Zeitschrift: Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales

Herausgeber: Société d'Etudes Economiques et Sociales

Band: 28 (1970)

Heft: 4

Artikel: De nouveaux critères pour la sélection et l'utilisation du technicien

Autor: Fluhr, Edmond

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-136638

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Mehr erfahren

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. En savoir plus

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. Find out more

Download PDF: 15.07.2025

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, https://www.e-periodica.ch

De nouveaux critères pour la sélection et l'utilisation du technicien

Edmond Fluhr,
psychothérapeute, psychologue praticien, Yverdon

I. LE CHEF DEVANT SES PROBLÈMES

Si de nos jours il est possible, dans une industrie organisée selon les procédés modernes, de calculer à tout moment, et de connaître le prix de revient et la rentabilité d'un employé, d'un ouvrier, d'un objet, d'une pièce de fabrication, d'une opération, il est, en revanche, impossible de déterminer d'avance le coût d'un technicien affecté à un bureau d'études et de recherches, comme aussi de prévoir ce qu'il apportera ou rapportera à la firme au cours des années. Seule certitude connue: la recherche est gourmande de capitaux!

Devant une telle évidence, le chef d'entreprise reste impuissant et se trouve le plus souvent condamné à la résignation. Ce fait n'en demeure pas moins une source d'inquiétudes et son souci majeur. Son esprit est hanté par l'image sans horizon qui surgit chaque fois qu'il signe une traite sur l'avenir. Or, qu'on le veuille ou non, le développement, la survie d'une entreprise est liée à l'étude et à la recherche.

Cette situation n'est pas nouvelle, mais elle devient plus actuelle en raison des progrès et des besoins de notre civilisation scientifique, des impératifs militaires et aussi en raison de l'importance toujours croissante de la concurrence. De nombreuses personnalités du monde scientifique, économique et politique l'ont suffisamment rappelé.

Le rôle des bureaux d'études et de recherches étant de précéder et de promouvoir l'évolution technique du monde de demain, il faut au technicien un esprit *futuriste qui lui donne une vision de l'avenir et de l'espace.* Ce n'est pas tellement l'adaptation sociale qui importe, mais bien l'adaptabilité de l'esprit et de l'intellect. Le sort de sommes fabuleuses est à la discrétion de sa fantaisie.

Tout chef d'entreprise conscient de ses responsabilités, est inévitablement amené à se poser les questions suivantes: le technicien est-il qualifié? Sera-t-il productif? Dans quel délai aboutira-t-il? Dans quelles conditions? Son produit sera-t-il vendable? Quelle sécurité offrira-t-il? etc.

Choisir les hommes à qui l'on puisse confier l'avenir en limitant les risques et qui apporteront le maximum d'atouts est une opération délicate, pleine d'aléas. La difficulté provient de la diversité extrême des hommes: aucun n'est semblable

à l'autre. Et surtout n'oublions pas l'essentiel: si les travaux, les réalisations du technicien sont le produit de ses qualités intellectuelles et pratiques, ils sont aussi, hélas, le *produit de ses défauts intellectuels et pratiques!*

II. LES MÉTHODES TRADITIONNELLES DE SÉLECTION

Les sciences chargées de la sélection des techniciens se préoccupent surtout de leurs qualités intellectuelles et pratiques, sans tenir compte de leurs *défauts intellectuels et pratiques.* Certes, on élimine les insuffisances. On ne s'inquiète cependant pas des vices, et pour cause: les techniques actuelles de la sélection ne permettent pas de les déceler. Bien sûr, l'homme qui a été embauché a de l'imagination, mais elle peut être chimérique; il a des idées, mais elles peuvent être fausses; il a du jugement, mais il peut être erroné.

Notons encore que si les facultés mentales sont innées, elles ne sont pas nécessairement constantes! Leur tonus est variable en fonction de phénomènes physiologiques, psychologiques et ambiants. Prenons par exemple un sujet doté d'imagination: celle-ci, même riche apparemment, ne sera pas toujours fidèle au rendez-vous, elle n'aura pas une activité permanente. Quel que soit l'homme, il n'est pas une machine à débiter sur commande des images à un rythme imposable. Des « creux », sans idées, se manifesteront inévitablement. Or, les tests psychotechniques étant l'expression du moment, on ne peut affirmer qu'ils sont le reflet objectif des facultés et de la valeur réelle du candidat. Qu'adviendra-t-il si celui-ci subit les tests à une période d'absence d'inspiration ?

