



L'ÉLABORATION DE TESTS Critiques et praxis d'un praticien

Robert Léveillé¹

RÉSUMÉ

La psychologie est un domaine d'études très éclaté qui tient à présenter une image unifiée. C'est par une théorie générale que le domaine espère réconcilier ses différentes factions. La profession se distingue par des études plus poussées que la concurrence. À cause du passé académique du domaine, les théories ont beaucoup d'emprise sur la profession. Dans les faits, les clients respectent les idées, les outils de mesure et les services pratiques rendus par les praticiens. Ces éléments sont pourtant rarement intégrés. L'auteur est un praticien de l'évaluation qui a développé un outil à partir des données collectées sur ses clients. Son but était d'obtenir avec un seul questionnaire les informations qu'il devait chercher dans plusieurs outils et d'organiser par des moyens informatiques un reposoir des informations théoriques et pratiques qui servent à donner du sens aux mesures.

Il raconte ses choix pour faire un outil efficace. Dans plusieurs cas, il a simplement appliqué des idées bien établies. Dans d'autres cas, il s'est écarté de la tradition. Mettre au centre les outils et faire orbiter autour plusieurs théories va à l'encontre de la tradition. L'informatisation de son outil lui a aussi permis d'accumuler du savoir empirique, ce que le domaine fait peu, et de partager ce savoir entre les professionnels utilisateurs du test. Il a proposé des méthodes pour inventorier des populations pour les institutions clientes, tout comme les biologistes le font pour un milieu écologique donné. Le système vise à répondre aux besoins différents des patrons et des employés.

1. <www.dokimos.ca>.

1. LES PREMIÈRES EXPÉRIENCES PROFESSIONNELLES

Durant mes études, j'ai connu le monde du travail. J'ai travaillé dans la construction, comme plongeur et j'ai acheté et opéré de la machinerie lourde pour travailler sur l'eau. Mon professeur de statistiques m'a recommandé pour vendre du matériel informatique. Je savais bricoler en laboratoire, mais il n'avait pas confiance dans mes chances de réussir en recherche. Après une maîtrise en psychologie expérimentale, j'ai enseigné au niveau collégial et ensuite dans une école de vente mise sur pied par un collègue. J'ai travaillé au service de Développement organisationnel d'une entreprise ferroviaire durant deux ans où j'ai fait de la formation des cadres, ce qui m'a permis d'apprendre un peu sur la gestion.

Je suis passé ensuite dans un important cabinet de consultation pour y faire de la formation. J'ai découvert le monde de l'évaluation au sein de la plus grande équipe de psychologie industrielle au Canada (15 professionnels). Tous faisaient de l'évaluation. C'est l'activité professionnelle la plus importante des psychologues du travail, mais je n'avais pas cette formation, C'est triste et honteux à dire, mais l'activité principale des psychologues du travail n'a jamais été enseignée. Par chance, plusieurs anglophones de l'équipe étaient contents de me confier des clients. Je devais les évaluer en français comme eux le faisaient en anglais. Chacun avait sa méthode et ses tests. J'ai donc eu la chance d'imiter ces experts et de constater les lacunes des outils disponibles en français. La firme avait quelques « tests maison » et plusieurs praticiens avaient développé de bonnes normes locales.

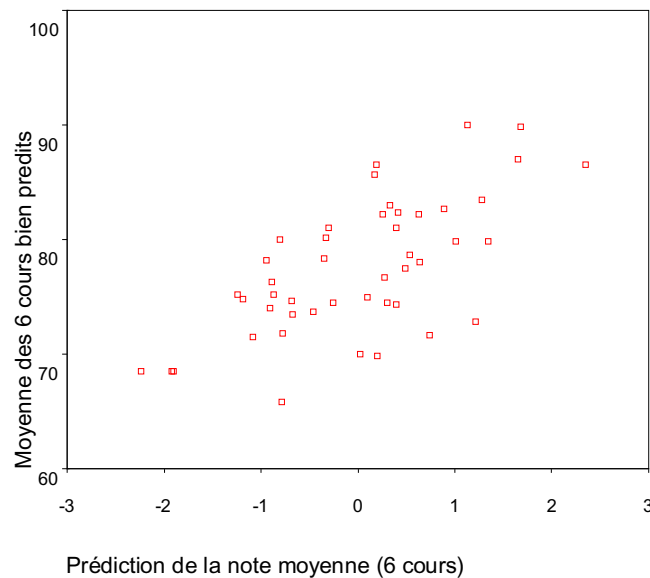
Je suis vite devenu l'expert interne des corrections informatisées qui sont apparues à cette époque. Ces corrections m'étaient utiles pour la moitié de mes clients, les anglophones. J'ai donc tenté d'améliorer les choses, mais sans me douter que j'y travaillerais encore 30 ans plus tard. J'ai pris les tests au sérieux quand j'ai vu, en réaffectation, des cadres, des vendeurs et des spécialistes techniques de 50 ans et plus profiter de mon point de vue. Sans avoir beaucoup d'expérience, je les aidais à se comprendre et à mieux se présenter avec un meilleur vocabulaire. J'ai cru aux tests aussi quand j'ai mieux expliqué le fonctionnement d'un employé à des gens qui les connaissaient depuis 20 ans. J'utilisais des tests anciens, mal traduits dont les normes étaient douteuses et très disparates. Mais au moins, j'avais des repères pour accumuler mon expertise.

