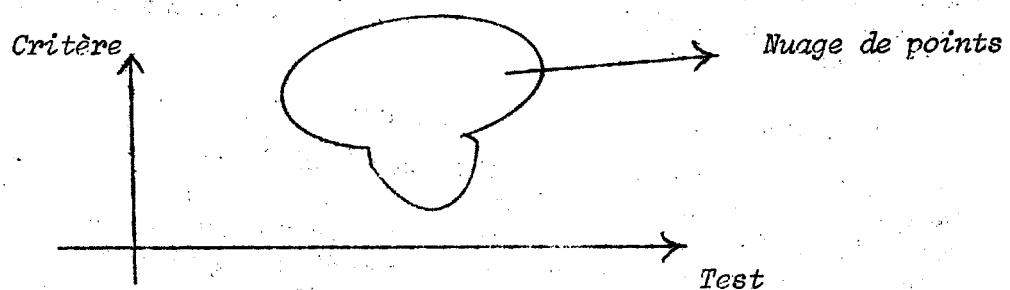
(D'après Dunette, p. 100).

Dans le tableau ci-dessus, P = prédicteur, I = individu, B = comportement au travail, S = situation et C = conséquences.

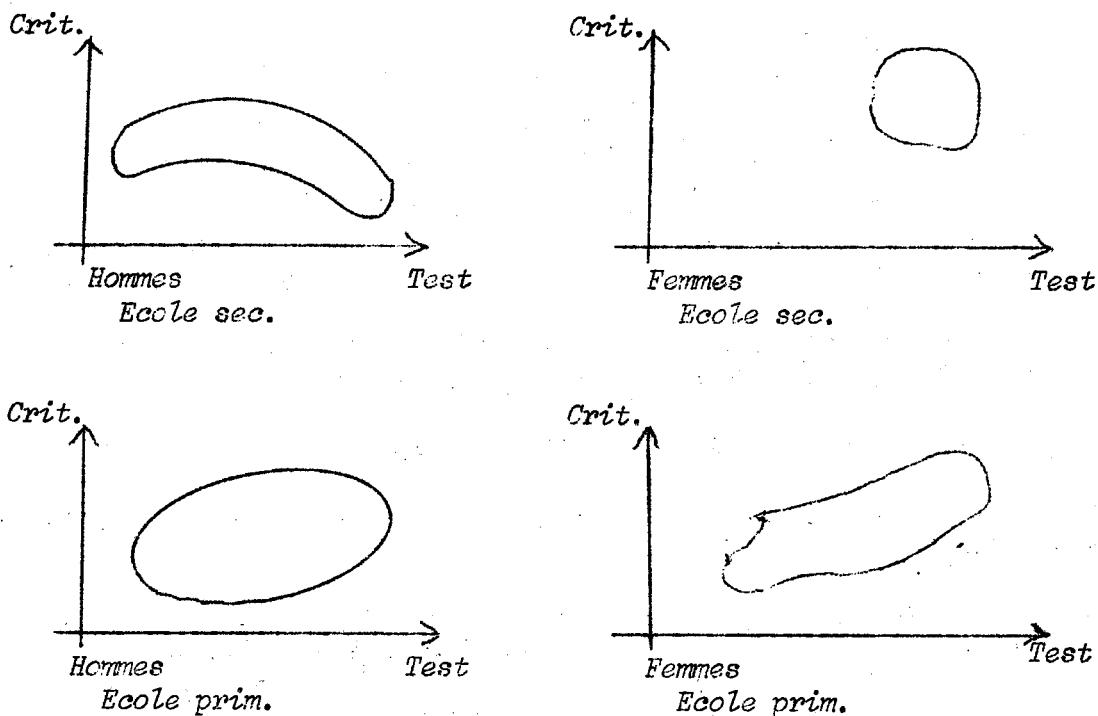
Ainsi, P_2 et P_3 pourraient être utilisés pour I_2 et I_3 ou I_2 et I_1 , mais fourniraient des prédictions pour des comportements au travail différents qui, en fonction des situations, peuvent produire des conséquences différentes.

L'exemple des laveurs de bouteilles que prend Dunette illustre de façon schématique cette approche.

Supposons un poste de lavage de bouteilles debout au bout d'une chaîne. Leur tâche consiste à tirer les bouteilles qui sortent de la machine, à éliminer celles qui sont abimées et à mettre les bonnes encartons. Le rendement est mesuré quantitativement par le nombre de cartons remplis dans une unité de temps et qualitativement par le nombre de réclamations pour erreurs de tri. Les prédicteurs utilisés à l'embauche sont un test de vitesse et un test d'exactitude de perception. Supposons qu'on trouve entre prédicteurs et critères une corrélation de .60. Mais l'analyse graphique montre ce qui suit pour la population totale des sujets.



Il y a, en bas à droite, une excroissance qui incite à l'approfondissement. Si l'on distingue les hommes des femmes et si l'on introduit encore le critère de la scolarité, nous trouvons les graphiques suivants :



Les sous-populations identifiées montrent donc des relations test/critère différentes. Sur la base de ces résultats, un bon modèle de décision pourrait être le suivant :

- Pour les femmes ayant fréquenté l'école secondaire l'admission pourrait se faire sans test (non-discriminatoire) ;
- Pour les hommes ayant fréquenté l'école secondaire, un score moyen au test prédirait un assez bon niveau de réussite ;
- Pour les sujets (hommes ou femmes) ayant fréquenté l'école primaire, un bon résultat au test indiquerait une bonne probabilité de réussite.