Enfin, on constate fréquemment qu'un technicien n'a pratiquement rien produit pendant x années, ou ce qu'il a produit est inapplicable, ou défectueux, devant être sans cesse retouché, ou imparfait, ou encore marqué par des accidents, etc., (ce dernier défaut présente, à lui seul, des inconvénients extrêmement graves dans tous les *domaines du mouvement*, à savoir, la mécanique, l'électronique, l'aéronautique, l'astronautique, etc.). Devant des échecs retentissants, les incertitudes et les angoisses s'éveillent au gré des immenses crédits volatilisés; tout le monde se demande: pourquoi ? La réponse tombe aussi simplement, aussi rapidement, aussi cruellement que l'échec lui-même — et ce n'est certes pas l'effet du hasard — *c'est parce que la sélection a été incomplète!*

III. LES FONCTIONS MENTALES

Sélection incomplète des techniciens, avons-nous dit, mais selon quels critères ? Nous avons vu que les méthodes usuelles d'investigation étaient insuffisantes. Ce n'est d'ailleurs pas la technique qu'on doit délibérément incriminer, mais plutôt la méconnaissance des fonctions mentales en général. Cet aspect a été jusqu'alors complètement négligé.

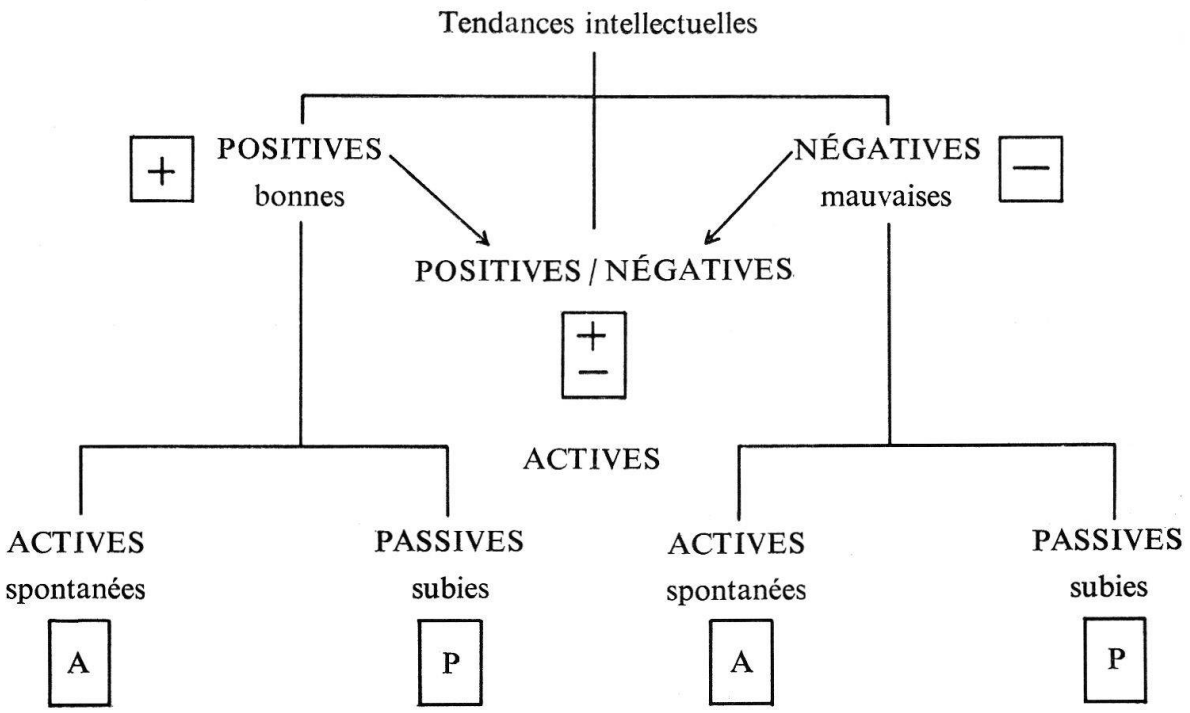
Nous savons que l'homme rayonne et s'affirme dans son milieu grâce à trois éléments fondamentaux:

sa personnalité	*ses aptitudes*	*son comportement*
Intellect	Connaissances	Attitude sociale