Ce texte décrit les choix que j'ai faits comme praticien de l'évaluation psychologique en construisant depuis 1979 un outil qui vise à décrire ce qu'une personne peut faire au travail dans un emploi donné. J'ai entrepris ce travail parce que les tests disponibles ne me satisfaisaient pas. Les tests majeurs de l'époque dataient de 30 ou 40 ans.

Je décris des choix techniques, mais aussi les valeurs qui ont servi à bâtir dans mon outil. En 1993, l'American Psychological Association a demandé aux concepteurs de tests d'agir ainsi. Je ne présente donc pas un point de vue objectif. Les questions importantes au sujet des humains sont chargées de valeurs et il vaut mieux prendre ouvertement position que d'aseptiser la réalité. Je crois qu'il faut connaître de l'intérieur le milieu que l'on sert et y croire.

La figure 1 montre que mes mesures de la personnalité permettent de prédire la performance académique. Ce qui supporte l'idée que la personnalité permet de prédire aussi bien que la performance intellectuelle.

Figure 1
PRÉDICTION DE LA NOTE MOYENNE DE 46 SUJETS



La figure 1 représente la prédiction de la note moyenne pour 6 cours en mars 2008. Plus de 60 étudiants ont suivi chaque cours. Comme ils font partie de 4 cohortes différentes, seulement 46 étudiants ont fait les 6 cours. Avec 6 cours, la corrélation est de ,671, ce rend compte de 45 % de la variance. Ce résultat est obtenu simplement en additionnant les cours d'un côté et les prédictions pour les 6 cours de l'autre. Le résultat moyen des prédictions prédit la moyenne obtenue. Pour améliorer la prédiction au niveau de chaque cours, un ou deux sujets perdus ont été éliminés de la prédiction de certaines notes. Quelques notes très faibles ont été rapprochées de la moyenne pour éviter qu'elles prennent trop d'importance. Afin de ne pas réduire le nombre en bas de 46 sujets, les sujets perdus au niveau des cours ont été conservés au moment de prédire la moyenne générale. La prédiction de ,671 est donc obtenue sans enlever aucun sujet, ce qui en fait une prédiction conservatrice.

Prédire ne suffit pas. McLelland (1951) a proposé que faire une synthèse pour rendre compte d'une personne est le problème sur lequel les théoriciens se sont cassé les dents. Hans Eysenck (1953) a affirmé qu'intégrer des données au sujet d'une personne est ce qu'il y a de plus difficile en psychologie. Les tests n'étaient pas crédibles dans les années 1970. Millon et Davis (1995) expliquent qu'interpréter des tests n'est pas la même chose que les faire. Apprendre à faire des tests n'aide pas tellement à les interpréter, mais j'ai crû dans le potentiel de l'approche.

2. DES IDÉES POUR AGIR

Les psychologues rêvent d'une grande théorie qui va unifier le domaine. Les chercheurs ont beaucoup d'emprise sur les praticiens à cet égard. D'ailleurs la psychologie est la seule profession qui a d'abord été un domaine d'études. Schön (1982/1994) a montré que les gens d'action ne pensent pas comme les théoriciens. Je l'ai appris en voyant des gens peu scolarisés réussir en affaires et en lisant Charles de Gaulle. En 1932, ce professeur d'école militaire enseigne alors à faire la différence entre les

théories et l'action : « L'action, ce sont les hommes au milieu des circonstances. Après avoir fait aux principes la révérence qu'il convient, il faut laisser ces hommes tirer de leur propre fond la conduite à tenir dans chaque cas particulier ».