L'exemple ci-dessus est extrêmement simplifié et le critère est clair, bien défini et aisément mesurable, ce qui n'est pas toujours le cas. On remarquera que certains aspects sont laissés de côté par rapport au modèle de base résumé plus haut (par un tableau) : les situations dans lesquelles le travail est effectué (ex: travail en équipe ou très individualisé, nature de la supervision, etc...). Il illustre néanmoins cette affirmation :

La recherche en sélection devient une série d'enquêtes destinées à découvrir les groupements optimaux ou les sous-groupements de prédicteurs, personnes, comportements au travail et de conditions à l'intérieur desquels on pourra valider et contre-valider les stratégies de prédiction.

3.44. Nous venons de parler de contre-validation. Il ne suffit en effet pas d'établir qu'une relation de corrélation est statistiquement significative pour croire à la validité d'un prédicteur par rapport à un critère.

Il convient de s'assurer de la stabilité dans le temps de cette relation. Cela implique des enquêtes de vérification sur des populations voisines de celle qui a permis la validation.

Cette procédure est particulièrement nécessaire :

- Quand, par une analyse d'items (d'un questionnaire de personnalité, biographique, etc...) on veut sélectionner les meilleurs pour développer une grille de dépouillement en vue de choisir un candidat ;
- Quand on travaille avec plusieurs prédicteurs combinés et pondérés à la suite de calculs de régressions multiples ;
- Quand des relations inhabituelles sont trouvées.

L'absence de contre-validation peut résERVER de mauvaises surprises. Les exemples sont légion.

On remarquera que, pour la sélection, ce n'est pas seulement la corrélation qu'il faut vérifier, mais aussi les scores de décision (cutting scores). En effet, on fixe souvent un seuil d'admissibilité. Pour cela on se base sur des pourcentages de réussite. Ces seuils et les pourcentages de réussite correspondants doivent être vérifiés.

4. Considérations sur les prédicteurs. Exemples.

Nous allons ici aborder l'examen de quelques prédicteurs :

- des éléments biographiques
- des interviews
- certains tests.

4.1. Éléments biographiques. - Les considérations ci-dessous sont adaptées de plusieurs études publiées et non publiées.

Supposons que des conseillers techniques sont sélectionnés et formés au siège de l'entreprise, pour ensuite être envoyés à l'étranger pendant d'assez longues périodes. Ils travaillent souvent chez des clients de l'entreprise, participent à la mise en place d'installations, en assurent le démarrage, à titre de conseillers ou même de chefs de ligne.

Ces conseillers techniques peuvent être sélectionnés de diverses manières. En particulier, des éléments biographiques sont retenus. Que valent-ils ?

Pour conduire cette étude, il faut définir un critère. Pour simplifier on créera un indice de succès-échec de la personne dans son expérience professionnelle.

Définissons des degrés :

- A. Le sujet a échoué : il a quitté l'entreprise et a cherché une autre voie ; il a été licencié ; il a été transféré dans un secteur posant moins de problèmes, etc...

B. Le sujet a réussi : il est toujours dans l'entreprise ; il occupe un poste équivalent ; il a quitté l'entreprise, mais on aurait aimé le garder...

C. Le sujet a très bien réussi : il est très apprécié ; il est très apprécié ; il est souvent appelé là où on a une situation difficile ; il a reçu ou recevra prochainement une promotion...

Voici un exemple d'élément biographique qui se révèle prédicteur de réussite.

Stabilité: Durée pendant laquelle le sujet est resté dans sa première place.

Critère \ Nombre de mois	→ 6 mois	7 - 18 mois	19 mois et +	
A	16 67%	44	8 20%	68
B	6	22	16	44
C	2 33%	12	16 80%	30
	24	78	40	142

Dans le tableau ci-dessus, on a reporté les nombres de sujets pour les différents degrés du critère, selon la durée de son premier emploi. Le χ^2 est significatif.

On remarquera que, pour cette procédure de validation, on n'a pas utilisé le coefficient de corrélation. La technique utilisée n'en est pas moins parlante.

On pourrait multiplier les exemples tirés des études de ce genre. Certains tableaux montrent des relations positives, d'autres négatives. Certains montrent que des éléments sont plutôt prédicteurs de succès, d'autres d'échecs. Ainsi, dans le tableau ci-dessus, le fait d'être resté plus de 18 mois dans sa première place est indicatif d'un succès probable.

Une étude semblable faite sur des apprentis a fait apparaître ce qui suit : si le psychologue qui examine les candidats émet des réserves sur un adolescent, il y a environ 80 chances sur 100 pour qu'il éprouve quelques difficultés au cours de son apprentissage. En revanche l'absence de réserves de la part du psychologue ne signifie pas que ces difficultés n'apparaîtront pas (1 chance sur 2).

L'étude des échecs est aussi intéressante. Par exemple un agent technique devant normalement réussir (il avait toutes les caractéristiques prédictives du succès) échoue. Toutefois, à l'examen de son dossier, il apparaît qu'il a été affecté à un poste inférieur à ses compétences. De plus son épouse s'est mal adaptée au changement et a sombré dans la dépression. L'agent en question a donc échoué. L'échec peut donc être dû à des facteurs autres que les caractéristiques personnelles explorées. Dans le cas ci-dessus, on peut dire qu'une affectation erronée et qu'un facteur familial ont contribué à l'échec de la personne. Certains se demandent d'ailleurs s'il ne conviendrait pas, pour certains postes tout au moins, de prendre en considération des variables familiales.

Les exemples ci-dessus illustrent une procédure de validation. Nous devons cependant souligner qu'une contrevalidation s'imposerait (voir 3.44).