Aptitudes et comportement étant les composantes de la personnalité, nous les laisserons à l'écart de cette étude pour nous consacrer plus spécialement aux fonctions mentales qui, en fait, moulent la personnalité. Nous les trouvons exprimées sous forme de « tendances »: tendances intellectuelles, tendances spirituelles, tendances caractérielles, etc. Ces tendances agissent à titre de « forces », de « pulsions » durant leur période d'action. Elles cherchent essentiellement à décharger leur « *investissement* » *énergétique.*

Il s'agira donc de savoir quel est le sens et la puissance de cet élément énergétique. Selon les individus, ces tendances se présentent dans de bonnes ou dans de mauvaises conditions. Nous dirons qu'elles sont soit positives, soit négatives. De plus, chacune d'elles peut se manifester d'une manière spontanée ou subie, c'est-à-dire: active ou passive. Il faut remarquer qu'une forme nuancée de positif/négatif est possible. Elle est nécessairement active et évidemment assez rare. *Elle moule les êtres exceptionnels, elle semble être généralement l'apanage des génies.*

Le schéma suivant fera ressortir plus clairement notre théorie, valable pour toutes les catégories de tendances, cela va sans dire:



En résumé nous constatons que les tendances de l'individu sont orientées dans trois directions: positive, négative, positive/négative, et disposent de deux puissances: active et passive.

D'où il résulte logiquement que le positif/actif pensera et agira, *généralement en bien*, de façon immédiate; que le positif/passif pensera et agira, *généralement en bien*, de façon médiate, et que le positif/négatif/actif étant un mélange des deux directions principales il reste la grande inconnue; à son sujet toutes les spéculations sont permises. En revanche, le négatif est le plus souvent un perturbateur aux fonctions mentales imprécises, voire même discordantes, de sorte qu'il produira généralement de l'incertain. Il incite à la prudence.

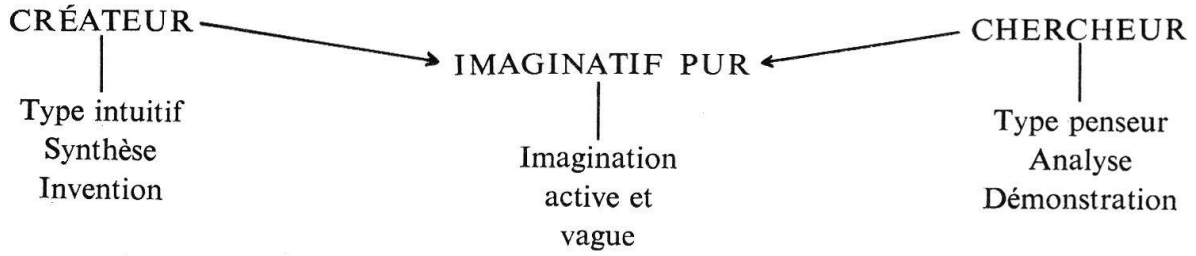
Il est admis que le technicien est l'homme à qui l'on pose des problèmes, c'est lui l'élément intelligent qui les résout avec ses fonctions psychiques. Nous empruntons à la psychologie en profondeur de C. G. Jung la typologie psychologique des tempéraments la plus connue. En effet, Jung distingue entre autres fonctions psychiques fondamentales: l'intuition et la pensée. D'où le *type intuitif* et le *type penseur*. Le premier se caractérise par son aptitude à deviner ce qui promet, à pressentir ce qui dans le monde va se développer: le *créateur!* Le deuxième est caractérisé par un esprit raisonneur: le *chercheur!*

Un troisième type nuancé se détache de ces deux: c'est l'*imaginatif pur*. Il se caractérise par une imagination débordante mais sans orientation précise, soit sciences, soit lettres, soit arts. Il est indéfinissable et, fort heureusement, on ne le trouve que très rarement.

L'*imagination* invente, elle fournit aux facultés rationnelles leur matière, la position et même la solution de leurs problèmes. Le *raisonnement* n'est qu'un moyen de contrôle et de justification; il transforme l'œuvre de l'imagination en conséquences acceptables et logiques. En termes plus imagés, nous dirons que le *créateur* lance le message et que le *chercheur* le déchiffre. Le processus des deux actes est d'ailleurs une question de rythme, de réaction intellectuelle. Le créateur a un rythme rapide (en surface), le chercheur a un rythme lent (en profondeur). Chacun a sa personnalité propre.