Proposer des méthodes rigides et des grandes théories est une manie des intellectuels, mais il y a pire. Le vide est pire et les plus grands tests comme le MMPI®, le CPI® et le Strong® ont été développés pour discriminer empiriquement entre des groupes définis par une institution donnée. Par exemple, le Strong informe sur les groupes professionnels qui donnent des réponses semblables à celles du sujet. Les analyses factorielles de l'intelligence ou l'étude des adjectifs du dictionnaire qui sont à la base des Big-Five ne sont pas des théories psychologiques. J'ai d'abord étudié des résultats quantifiés, mais il faut des idées pour résumer et accumuler du savoir. Sans ces idées, on oublie ce qu'on a observé dès que l'expérience cumule une centaine de cas. Il faut identifier les cas qui méritent de mobiliser un faisceau de neurones.

Landy (1993) explique que la psychologie du travail s'est développée de façon tout à fait empirique. Il décrit comment Hugo Munsterberg s'est intéressé au travail. En 1909, Munsterberg a été président de l'American Philosophical Society. Il savait exprimer des idées. Il connaissait le monde du travail car il avait des usines en Allemagne. Pour prédire le succès des conducteurs de tramway de Boston, Munsterberg a demandé aux candidats d'opérer un simulateur. Une simulation du travail prédit souvent bien la performance, mais elle explique peu. L'ingénieur Frederick Taylor a fait des tests du même genre.

Pour accumuler du savoir, il faut des idées qui disent ce qui est mesuré. Quant la théorie de John Holland a chapeauté le test empirique de Strong, le Strong-Campbell est devenu un test de la personnalité ; et le mieux validé de son temps. Le meilleur test du point de vue psychométrie en 1975 était le PRF de Jackson. La validité était bâtie dans la construction même du test. J'ai décidé qu'il fallait en plus intégrer des idées avec l'informatique.

Un patron peut aimer réduire ses employés à une position sur une seule dimension comme cela a été fait avec le QI. Les employés qui se plaignent d'être des numéros ne trouvent pas dans cet exercice l'occasion de devenir quelqu'un. En 1979, avec les services de réaffectation, les personnes évaluées sont devenues importantes. Il faut mesurer des intérêts, des attitudes, des valeurs, des habiletés intellectuelles et sociales, plus le style de fonctionnement intellectuel. Rédiger 12 rapports de suite sur des ingénieurs qui se ressemblent exige beaucoup d'idées. Il faut offrir un bon éventail d'idées à des gens pour les aider à définir leur identité. Même quand ils se ressemblent, ils veulent être différents. William James (1905) a reconnu que classer les gens est désirable pour un scientifique, mais « même un crabe n'aimerait pas entendre dire qu'il est simplement un crustacé ». La plainte la plus fréquente des employés des grandes organisations c'est d'être un numéro.

Le point de vue du patron n'est pas celui de l'employé. Les patrons veulent prédire, mais les employés veulent se comprendre et définir leur identité. Il faut des théories variées pour offrir une cafétéria d'idées. La profession de psychologue est apparue grâce aux tests de Q.I. Les premiers tests papier-crayon de 1917 étaient mauvais et plusieurs le sont encore. Ils ont peu changé, mais ils prédisent bien et c'étaient des outils de contrôle social. Ce qu'ils mesurent n'est pas bien défini et ils n'aident pas beaucoup à comprendre les gens. Au début de ma carrière, les tests les plus à la mode dans notre équipe d'évaluateurs étaient les simulations de gestion. Nous organisons une sorte de grand cirque pour un employeur avec des mesures passablement empiriques. Ce sont les mesures de la personnalité des tests qui fournissaient les mots pour décrire les gens.

2.1. DES NORMES LOCALES

J'ai amélioré mes outils grâce à un microordinateur. D'abord avec des normes et des analyses d'items. Les mesures des tests prennent un échantillon de comportements. Le résultat a du sens quand nous comparons un individu à un groupe. Étudier le groupe de référence a été très instructif. Les grandes maisons de correction ont longtemps favorisé les grandes normes. C'est moins de travail comme l'ont dit des représentants de SHL, DDI, HAS et PDI à la conférence SIOP de 2008.

J'ai vite adopté les normes locales. Quand j'ai mis en rang mes 50 premiers clients sur plusieurs échelles, j'ai appris beaucoup et j'ai vu des patterns. J'ai appris ce que des échelles voulaient dire grâce à ce tout cohérent. Le sens change selon les possibilités du milieu et selon les pressions du milieu sur les individus. Il faut non seulement des normes locales, mais c'est bon de comparer des gens par emploi. Pour cela, il faut connaître le monde du travail et les emplois. J'ai apprécié mes expériences variées et j'ai pensé que c'est aussi important que la psychologie.