4.2. L'interview. -- Tout le monde s'accorde à considérer que l'interview fait partie de la procédure de sélection, ne serait-ce que pour l'échange des informations utiles aux deux parties. Mais on sait que lors d'un contact, les partenaires se forment une opinion l'un de l'autre. La question qui se pose alors est de savoir quelle est la valeur des renseignements et impressions que l'interviewer/retire de ce contact.

a
L'exposé ci-dessous n'a rien d'exhaustif. Nous nous bornerons à mettre en évidence quelques problèmes en suivant une étude de Lavoëgie. Elle s'est intéressée au problème de la sélection du personnel de vente et son expérimentation, en deux temps, a porté sur l'interview. Comment choisir des traits prédictifs de la réussite, les noter valablement, distinctement et fidèlement ?

4.21. Premier temps. -- Cinquante sujets comparables, de 23 à 40 ans ont été interviewés, en situation réelle d'embauche par trois personnes:

- A : Un intervieweur expérimenté, utilisant une méthode empirique,
- B : un intervieweur non-expérimenté, mais "d'esprit méthodique" préparant des questions a priori servant de base à ses entretiens,
- C : Mme Lavoëgie, psychologue.

Pour ne pas laisser les candidats, qui passaient chez les 3 interviewers, B. s'est centré sur la biographie du candidat, C sur l'aspect psychologique et A sur l'aspect professionnel.

Les trois interviewers disposaient, au début, d'une feuille de renseignements biographiques constituée à partir de la lettre de candidature.

A l'issue de l'entretien, les interviewers devaient noter leurs appréciations (de 1 à 5) sur la liste de caractéristiques ou traits suivante :

1. Age
2. Diplômes

Aspect présentation

3. Allure générale
4. Taille
5. Tenue vestimentaire

Qualités caractérielles

6. Sympathie
7. Dynamisme
8. Sociabilité

Valeur professionnelle

9. Stabilité dans l'emploi
10. Expérience professionnelle.

Pour chaque degré (1 à 5) un commentaire succinct était proposé au notateur. Exemple : "Sobrement élégant".

Relevons que pour les caractéristiques 1 et 2, les notations des trois interviewers devraient être semblables, à cause de l'adoption d'un barème.

Voici quelques résultats intéressants.

La fidélité inter-notateurs

<u>Traits</u>	<u>Corrélations (moyennes)</u>
3. Allure générale	.76
4. Taille	.61
5. Tenue vestimentaire	.53
6. Sympathie	.59
7. Dynamisme	.65
8. Sociabilité	.37 ←
9. Stabilité dans l'emploi	.70
10. Exp. professionnelle	.82

Voici, en outre, pour la tenue vestimentaire, les corrélations entre notateurs :

$$\begin{array}{rcl} A = B & = & .36 \\ & = C & = .74 \quad \leftarrow \\ B = C & = & .50 \end{array}$$

B se distingue ici.

Que s'est-il passé ?

- a) La sociabilité semble être un trait différemment apprécié. Chacun n'a pas les mêmes critères pour juger de ce trait.

b) Au chapitre de la tenue vestimentaire, B a des repères très différents de ses collègues A et C.

c) L'examen des corrélations entre traits permet de conclure à un effet de halo (contamination des traits l'un par l'autre).

Le même examen, mais pour chaque notateur, montre que cet effet de halo n'a certainement pas toujours la même structure.

Chez A, par exemple, il semble déterminé par l'allure générale et du candidat et la sympathie qu'il inspire au premier contact;

Chez B, cet effet semble se manifester à travers la présentation générale, alors que chez C, la tenue vestimentaire joue certainement un rôle marquant.

On remarquera que les traits 9 et 10 sont peu ou pas contaminés. Ils sont en effet jugés à partir d'autres données (plus "objectives") que les traits 3 à 8.

L'analyse factorielle des corrélations.— Faite selon la méthode centroïde de Thurstone sur la moyenne des intercorrélations entre les points notés et entre les interviewers cette analyse donne les résultats suivants : un facteur général regroupe les différentes notations et seuls le dynamisme, la stabilité dans l'emploi et l'expérience professionnelle ont quelque spécificité. Il s'avère donc que le dynamisme (parmi les traits notés "subjectivement"), a été appréhendé assez aisément. Le cas particulier des traits 9 et 10 a déjà été relevé ; les caractéristiques 1 et 2 n'étaient pas analysées, vu leur mode de notation.

Il semble donc que les informations recueillies au cours des interviews ne sont guère fiables :

- à cause de l'effet de halo ;
- à cause du manque de structure qui en découle (les différents traits ne sont pas notés pour eux-mêmes) ;
- à cause du manque de fidélité de certains traits mal définis et compris de façons différentes par les trois notateurs.

De plus, on relevait une mauvaise répartition des notations : l'échelle de 1 à 5 n'était pas utilisée dans toute son ampleur.

Est-il possible de dépasser cet état de choses ? La réponse (au moins partielle) se trouve dans la seconde partie de l'expérience.

4.22. Deuxième temps.— Compte tenu des difficultés rencontrées dans la première expérimentation, Lavoëgie a tenté de vérifier une autre procédure que nous allons décrire brièvement.

Définition des traits.— Si les traits retenus spontanément ne peuvent être retrouvés dans des données empiriques (ils ne sont pas notés de façon indépendante), il est alors nécessaire de trouver "des éléments de notation ayant une réalité indépendante" (p. 48).