Depuis l'antiquité grecque, depuis Platon notamment, il est connu que l'homme logique emploie deux méthodes principales pour conduire son travail intellectuel: la *synthèse* et l'*analyse*. Rappelons leur définition: « synthèse » est un terme grec qui signifie « action de poser ensemble ». La synthèse est donc la méthode de découverte des principes généraux, elle donne une vue d'ensemble. « Analyse » vient de deux mots également grecs qui signifient: « division d'un tout en parties », c'est donc la méthode de découverte des éléments particuliers; elle donne une vue de détail.

Nous aurons donc: esprit de synthèse (créateur); esprit d'analyse (chercheur). Cela donnera le schéma suivant:



Créateur et chercheur sont indépendants l'un de l'autre en tant que faculté intellectuelle mais ils sont *indéfectiblement complémentaires* dans leur action. Chacun devra avoir sa tâche propre, nettement déterminée et délimitée.

IV. LA SÉLECTION

Ces créateurs, ces chercheurs, ces hommes aux tendances intellectuelles si diverses, comment les reconnaître d'abord, et ensuite comment évaluer les possibilités qu'ils recèlent.

Décrire et analyser, dans le cadre de cet exposé documentaire, la technique d'investigation assez complexe, serait trop fastidieux pour le non-professionnel.

L'intérêt est d'explorer les possibilités exactes que peut apporter « l'homme de la recherche »! Qu'est-ce que cet homme ? Que peut-il être ? Va-t-il découvrir ou inventer ? Quelle sera sa contribution au progrès et au développement de la science ? Que peut-il devenir ? Dans quelle mesure est-il cette merveilleuse « machine » dont Sophocle parlait déjà, qui ne cesse d'inventer et de transformer le monde.

Ainsi dans notre pratique de psychologie expérimentale nous avons développé une technique fondée sur la psychophysiologie, la morphopsychologie, la psychologie des profondeurs, la psychologie clinique, la psychopathologie, la neurochirurgie et l'endocrinologie. Technique qui aboutit à une psychographie schématique des diverses tendances avec les dominantes demandées.

PSYCHOGRAPHIE

	Créateur		Chercheur		Sens technique		Ingéniosité		Inspiration		Jugement		Tendance aux accidents		Habileté manuelle	Esthétique	Type d'intelligence
[1]	A	P	A	P	A	P	A	P	A	P	A	P	A	P			
von Braun W.		+			±			+		—	+				+		2
Diesel R.		+	—			+							—		—	+	12
Einstein A.			±				+					+					1
Gallup G.				+	—				+			+				+	8
Lear W.	+					—		+	+					—	+	+	12
Marconi G.		+	+						+						+		1

[1] A = actif, P = passif.

Méthode nouvelle permettant d'atteindre la personnalité dans ses structures intrinsèques, adaptée aux exigences modernes, *rénovant* toute la technique des examens psychologiques et psychotechniques en leur donnant un *aspect hautement humain et social.*

V. L'UNITÉ CRÉATIONNELLE

Lorsque les créateurs et les chercheurs auront été découverts selon notre méthode, il importera de les faire travailler en collaboration. En effet, le temps du chercheur solitaire est révolu. La science a pris une direction où il n'existe plus de frontières. Son éventail de possibilités est très ouvert, dans tous les domaines il y a éclatement. Son évolution impose des combinaisons, des associations d'idées, des confrontations de plus en plus poussées, tout s'interpénètre, rien ne peut se faire avec une branche ou avec une personne seulement.

Dans la recherche comme ailleurs, il faut revenir à cette loi fondamentale: c'est l'ensemble qui forme le tout; il s'agit d'élaborer dans la coordination! A un monde sans cesse plus complexe, il faut chaque jour plus d'imagination et de spontanéité; on ne peut plus laisser se disperser ceux qui créent. Nous devons provoquer et solliciter la science et la technique. Nous y parviendrons en formant des *unités créationnelles.*

Le travail d'équipe est la forme moderne du rendement dans la recherche et c'est aussi le plus payant, car c'est un travail d'interaction et d'intercommunication, *il élimine de la recherche le jeu du hasard,* il lui donne une technique. Autre avantage appréciable, les équipes sélectionnées diminuent le nombre des techniciens épars.