2.2. DES VALIDATIONS MOLAIRES

J'ai calculé des indices de fiabilité et de validité pour mes échelles. Les experts n'ont pas de critères clairs à ce sujet, mais insister sur ces indices leur assure un droit de regard sur les tests. Harrison Gough ne leur accordait pas beaucoup d'importance. Je n'ai pas son autorité et j'ai obtenu de bons indices, mais il y a mieux. Robert M Guion a publié en 1965 un ouvrage intitulé *Personnel Testing*. Il a défini des méthodes très rigides de validation. En 1998, il se corrige et il explique comment prendre de bonnes décisions lors du recrutement. Il ne cherche plus des recettes qui évitent de porter un jugement. La psychométricienne Laetta Hough (2001) a expliqué depuis que les experts dans un domaine sont des juges crédibles de la valeur d'un système d'évaluation psychologique. Au niveau de chaque échelle, il faut examiner des indices, mais les gens peuvent juger plusieurs échelles qui forment un ensemble intégré et cohérent.

Sans l'articuler aussi bien que Hough, j'en suis arrivé à croire, après avoir comparé des individus et des groupes, que les indices statistiques sont comme la précision des pièces qui entrent dans la fabrication d'une voiture. Cette précision est critique, mais c'est un minimum. Des pièces précises ne suffisent pas. Les experts qui analysent les voitures pour le grand public prennent le volant et ils font un essai sur la route. Ils jugent si le véhicule constitue un tout bien intégré. Une voiture sport n'a pas un grand coffre, mais elle doit mieux tenir la route et l'essai doit inclure des pointes de vitesse. Ce qui est bien pour un genre de voiture n'est pas acceptable dans une autre catégorie. Comparer les résultats de plusieurs populations permet de dire si les différents groupes ont des résultats qui correspondent à ce qui se dit autour des fontaines à eau. Pour comprendre les gens, il faut un outil qui fait le tour des capacités de la personne dans un travail donné. Des questionnaires avec une grande variété d'échelles constituent un moyen simple de rendre les gens honnêtes car ils ne peuvent deviner les traits mesurés.

2.3. INTELLIGENCE ET PERSONNALITÉ

Ce sont les travaux de R.B. Cattell avec le 16PF® qui m'ont convaincu que l'intelligence est une partie de la personnalité. L'évaluation psychologique a longtemps été limitée à la mesure de l'intelligence. Au travail, l'intelligence compte, mais cet avantage permet de durer si l'individu acquiert de l'expérience et développe son jugement. Jusqu'en 1970, les écoles de gestion enseignaient qu'un dirigeant planifie, organise, délègue et contrôle. C'était une activité intellectuelle ; une science. Un

bon gestionnaire pouvait prétendre réussir dans toutes les organisations. Henry Mintzberg est allé observer des cadres au travail. Il a démontré que les gestionnaires mêlent tout dans leurs discussions. Des phénomènes sociaux, intellectuels et affectifs jouent. Il a jeté les théories de gestion en bas de leur piédestal rationnel. Mintzberg (2005) en a rajouté. Il explique que prétendre que la gestion s'apprend sur les bancs d'école est une imposture.

Si les théories psychologiques permettaient de comprendre les gens, les psychologues seraient très compétents. H.C. Smith (1966) montre que ce n'est pas le cas. Il cite une bonne douzaine d'études qui montrent que des psychologues ne sont pas supérieurs à des gens ordinaires pour comprendre les gens. Dans plusieurs cas, ils sont moins bons. J'apprécie les mesures classiques de Q.I. qui prédisent, mais j'ai adopté la théorie triarchique de R.S. Sternberg dès sa sortie en 1984 parce qu'elle explique. Pour lui, répondre vite à des questions scolaires ce n'est pas l'intelligence. C'est bon à la petite école, mais il faut poser des questions et il a montré que le jugement pratique est aussi important que l'intelligence académique.

Dans *Successful Intelligence* (1996), Sternberg propose que les gens qui réussissent développent une grande variété d'habiletés intellectuelles. Ils ne se limitent pas aux dimensions que l'école valorise tant et que nous retrouvons dans les compétences que les entreprises définissent. Selon Sternberg, l'école valorise une forme d'intelligence qu'il définit comme étant inerte. Les gens qui réussissent à l'école peuvent facilement croire qu'il leur suffit d'appliquer des idées bien établies. C'est une erreur et ils vont en être pénalisés. Il ajoute que la popularité des mesures faciles à faire pour les intellectuels peut nuire si elles détiennent un monopole qui incite les gens à négliger d'autres capacités.