Lavoëgie estime qu'on peut trouver de tels traits dans les études factorielles de la personnalité. Pour cela elle s'est inspirée de la synthèse faite par Vernon en 1953. Sans entrer dans les détails, on relèvera d'abord que 3 dimensions bi-polaires sont retrouvées par la plupart des chercheurs :

- la "dépendabilité"^{*)} opposée à l'"indépendabilité"
- l'extraversion^{**)} opposée à l'introversion.

Ces deux dimensions sont orthogonales, c'est-à-dire indépendantes. Deux autres dimensions - également relativement indépendantes ont été retenues :

- la dimension cyclothymie***) schizothymie
- la dimension ascendance/soumission.

Les 4 dimensions ci-dessus apparaissent, dans les recherches, comme étant relativement indépendantes et isolées les unes des autres. Il devrait par conséquent être possible de les noter distinctement. Pour ce faire, Lavoëgie a proposé une fiche de notation comprenant 21 items dérivés des traits de personnalité ci-dessus, repris de la précédente expérience (ex: stabilité dans l'emploi) ou ajoutés : diction, élocution, etc...

Soulignons quelques traits dérivés de la synthèse de Vernon :

- Maturité, contrôle de soi, tenacité, sincérité sont liés au trait "dépendabilité" ;
- Optimisme, activité, dynamisme dépendent du facteur extra/introversion ;
- Confiance en soi, combativité, ambition sont liés à dominante/soumission ;
- Sociabilité (facilité dans les contacts sociaux, etc...), amabilité, coopération, etc... caractérisent la dimension cyclothymie/schizothymie.

^{*)} "dependability" signifie : sur qui on peut compter, "fiable", qui a le sens des responsabilités...

^{**)} L'extraverti est optimiste, sociable, enthousiaste.

^{***)} La cyclothymie caractérise le sujet ouvert, léger, coopératif, réaliste, facile à vivre, en harmonie avec l'ambiance ; le schizothyme est plus inflexible, plus froid...

Chaque trait est sommairement défini et doit être noté sur une échelle allant de + 2 à - 2 comme dans l'exemple ci-dessous :

Amabilité (considérer l'effort fait par le candidat pour plaire et être agréable)	+ 2	+ 1	0	- 1	- 2
	très aimable				hargneux

Structuration de l'interview : plans d'interviews. - Des guides ont été élaborés pour aider les interviewers. Ils ne devaient pas être utilisés de façon rigide (voir ces guides aux pages 77-83 du livre de Lavoie).

Formation des interviewers. - Enfin les interviewers ont reçu une formation approfondie sur la conduite de l'interview, la fiche de notation, les problèmes de distribution des notes (utilisation de toute l'échelle). Cette formation a été pratique. On a par ailleurs insisté :

- sur la façon de conduire l'interview en adoptant une attitude nuancée, ni directive, ni trop floue et imprécise ;
- sur l'importance du climat ;
- sur l'emploi des questions permettant de recueillir des données objectives ;
- etc...

Expérience et résultats. - L'expérience a ensuite été conduite avec 102 sujets et les mêmes interviewers. Les résultats peuvent être résumés comme suit :

- les fidélités inter-notateurs sont moyennes, mais faibles pour les traits "sincérité" et "diplomatie". Il n'y a pas de progrès par rapport à la première expérience ;
- en revanche, l'analyse factorielle fait apparaître 5 facteurs relativement bien isolés que l'on peut caractériser comme suit :

F 1 : regroupe surtout : amabilité, coopération, diplomatie, sociabilité, persuasion.

Proche de cyclothymie. "Intelligence sociale".

F 2 : regroupe surtout : apparence physique, tenue vestimentaire, diction, élocution.

Facteur de présentation.

F 3 : regroupe surtout : dynamisme, optimisme, ambition, confiance en soi, combativité.

proche de dominance/soumission et de extra/intro-version.

F 4 : regroupe surtout : sincérité, activité, tenacité, maturité.
proche de "dépendabilité".

F 5 : regroupe surtout : contrôle de soi, opposé à dynamisme, élocution, combativité.

C'est un facteur résiduel.

Il semble donc que la "nouvelle méthode" a permis d'obtenir des jugements plus analytiques de la part des interviewers. De même Lavoëgie relève une meilleure utilisation des échelles. Toutefois, bien des problèmes demeurent. La fidélité n'a pas été améliorée. Et on ne sait pas à quoi sont dus exactement les résultats observés : la formation des interviewers ou la fiche de notation et ses nombreuses variables ?

Les catégories retenues n'ont pas nécessairement une bonne validité et certains peuvent se poser les questions quant à l'opportunité de certaines variables de sélection. Mais ceci est un autre problème.

Pour nous, l'étude ci-dessus est de nature à prouver la complexité de la sélection et à éloigner les utilisateurs des méthodes-miracles !

Rappelons enfin que le travail de Lavoëgie est plus complet que ce que nous avons rapporté et nous invitons le lecteur à s'y reporter.

- 4.3. L'étude de tests de personnalité. Nous allons résumer ici un travail de Szyper-Perl portant sur la sélection de représentants en alimentation. L'auteur a d'abord procédé à une analyse "clinique" du poste par des interviews et des observations tant des représentants que de leurs clients. La diversité du job a été mise en évidence. Ainsi celui qui travaille en milieu urbain doit faire la dure conquête de la considération qui lui est accordée. Celui qui a son activité à la campagne est d'emblée mieux considéré. Il est un peu l'ami de la famille. De nombreuses autres différences existent.