Le travail en équipe ne signifie pas qu'on prendra des techniciens et qu'on les mélangera pour les faire travailler ensemble, sans autres précautions. On risquerait, en agissant ainsi, de provoquer de graves conflits de polarités et des antinomies qui ruineraient le travail. Le travail en groupe devra suivre des règles bien établies. Les techniciens seront répartis en deux équipes: un groupe de créateurs et un groupe de chercheurs. Ils auront, à l'intérieur même du groupe, une place correspondant au type d'intelligence qu'ils possèdent. Nous avons sélectionné douze types d'intelligence: il y aura donc douze participants dans chaque équipe. L'un de ces douze techniciens aura la fonction d'animateur et de juge.

Il y aura certains cas particuliers où on pourra se contenter de six types d'intelligence voire même de trois. Cette disposition dépend de la difficulté et de l'extension du problème à résoudre. C'est l'animateur qui déterminera la meilleure disposition à adopter.

Il faut insister sur le fait que dans les trois éventualités, douze, six ou trois hommes, on devra veiller à respecter l'ordre établi dans chaque équipe.

Notons que le travail en équipe selon notre système est fondamentalement différent du « Brainstorming ». En effet, dans notre organisation, chaque technicien réagit et travaille sur l'idée émise par le précédent, et cela dans le cadre strict du problème à résoudre. Mais pour que ce système fonctionne sans heurts, il faut que les techniciens aient été choisis selon leur compatibilité et affinité intellectuelles. Un certain entraînement est évidemment nécessaire à la bonne marche de l'équipe.

Il n'est pas possible d'évoquer ici le processus complet du fonctionnement des équipes; signalons que la pratique et l'adaptation jouent un rôle important. En règle générale, l'équipe de créateurs, après avoir donné à sa « création » une forme compréhensible, *transmettra sa découverte* à l'équipe de chercheurs, qui lui donnera une forme viable.

C'est dans ce système que réside la nouveauté et l'originalité de cette méthode d'utilisation rationnelle du technicien.

Une récente statistique indique que 10 % au plus des inventions réalisées au stade de la recherche méritent des études complètes au stade du développement. La moitié de ces dernières *seulement* peuvent être exploitées avec profit au stade industriel et commercial. C'est dire qu'il faut une grande capacité de recherche pour déboucher sur l'innovation commercialisable et pour obtenir la rentabilité la plus élevée.

Avec notre méthode de sélection et d'utilisation des techniciens il n'y a plus *d'inconnues ni d'incertitudes* et nous obtenons un maximum de garantie et d'efficience. Si la créativité entend se placer dans une perspective ambitieuse alors notre méthode lui en fournira le tremplin.

VI. CONCLUSIONS

Les techniciens consentent-ils à travailler selon cette technique ? Indubitablement oui, car elle est stimulatrice ! D'ailleurs l'intelligence n'est-elle pas une adaptation mentale aux circonstances « nouvelles » et la faculté de réagir en créant ? Donc de ce côté, l'expérience en fait foi, il n'y a pas de doute.

Les hommes, quels qu'ils soient, ne sont attirés que par les problèmes qui les séduisent et auxquels ils trouvent un intérêt. Avec cette méthode de travail ils sont largement comblés. Evidemment, il faut aussi qu'ils se plient volontairement à l'effort commun et à l'effort permanent de perfectionnement; il faut qu'ils aient une idée élevée de la grandeur de leur tâche pour mieux servir, à travers l'entreprise, l'intérêt général et l'intérêt d'autrui.

Au cours d'un colloque récent organisé par des chefs d'entreprises français, l'un d'eux s'exprima en ces termes: « Nous avons besoin d'hommes enthousiastes, imaginatifs, optimistes et surtout avec esprit de logique. Nous cherchons des gens qui demandent à donner un sens à leur vie, à créer quelque chose !

L'homme est un être avide d'exercer et de perfectionner ses talents du corps et de l'esprit, et ce besoin ne lui laisse point de repos qu'il ne soit satisfait. Le bonheur que réclame la nature humaine est impossible si les facultés créatrices de l'homme ne s'exercent pas, si ses talents ne s'épanouissent pas. Aucun des plaisirs tout faits, aucune des satisfactions puisées à l'extérieur, quelle qu'en soit l'intensité, ne vaudront jamais la joie que nous éprouvons à exercer nos talents, conformément au besoin foncier de notre nature.