2.4. DES ITEMS TACITES

Sternberg m'a aidé à régler un autre problème. Sternberg et Wagner (1986) ont posé des questions tacites pour mesurer le jugement pratique. Ce sont des questions au sujet desquelles les gens compétents d'un même milieu s'entendent, mais sans avoir soulevé la question ouvertement. C'est à ce moment que j'ai fait des items. Le plus souvent en écumant des échelles dans des articles où elles servent à montrer que le groupe expérimental est différent du groupe contrôle. J'ai adopté les items tacites parce qu'ils amenuisent l'avantage des forts en thèmes. Elles mettent aussi les tricheurs en échec. Le livre de gestion le plus populaire des années 1950 a été *The Organization Man* de Whyte (1956). Ce grand succès de librairie critiquait les grandes organisations qui socialisaient leurs cadres afin de les rendre fidèles et très conformistes. Le sous-titre proposait d'apprendre à tricher aux tests des employeurs. C'est essentiel de contrer les fraudeurs, y compris ceux qui se mentent à eux-mêmes.

Par contre, il ne faut pas demander aux gens de répondre honnêtement comme les cliniciens le désirent. Il faut dire aux répondants de se faire valoir, comme ils ont le droit de le faire lors d'un entretien, tout en faisant attention de rester crédibles. Pour réussir socialement, il faut savoir se présenter de façon avantageuse. Quand les gens se présentent en entretien de sélection, ils négocient leur performance future au travail. Il ne faut pas les retenir d'en remettre car plusieurs vont se montrer à la hauteur de ce qu'ils ont promis. Un test utilisé en sélection est finalement un entretien très structuré et il doit reproduire les mêmes conditions qu'un entretien.

Nous devons mesurer ce que les gens peuvent faire de façon fiable au travail. Nous voulons établir leur réputation comme le dit R. Hogan. Bien se décrire avec des items tacites devient une performance exigeante. Ceux qui sont capables y prennent plaisir et ceux qui ne le sont pas réalisent qu'ils passent à côté.

3. LA RÉALITÉ INTERPERSONNELLE

Il faut des idées pour donner du sens aux mesures et plus il y en a, mieux c'est. Les institutions valorisent une perspective intellectuelle. Il faut savoir être, savoir faire, savoir faire faire... Les compétences qui servent à évaluer les emplois parlent en général de connaissances. Cependant, les théories les plus populaires en psychologie décrivent le fonctionnement affectif des gens. Mon expérience en formation de vente m'a fait apprécier l'importance des émotions au travail. Travailler une journée comme serveur lors d'un mariage m'a suffi pour comprendre que je ne voulais pas le faire. J'ai exprimé des émotions que je ne ressentais pas dans d'autres emplois qui avaient plus de sens pour moi. Pour enseigner, j'ai montré de l'enthousiasme pour des idées auxquelles je ne croyais pas. Je devais transmettre ce contenu et je l'ai fait avec des émotions. Il est maintenant question du travail émotif en psychologie, mais c'est en formant des vendeurs j'ai étudié un peu les jeux d'acteurs et l'expression des émotions. Antonio Damasio a montré depuis que les experts doivent utiliser leur intuition.

Si des employés dans les services doivent faire du travail émotif, il faut l'enseigner. Hochschild (1983/2003) dénonce cette situation dans laquelle les gens se sentent faux. Il faut les aider à discuter ce problème moral qui est aussi très important en vente.

Nous vivons dans une économie de marché qui valorise les échanges instrumentaux. La psychologie en général véhicule plus des valeurs romantiques qui accordent de l'importance à la vie intime. Il faut savoir si les gens aiment les affaires et ou le pouvoir. J'ai été impressionné par l'étude du pouvoir qui est vilipendée par les romantiques. David C. McClelland (1986) et Richard Boyatzis ont proposé des modèles du succès en gestion. Ils montrent que les cadres sont motivés par le pouvoir. Malheureusement, les motivations inconscientes sont difficiles à mesurer. Les tests projectifs ne sont pas fiables. Il est plus utile et plus facile de mesurer les compétences, mais sans tout filtrer par des processus cognitifs comme cela se fait souvent. Les mesures de la personnalité peuvent mesurer des compétences de nature affective.

McClelland a montré l'importance de trois motivations au travail : Le besoin d'efficacité (Désir de réussite ou *Nach*), le besoin de Pouvoir et le besoin d'Affiliation. Il a étudié les combinaisons de ces besoins et leur développement. Il faut voir ce que l'employé peut faire pour avoir un impact sur le milieu et satisfaire ses propres besoins. De plus, McClelland (1973) a contribué à modifier cette perspective en proposant de tester les compétences.