Cette diversité a des implications. Le représentant doit être capable de faire preuve de souplesse, d'un art du contact particulier. Il doit "sentir" son interlocuteur, prévoir ses réactions. Le bon représentant saura s'adapter, persuader, garder une bonne distance par rapport au client, ceci afin de garder son "punch". Enfin tout représentant a des échecs. Mais, pour le bon représentant, l'échec est stimulant.

Sur la base de ces considérations, Szyper-Perl développe un modèle regroupant certaines composantes dynamiques inhérentes à la fonction de représentant. Voici les principales caractéristiques du modèle.

Tout d'abord, le représentant doit établir le contact et, au cours de ce contact, il doit être en mesure de percevoir le système de réaction du client, sa mentalité, plus concrètement, à "prédir" ses conduites. Cette "faculté" est nommée empathie. Il s'agit de ne pas la confondre avec la sympathie qui entraîne l'individu vers une certaine fusion, ni avec l'affiliation qui peut impliquer "une adhérence trop marquée à la cause du client" (p. 70) au détriment de la vente. Il semble donc que la conclusion de la vente implique une prise de distance par rapport à son implication émotionnelle face au client. Donc pour un bon représentant, le trait d'ascendance devrait dominer le besoin d'affiliation.

Enfin ce représentant doit avoir de l'énergie dont la qualité serait surtout de ne pas s'éteindre face aux obstacles. La résistance à la frustration semble nécessaire et fondamentale.

Ces trois caractéristiques de personnalité censées être prédictives de la qualité de la vente ont constitué le cadre du choix des tests suivants :

- a) Test d'empathie de masse. L'empathie de masse est vue comme la faculté de bien percevoir les caractéristiques générales d'une population. Ainsi, dans le test de Kerr et Spreoff dont Sayrer-Perl s'est inspirée, on demande par exemple de classer 14 génies musicaux d'après leur popularité auprès des américains. Un test a été construit sur ce modèle pour juger de l'empathie face au client. Pour ce faire, on a procédé à une enquête auprès des commerçants pour connaître certains de leurs comportements (loisirs par exemple).
- b) Tests d'empathie individuelle. Le représentant doit pouvoir prédire les réactions d'un client qu'il connaît. L'empathie individuelle peut être mesurée par l'exactitude de la prédiction.

On notera que, par leur nature même, de tels tests ne peuvent guère être employés au moment de la sélection. Mais ils pourraient être utiles après une période d'essai, dit l'auteur.

Deux tests ont été élaborés :

- b.1. un questionnaire où il s'agissait de repérer des traits sur une échelle en 5 points, suivant qu'ils sont plus ou moins significatifs. "Si x est la réponse du "sujet" à un item et y celle que le juge attribue au sujet, l'exactitude... de la prédiction sera $e = (x - y)^2$ " (p. 72).

Les items ont été choisis dans différents questionnaires explorant différents besoins ou attitudes vécus par les gens et susceptibles d'intéresser les représentants ; ce test offre trois portraits :

- l'auto-portrait du détaillant
- l'auto-portrait du représentant
- le portrait du détaillant formulé par le représentant.

- b.2. un test constituant une adaptation du test de frustration de Rosenzweig. On y a présenté des images caractéristiques de situations pouvant intéresser le représentant.

- c) Test d'ascendance affiliation. On a utilisé des phrases tirées de différents questionnaires et on a fait procéder à des choix de façon à pouvoir dégager la prédominance de l'un ou l'autre trait.

Exemple : Choisir l'un des deux éléments suivants :

- "aime le sentiment qui lui vient quand il est capable de contrôler les actions d'autrui"
- "a un mot aimable pour la plupart des gens".

(voir p. 73)

d) Test de résistance à la frustration. Selon Rozenzweig, on peut avoir trois types de réactions à la frustration :

- la réaction de prédominance de l'obstacle
- la réaction de défense du moi
- la réaction de persistance du besoin.

Cette dernière réaction devrait être significative pour les représentants.

L'étude de validation. La batterie de test constituée a été appliquée à une quarantaine de représentants d'une firme de produits alimentaires.

Les critères suivants ont été retenus :

- contact avec la clientèle
- emprise sur cette clientèle
- impression globale sur qualités de vendeurs
- résultats de ventes

Ces critères ont été notés, pour chaque représentant, par les inspecteurs de vente.

Sur la base des 4 éléments ci-dessus, un critère global a été calculé.

Les corrélations par rapport à ce critère sont les suivantes :

Test	Corrélation avec le critère global.	
a. empathie de masse	.36	
b. empathie individuelle		
b.1. questionnaire	faible	
b.2. test	.60	
c. ascendance/affiliation	.43	Corrélations multiples
d. résistance à la frustration (persistance du besoin)	.33	$a, c, d - \text{critère} : = .56$ $c, d - \text{critère} : = .50$

Toutes les corrélations données sont assez faibles, mais significatives. On notera toutefois que deux prédicteurs combinés donnent une corrélation de .50, ce qui n'est pas négligeable et confirme l'intérêt du modèle de Sylvie Szypner-Perl.

L'apport limité du test d'empathie de masse (voir les corrélations multiples) peut certainement être expliqué par sa corrélation avec l'ascendance (.33). "L'interaction entre l'ascendance et l'empathie de masse masquera l'effet de cette dernière dans la validité multiple de la batterie" (p. 75).

D'autres résultats sont intéressants. Le lecteur voudra bien se reporter à l'étude originale.

Sous réserve de contre-validation, on peut dire que le modèle proposé est valide. D'autres éléments pourraient cependant être importants :

- la confiance dans le produit
- des connaissances techniques
- etc...

Enfin, comme le dit Favergé, ce modèle correspond à un style de vente. Il n'est pas impossible d'en imaginer d'autres.