Figure 2

Nom Norme Date de correction Numéro Dokimos

Confiance en public

Intelligence en milieu social compétitif

Capacité d'initier des contacts

Intériorité

Sens de la collaboration

Désir de dominer

Intérêt pour les activités de conviction

Sens de la discipline

Confiance au travail d'équipe

Intérêt pour les données systématisées

Besoin social exprimé

Désir d'intégration sociale

Socialisation

Stabilité émotionnelle

Intelligence Sociale

Besoin d'affiliation

Acceptation du pouvoir

Intériorité des valeurs

Bienveillance

Altruisme

Intimité

Orientation sociale-dominante

Orientation fonctionnelle

Orientation sociale-altruiste

Orientation vers l'action

Orientation créatrice-expressive

Orientation intellectuelle

Ajustement par la technologie

Niveau d'énergie

Capacité de décider

Désir de réussite

Engagement au travail

Jugement pratique

Attitude pour le changement

Goût du risque

Intérêt pour les données complexes

Intérêt pour les données numériques

Rigueur intellectuelle

Tolérance

Autonomie intellectuelle

Introspection

Intérêt pour les études formelles

Capacité verbale

Intérêt pour l'expression écrite

Besoin d'attention

Créativité

Expression des émotions

Sensibilité

Gestion des impressions

Réponses rares

Distorsion positive

Distorsion négative

Test d'intérêts pour le travail et de personnalité

Dokimos inc.
www.dokimos.ca
(450) 923-1964

3.1. LES RELATIONS INTERPERSONNELLES

J'ai vu la lumière le jour où je suis tombé sur *Interpersonal Dynamics* de Bennis, Schein, Steele et Berlew, (1968). Dans l'introduction, Douglas McGregor note que c'est nouveau de s'intéresser aux relations interpersonnelles. Les outils cliniques parlent des problèmes intrapsychiques. Les psychiatres psychanalystes ont adopté dans les années 1930 des explications sociales. L'individu est influencé par son milieu culturel, mais ils ont continué d'étudier comment leur client réagit à l'intérieur. L'approche cognitive fait de même. Il n'est plus question des véritables pressions sociales, mais des réactions à ces pressions. L'exception à cette approche a été H. S. Sullivan dont les idées ont été quantifiées par T. Leary vers 1960. Leary a initié le premier d'une longue série de modèles de relations interpersonnelles ; des modèles circulaires.

Ces modèles permettent de définir la personnalité par les effets obtenus sur les autres. Kiesler, Schmidt et Wagner (1997) montrent comment les relations entre dominants et dominés et les relations entre des gens exprimant l'amour et la haine causent des réactions prévisibles chez les autres et certaines émotions. Au lieu de se passer dans la tête des gens, l'action intéressante se passe entre des personnes et entre une personne et une institution sociale dépersonnalisée (la compagnie, la patrie...) Si je mesure la capacité d'exercer du pouvoir et la capacité d'aider les autres, je peux prédire l'impact social des gens avec ces traits de la personnalité quand je tiens compte du milieu. Cette redécouverte des relations interpersonnelles est survenue souvent en psychologie, aussi souvent que la découverte de l'importance du milieu social. La leçon est souvent oubliée.

Schutz reprend les échanges sociaux en ajoutant l'idée que nous n'exprimons pas toujours nos véritables besoins. C'est une optique nécessaire qu'on trouve dans le modèle FIRO-B. Ma grille TipHolland reprend les échelles pour faire le modèle. Notons ici que la triade Pouvoir-Réussite et Affiliation de Mclelland est proche de la triade que K. Horney propose (*Against, Away et Toward People*)

Interpersonal Dynamics enseigne aussi qu'il faut utiliser les idées du milieu et utiliser ce qui se fait en dehors de la psychologie. J'ai adopté avec ce livre l'idée des compétences intellectuelles, sociales, intrapsychiques. Même le sens moral est devenu une compétence. Pour le patron, il faut mesurer ce que les gens peuvent faire pour un employeur. Ce qu'ils peuvent avoir comme impact sur le milieu. J'ai donc fait de la psychologie positive avant que M.E.P. Seligman la définisse en 1998. L'employé, veut autre chose. Il veut définir son identité, donner un sens à son travail et lui donner une place parmi d'autres buts ultimes.

3.2. TIPHOLLAND

Ma meilleure grille est TipHolland qui reprend le RIASEC de John Holland, mais sans supposer que les gens ont les habiletés pour réussir dans ce qui les intéresse. De plus, Holland propose deux types passifs, les Conventionnels et les Réalistes. Les boîtes à suggestion sont disparues des usines dans les années 1980. Tous les employés doivent activement contribuer au succès collectif. Les commis de quincaillerie sont des associés. En fait, il n'y a pas seulement une mode en cause. Se conformer n'a jamais été une activité passive. J'ai découvert à un moment donné que les filles assises sur un petit banc de jardin et qui paraissaient jolies faisaient une performance d'autant plus difficile qu'elle est discrète. J'ai donc ajusté le RIASEC pour refléter le monde moderne de l'emploi.

Modifiés ainsi, les types de Holland et les besoins de McLelland, transformés en compétences, se superposent bien. Je reproduis aussi avec ma grille TipHolland le FIRO-B. En plus je peux superposer les catégories d'emplois définies par Sydney Fine dans l'analyse fonctionnelle des emplois. Jusqu'en 1990, les emplois ont été décrits par le travail à faire et les moyens d'y arriver. Fine a divisé les emplois selon que la personne travaille avec des choses, des données (*data*), des idées et il y a les emplois avec des personnes. Les emplois orientés sur les choses et les idées sont traditionnellement masculins. Les emplois orientés sur les gens et ceux qui exigent d'exprimer des émotions sont stéréotypés comme féminins.

Chaque type d'emploi est décrit avec un vocabulaire différent. Il a été établi ensuite que les catégories empiriques de Fine correspondaient à des types de personnalité. Les gens qui aiment beaucoup travailler avec des choses aiment souvent moins travailler avec des gens. Les emplois avec des personnes sont à gauche sur TipHolland. À droite, on trouve en haut les emplois sur des données. Les emplois avec des choses et les emplois avec des idées sont en bas et à droite. Prediger (1982) a proposé de retrouver dans le modèle de Holland deux axes : Données-Idees et Choses-Gens.

3.3. L'INTELLIGENCE

TipHolland reproduit deux grandes dimensions du QI avec l'Orientation intellectuelle et Capacité verbale. Ces traits sont obtenus en demandant aux gens de se décrire, ce qui change leur nature. Robert S. Sternberg (1985) a proposé 3 dimensions pour cerner l'intelligence. Il propose de mesurer le Jugement pratique et, dans TipHolland, cette mesure se rapporte au monde des techniques. La mesure Intelligence sociale reprend cette notion au niveau des gens. Sternberg propose aussi l'intelligence expérientielle qui est rendue par les mesures Créativité, Sens de la collaboration...

Le «style» de fonctionnement intellectuel est une catégorie de mesures à cheval entre l'intelligence et la personnalité. Jung (1921) a reconnu des types psychologiques chez les gens mal adaptés ; ceux qui pensent de façon inflexible. Les idées de Jung sont devenues populaires dans les années 1970 grâce à des mesures, mais des mesures qui proposent des combinaisons rigides pour tous et qui ne vérifient pas si c'est vrai. TipHolland offre des mesures du même genre, mais sans préjuger des combinaisons. L'Orientation vers l'action et l'Orientation sociale altruiste sont deux mesures d'Extraversion sociale. Les échelles Introspection, Rigueur intellectuelle et Autonomie détaillent des aspects de la fonction pensée (Thinking). L'échelle Sensibilité dénote l'importance des sentiments (Sensing). Les sujets faibles qui accordent peu d'importance à leurs sentiments sont axés sur les faits (Perception).

4. CONCLUSION

De Gaulle a proposé : «Il semble que l'esprit militaire français répugne à reconnaître à l'action de guerre le caractère essentiellement empirique qu'elle doit revêtir. Il s'efforce sans cesse de construire une doctrine qui lui permette, à priori, d'orienter l'action et d'en concevoir la forme, sans tenir compte des circonstances qui devraient en être à la base... Sans doute, l'esprit français y est-il plus particulièrement porté par son goût prononcé de l'abstraction et du système, son culte de l'absolu et du catégorique qui lui assurent de clairs avantages dans l'ordre de la spéculation, mais qui l'exposent à l'erreur dans l'ordre de l'action.» Je crois que cette remarque s'applique à la

psychologie américaine qui est devenue une profession en 1945 avec l'aide des militaires américains. L'aide des psychologues la plus appréciée par les gouvernements a été la propagande. Mis à part le développement organisationnel qui en découle, cette activité est devenue discrète.

Cette forme de contrôle social basé sur la manipulation a semblé préférable à la forme plus brutale de contrôle des nazis et des communistes. Une approche qui a aussi semblé préférable aux valeurs traditionnelles qui ont rallié les français sous le maréchal Pétain (Famille, Travail et Patrie). Les méthodes de propagande développées par les psychologues et les sociologues sont devenues la base des théories de la communication qui sont enseignées dans des programmes d'étude très populaires. Les jeunes ne désirent plus travailler, ils veulent devenir célèbres en passant à la télévision. Les spécialistes de la psychologie ont profité de leur expertise pour promouvoir leur profession, mais ils ont aussi continué de mousser l'individualisme.