* * * *

Les trois cas rapportés ci-dessus l'ont été essentiellement pour illustrer la recherche de contrôle des instruments. Il ne s'agit que d'exemples. Sous chiffre 3, nous avons montré que, selon les cas, des travaux plus complexes sont nécessaires et utiles.

5. Le problème de l'étude du travail.

Le cas résumé sous 4.3. nous a montré que l'auteur, avant de proposer un modèle de sélection (partiel) par l'évaluation de la personnalité, avait procédé à une étude "clinique". On aurait pu parler d'étude du travail. En effet, on ne peut guère faire d'hypothèses sur la nature des prédicteurs sans connaître au moins :

- la nature des tâches
- les particularités du poste
- les critères de réussite ou d'échecs réels
- les conditions de travail et la nature de la supervision
(contrôle étroit vs "bride sur le cou")
- l'ambiance "sociale" du poste (les styles préconisés, valorisés, etc...)
- etc...

Pour cela, une étude détaillée de l'emploi s'impose.

A titre d'exemple, et pour des représentants, on peut proposer une analyse comportant les rubriques suivantes :

- Nature de la clientèle
(branche économique, type de personnel, localisation, etc...)
- Initiative du contact (attente vs recherche du contact)
- Régularité du contact (routine, promotion, problèmes à résoudre, etc.)
- Mode de rémunération
- Insertion organisationnelle
 - . nature des tournées (organisées ou plus libres)
 - . nature de l'information à recueillir
 - . soutien à disposition
 - . possibilités de formation
 - . mode de direction

- Travaux administratifs et mode de communication
- Relations après-vente
- Nature du produit
 - . usage
 - . degré de technicité
- Culture de la firme et usages
- "Evolutivité" (caractère + changeant) du produit, de la firme...
- etc...

Diverses techniques sont à disposition du chercheur : les incidents critiques, l'interview, l'auto-observation, etc... Le lecteur intéressé consultera des ouvrages spécialisés : Faverge, Mucchielli, de Montmollin, Jardillier, etc....

Grâce à l'étude du travail, on pourra dégager les problèmes réels liés au poste. On pourra choisir des prédicteurs en fonction des comportements qui découlent de cette analyse.

L'illustration suivante, tirée de de Montmollin, montrera l'utilité d'une bonne analyse du travail.

Au bout d'une chaîne d'assemblage de machines à écrire, un réglleur est chargé de "mettre en relation" des centaines d'organes. Ce réglage dure au moins 1 heure.

Avant l'intervention de l'analyse, l'apprentissage était long et difficile. En fait il n'y avait pas de méthode systématique. Le nouveau était invité à faire comme le travailleur chevronné. On observait beaucoup d'échecs.

L'encadrement, parlant de ces problèmes, s'exprimait par le langage des aptitudes, en termes d'habiletés requises :

- mémoire
- habileté manuelle
- etc...

Mais l'analyse a révélé que l'ouvrier était confronté à un ensemble de signaux extrêmement nombreux et peu structurés. En effet, la machine assemblée, mais non réglée présente un certain nombre d'"invitations" à effectuer des opérations devant aboutir à une machine en bon ordre de marche. Or quand ces "invitations" sont trop nombreuses l'ordre sous-jacent disparaît. Il n'y a plus de logique apparente et l'ouvrier éprouve les difficultés de mémorisation et de travail, dans toute la mesure où les opérations ne peuvent être exécutées dans un ordre quelconque.

Après cette constatation de complexité et le diagnostic étant posé, il est apparu qu'on pouvait faciliter l'apprentissage du réglleur en l'aïdant à comprendre l'ensemble apparemment désordonné des pièces et à l'ordonner en sous-ensembles. C'est ce que de Montmollin a appelé la structuration dans l'espace. Il est également apparu qu'une structuration dans le temps pouvait être faite : les réglages devaient être abordés dans un ordre déterminé.

L'intervention a donc permis d'"organiser" la machine en un certain nombre d'unités groupées en ensembles correspondant à des fonctions. On a donc augmenté l'intelligibilité de la machine à écrire.

Dès lors il apparaissait que la mémoire et l'habileté manuelle n'étaient finalement pas aussi importantes, avec le nouveau mode d'apprentissage, que la compréhension de la tâche. L'habileté manuelle était donc secondaire par rapport à la capacité d'effectuer certaines opérations cognitives et perceptives.

Le bel exemple ci-dessus montre la puissance de l'analyse du travail et son utilité générale. Ainsi, avant de procéder à une sélection, peut-être est-il utile de remettre parfois en cause les modes d'introduction au poste.

6. Considérations sur les critères.

La question du critère est très importante et a été relativement peu discutée. Toute l'attention semble s'être focalisée sur les tests et leur utilisation.

Cependant Cardinet et Jeannet, dans deux articles récents, tentent de faire la critique de l'emploi du critère.

6.1. La négociation du critère.-

Relevons d'abord quelques remarques de Cardinet. Pour lui, le choix du critère est une source de biais essentielle. Il veut parler des biais sociaux et de la sélection scolaire en particulier. Mais ses réflexions peuvent être utiles pour notre propos.

Pour valider un test ou un quelconque prédicteur, on se réfère à un critère. C'est par rapport à ce critère qu'on qualifie le test ou le prédicteur. Mais le premier n'est pas mis en cause. L'explication en est simple. On ne peut mettre en cause le choix d'un critère sans un point de référence. Un critère spécifique ne peut être critiqué que par rapport à un critère ultime. Mais d'où vient ce critère ultime ? Il est un peu posé comme un axiome en mathématiques : "tout repose sur lui et pourtant rien ne permet d'affirmer qu'il constitue un fondement solide. Au contraire, d'autres axiomes seraient tout aussi défendables" (p.6).