Adorno, Eric Fromm, Karl Rogers et D.C. McLelland sont surgi de nulle part pendant la guerre pour promouvoir un type de personnalité individualiste et dire que les Allemands ont peur d'assumer leur autonomie. Durant la guerre froide, McLelland a fait la promotion du Désir de réussite dans des pays où le communisme menaçait. Malheureusement, l'individualisme et le narcissisme sont devenus des problèmes importants dans les entreprises. Les scandales ENRON et autres nous ont rappelé le besoin urgent de mesurer le sens moral des gens qui travaillent. Milgram, Zimbardo et plusieurs autres ont montré que les américains étaient souvent des conformistes. Barrick and Mount (1991) ont montré que le conformisme prédit bien le succès dans tous les emplois et que c'est le seul trait qui le fait.

Je pense que le rôle dans la propagande des psychologues américains pendant la guerre a eu des effets culturels importants et que ces effets sont devenus néfastes. Il ne faut plus promouvoir ces valeurs exclusivement sans prendre conscience de leur effet. C'est en confrontant de bonnes mesures avec la réalité et avec les livres qu'on peut prendre de l'assurance et améliorer nos services. Récemment, les anglais Robertson *et al.* (2002) ont proposé que les psychologues proposent aux entreprises des solutions à des problèmes concrets au lieu de porter l'étendard de la science. Je supporte la motion car l'étendard officiel de la psychologie en cache un meilleur.

RÉFÉRENCES

- BARRICK, M.R. ET MOUNT, M.K. (1991). The big five personality dimensions and job performance: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 44, 1-26.
- DE GAULLE, C. (1932/1962). *Le fil de l'épée*, Paris: Le monde en 10/18.
- BENNIS, W.G. ET AL. (1968). *Interpersonal Dynamics, Essays and Readings on Human Interaction*, 2^e éd., Nobleton: Dorsey Press.
- EYSENCK, H. (1953/1956). *Us et abus de la psychologie*. Genève: Delachaux et Niestlé.
- HERMAN, E. (1995). *The Romance of American Psychology*. Berkeley: University of California Press.
- HODGKINSON, G.P. ET HERRIOT, P. (2002). The role of psychologists in enhancing organizational effectiveness. Dans Ivan T. Robertson, Militza Callinan et Dave Bartram (dir.). *Organizational Effectiveness, The Role of Psychology*. New York: John Wiley and Sons.
- HOUGH, L.M. (2001). I/owes its advances to personality. Dans Brent W. Roberts et Robert Hogan (dir.). *Personality Psychology in the Workplace*. Washington: APA.
- JUNG, C.G. (1911). *Psychological Types*.

- KIESLER, D.J., SCHMIDT, J.A. ET WAGNER, C.C. (1997). A circumplex inventory of impact messages : An operational bridge between emotions and interpersonal behavior. Dans Robert Plutchik et Hope R. Conte (dir.). *Circumplex Models of Personality and Emotions*. Washington: APA.
- LANDY, F.J. (1993). Early influences on the development of industrial/organizational psychology, from interest, to disdain, to respect for practice. Dans Thomas K. Fagan et Gary R. VandenBos (dir.). *Exploring Applied Psychology, Origins and Critical Analyses*, Washington : American Psychological Association.
- HOCHSCHILD, A.R. (2003/1983). *The Managed Heart, Commercialization of Human Feelings*. Berkeley: University of California Press.
- MILLON, T. ET DAVIS, R. (1995). Putting Humpty Dumpty together again : Using the MCMI in psychological assessment. Dans L.E. Beutler et M.R. Berren (dir.). *Integrative Assessment of Adult Personality*. New York: Guilford Press, 240-279.
- MCLELLAND, D.C. (1973). Testing for competence rather than intelligence, *American Psychologist*, 1-14.
- MINTZBERG, H. (2005). *Des managers, des vrais ! pas des MBA*. Paris: Éditions d'Organisation.
- PREDIGER, D. (1982). Dimensions underlying Holland's Hexagon : Missing link between interests and occupations? *Journal of Vocational Behavior*, 40, 111-128.
- SCHÖN, D.A. (1994). *Le praticien réflexif*. Montréal: Les Éditions logiques.
- SMITH, H.C. (1966). *Sensitivity to People*. New York: McGraw-Hill Book Co.
- STERNBERG, R.J. ET WAGNER, R.K. (1986), *Practical Intelligence ; Nature and the Origin of Competence in the Everyday World*. New York: Cambridge University Press.
- STERNBERG, R.J. ET WAGNER, R.K. (1995). *Mind in Context ; Interactionist Perspective of Human Intelligence*. New York: Cambridge University Press.
- STERNBERG, R.S. (1996). *Successful Intelligence*. New York: Simon et Schuster.
- STERNBERG, R.J. (1985). *Beyond I.Q., A Triarchic Theory of Intelligence*. New York: Cambridge University Press.