Ainsi, la définition du critère a quelque chose d'arbitraire, d'autant plus que tout observateur a la possibilité de le remettre en cause au nom d'un critère ultime qu'il pose, en fait, au nom d'un jugement de valeur.

Cela ne signifie pas, dit Cardinet, qu'il soit indifférent de prendre un critère ou un autre. "C'est au contraire le domaine par excellence où il importe que chaque citoyen affirme ses valeurs pour qu'une décision démocratique puisse déterminer les procédures d'orientation scolaire, les voies d'accès à la culture, les méthodes d'embauche, les conditions de promotion, bref les critères selon lesquels doivent être classées les personnes (et favorisées les groupes), dans les cas où une hiérarchisation est nécessaire dans notre société" (p.11).

Dans cette perspective, Cardinet critique le fait que l'on a tendance à définir le critère essentiellement en termes de rendement professionnel individuel et en privilégiant les façons de faire éprouvées et contrôlées par opposition aux innovations (p.12).

Trop souvent aussi, ajoute-t-il, on a défini le succès professionnel par rapport à un certain nombre de normes de nature sociale plutôt que professionnelle : manière de s'habiller, de conduire sa vie privée, etc...

Aussi propose-t-il diverses mesures. Par exemple, "la prise en compte de toutes les utilités à l'intérieur de l'institution" (p.12). Et il cite les exemples suivants :

- "un groupe social fonctionne d'autant mieux qu'une certaine diversité des personnalités permet de mieux répartir les rôles" (p.12);
 - "il ne sert à rien de réunir des génies si leurs tempéraments s'opposent, ou si leurs ambitions les amènent à quitter rapidement l'institution" (p.12) ;
 - la prise en compte des motivations individuelles, des besoins personnels et familiaux et de ce qui permet d'améliorer la satisfaction professionnelle et l'épanouissement des personnes, a sans doute une grande utilité à terme.
- etc...

6.2. La mise en cause du critère. - Jeannet va plus loin et met en cause la possibilité même de définir un critère en tout cas pour la sélection des cadres*) "Croire ... que le critère existe vraiment revient à penser qu'il existe au sein de l'entreprise une sorte de projet systématique et durable, quasi indépendant des désirs des personnes et des structures qui donnent une forme à leurs échanges, projet que l'on pourrait formuler de façon précise et dans lequel entreraient ... les candidats..." (p.22).

Or, le critère d'embauche n'est jamais vraiment défini au moment de la sélection et le critère d'échec et de succès n'est certainement pas définitable au moment de l'engagement. Pourquoi ?

La réponse de Jeannet est complexe et nous ne pourrons l'exposer complètement dans le cadre de ce texte. Aussi, dans les lignes ci-dessous, nous nous bornerons à reprendre quelques éléments de son analyse.

Le responsable de l'embauche qui demande une sélection va devoir indiquer "ce" qu'il veut. Mais ce responsable n'a souvent qu'une connaissance assez intuitive du poste à repourvoir. Et cette connaissance, il ne la questionne guère. Dès lors, il y a le risque que le désir, son désir, prenne la place des réalités opératoires, cela d'autant plus qu'on est dans une organisation où les relations de pouvoir et les luttes pour le contrôle des situations sont réelles et constantes. (Voir, à ce propos, M.Crozier).

*) il en sera tout autrement pour des postes d'exécution où les performances attendues peuvent être précisées plus aisément.

Qui dit lutte pour le pouvoir dit aussi conflit. Et dans toute entreprise, de nombreux conflits ne sont pas explicités, sont latents, déguisés. Et pour éviter de les analyser en profondeur (ce qui impliquerait souvent de se déclarer en conflit ouvert avec tel ou tel collègue, donc de dévoiler sa stratégie de lutte pour le (un) pouvoir) il n'est pas rare que l'on crée un poste de toutes pièces. Dans ce cas, le but est donc moins de remplir certaines exigences opératoires que de permettre de continuer à dissimuler certaines tensions ou de rechercher un bouc émissaire. Ainsi, devant une difficulté, engager un responsable supplémentaire est un moyen de se montrer prêt à attaquer le problème de front, en se protégeant le plus possible des conséquences. Donc formuler des exigences précises en vue d'objectifs précis est difficile, voire impossible. Rares sont ceux qui expriment spontanément qu'ils désirent engager une sorte de "garde du corps". Plus encore, l'engagement d'une personne, pour combler un vide dû à un départ, nécessiterait, dans l'idéal, l'analyse des causes réelles du départ et éventuellement de l'échec. Dans ce cas encore tout ne peut être dévoilé. Le fonctionnement réel de l'entreprise tend donc à échapper au sélectionneur. Dès lors le risque est grand de voir formuler des exigences en termes vagues : personnalité de chef, ouverture d'esprit, dynamisme, etc.... L'analyse superficielle du poste conduit donc à la formulation de critères d'embauche hoiteux. Et les prédicteurs utilisés (tests, etc.) ne pourront donc guère être utiles.

Jeannet dit encore que la formulation du critère masque souvent "un projet de résistance au changement". (p.24). D'abord les définitions de postes faites selon un modèle bureaucratique laissent peu de place à l'innovation, mais encore, de nombreuses procédures de recrutement s'engagent à partir de critères si exigeants qu'elles ne peuvent guère aboutir (p.24).

Le critère d'engagement semble donc peu sûr, peu précis.

Le critère de succès/échec, lui, ne serait pas connaissable au moment de l'embauche. Ce qui rendrait toute sélection illusoire !

En effet, pour Jeannet, ce critère se construit progressivement au fur et à mesure de l'intégration du candidat.

Ce dernier devra entrer dans le jeu des forces en présence et développer sa propre stratégie de survie qui d'ailleurs peut échouer. Chacun connaît de nombreux cas de cadres engagés pour être "formés" avant de succéder à un cadre supérieur, à un directeur et qui, rapidement, sont éjectés par le système. Etaient-ils incapables ? Parfois, certainement. Mais la répétition du phénomène interdit de généraliser sur ce thème. En fait, le nouveau dérange. Ses désirs d'innovation éventuels dérangent le jeu en place. Il peut inconsciemment menacer quelqu'un, etc.... Le jugement qu'on portera sur lui risque donc d'être influencé par des facteurs autres que ses performances dans le domaine pour lequel il a été engagé. Sans compter que souvent beaucoup se liguent pour l'empêcher d'atteindre ses objectifs. A côté de ces difficultés d'ordre psycho-sociologique, il nous semble que le critère est souvent peu connaissable à cause des changements qui surviennent dans la conjoncture économique ou technique. Ainsi, un responsable de recherche engagé pour approfondir un domaine X_1 auquel il est censé se consacrer pleinement, peut se voir soudain demander de la souplesse d'adaptation à l'occasion d'une modification de stratégies.

Il ressort de ce qui précède que le candidat réussit ou échoue non seulement en raison de ses qualités, mais de l'accueil qui lui est fait. Voici à titre d'exemple une réplique rapportée par Jeannet (version légèrement modifiée par nous) :

le P.D.G. : "J'espère que dans quelque temps je ne serai pas amené à vous dire que ces gens ne valent rien".

le sélectionneur : J'espère que tout se passera bien pour eux. Dans le cas contraire, je serais désolé de vous demander ce que vous avez fait de ces candidats dont nous avons reconnu ensemble les aptitudes supérieures.

(voir Jeannet, p. 31, note ?)

Compte tenu de ce qui précède, et de nombreuses autres remarques, Jeannet propose une méthode de sélection (des cadres tout au moins) basée davantage

- a) sur l'aide apportée au demandeur dans l'élucidation de la situation de départ (le "besoin" d'un cadre répondant à tel ou tel critère), dans la reconnaissance de la vraie nature de la sélection*) (une prise de risques comme toutes celles qui caractérisent la gestion des entreprises) et de celle du critère (une surface de projection de désirs et de craintes, à gérer comme telle) ;
- b) sur l'aide apportée au candidat dans le dialogue qu'il doit conduire avec lui-même.

Mais ceci est extrêmement difficile. Jeannet ne le cache pas (voir p. 38).

7. Conclusion

Nous étions partis sur les problèmes de validation et au fur et à mesure de notre exposé, nous avons découvert certaines limitations aux procédures de sélection. En particulier, le problème du test semble moins grave qu'on ne le croit. En revanche, nous avons trouvé un problème plus important : celui du critère et celui de la connaissance de la fonction.

De toute façon,

- la procédure de sélection devrait reposer sur des études expérimentales à refaire constamment du fait de l'évolution des entreprises et de la société ;

*) A l'ère des décisions rationnelles, dans le choix des hommes et dans les problèmes humains, on recherche des certitudes et des procédures plus ou moins magiques capables de réduire ou supprimer l'incertitude.

- la base de la sélection est l'analyse du poste et sa compréhension en profondeur. Seule cette compréhension peut permettre - et pas toujours - de définir des critères et des prédicteurs qui devraient
 - . avoir des qualités psychométriques certaines
 - . être acceptés socialement ;
- il n'y a pas de procédés de sélection magiques, stéréotypés. Le risque existe toujours ;
- la réussite, si elle dépend des qualités des candidats, est fortement influencée par l'accueil qui lui est fait (même à des niveaux de faible responsabilité) ;
- quand les procédures classiques d'étude du travail ne suffisent pas, une clarification de la dynamique organisationnelle semble s'imposer avant toute définition de "profil" ;
- la sélection n'est pas ponctuelle. Elle se prolonge au-delà de l'engagement.

B I B L I O G R A P H I E

- Dunette, M.D. Recrutement et affectation du personnel.
Hommes et Techniques, Paris 1969.
- Cardinet, J. Le biais social dans les tests et les critères.
I.R.D.P. Neuchâtel 1977.
- Crozier, M. La société bloquée. Seuil, Paris, 1970.
- Lavoëgie, M.S. La sélection du personnel commercial.
P.U.F., Paris, 1961.
- Szyper-Perl, S. Approche de la dynamique comportementale du représentant de commerce et étude de l'empathie comme variable de personnalité dans une batterie de tests.
In : CERP, 1969, pp. 65-78.
- Jeannet, M. La sélection psychotechnique des cadres : la fin d'une illusion ? In : Connexions, 1975, no. 14, 19-40.
- Faverge, J.M. L'examen du personnel et l'emploi des tests.
P.U.F., 1972.
- Lavoëgie, M.S. La sélection des cadres.
P.U.F., 1974.
- de Montmollin, M. Nouvelles perspectives dans l'étude du travail.
Dunod, Paris 1961.
- Mucchielli, R. L'étude des postes de travail. EME-ESF.
- Jardillier, P & Lupé, M.C. Analyse préalable, description et définition des fonctions dans l'entreprise. EME, Paris, 1974.