

MONOGRAPHIE

Numéro 11

LA SÉLECTION DES CADRES :
PRINCIPES ET PROBLÈMES
CONTEMPORAINS

par

Shimon Dolan

et

Denis Roy

Publication de l'École de relations industrielles
de l'Université de Montréal

Rédaction, administration, commandes :

Service des publications
École de relations industrielles
3150 rue Jean-Brillant
Case postale 6128, Succursale «A»
Université de Montréal
Montréal H3C 3J7
Tél. : (514) 343-7312

Directeur de la Collection :

Gilles Guérin

Comité de rédaction :

Jean Bernier
Michel Brossard
Jean-Pierre Daubigny
Jacques Desmarais
Monique Frappier-Desrochers
Viateur Larouche

Comité consultatif :

André Arsenault
Luc Bessette
Claude Boutin
Huguette Demers
Gaston DesCôteaux
Jacques Dofny
Jacques Doyon
Ghislain Dufour

Roger Ferragne
Maurice Fortin
Jean-Guy Frenette
Jean-Denis Gagnon
Alan Gold
Jacques Grand'Maison
Pierre Harvey
Hélène LeBel

Gérald Marion
Fernand Morin
Florian Ouellet
Marcel Pepin
Alain Rondeau
Arnaud Sales
Pierre Verge
Claude Vézina

NOTES BIOGRAPHIQUES

SHIMON DOLAN est détenteur d'un doctorat en relations industrielles et psychologie organisationnelle de l'Université du Minnesota. Il fut professeur invité à la Faculté d'administration de l'Université McGill et est présentement professeur agrégé à l'École de relations industrielles de l'Université de Montréal. Il est l'auteur de plusieurs publications scientifiques.

Diplômé de l'Université de Montréal en psychologie industrielle, DENIS ROY est membre de la Corporation professionnelle des psychologues du Québec. Il fut directeur des services psychologiques de l'Institut de recherches psychologiques inc., puis conseiller en administration avec une firme nationale de consultation où il devint membre certifié (CMC) de l'Institut des conseillers en administration du Québec. Il est professeur de psychologie du travail à l'École de relations industrielles de l'Université de Montréal.

Les travaux de recherche et de consultation des auteurs portent sur plusieurs domaines de la gestion des ressources humaines.

RÉSUMÉ

Le but principal de cette monographie est de présenter les phénomènes complexes de la sélection des cadres. Malgré le grand nombre de publications sur le sujet, celle-ci demeure une activité qui n'a pas encore produit des résultats satisfaisants aux yeux des praticiens.

Nous définissons dans la première partie du texte un modèle global du processus de ressourcement par lequel les gens entrent, opèrent et sortent des organisations de travail. Dans le cas spécifique des cadres, nous présentons les différentes écoles de pensée qui ont défini la tâche et le rôle du cadre. Ce chapitre illustre l'absence de consensus chez les théoriciens lorsqu'il s'agit de préciser la nature de la fonction de cadre.

Dans le deuxième chapitre, nous expliquons le concept de critère en sélection, c'est-à-dire la mesure du succès. À cet égard, nous dégageons de la littérature les éléments principaux de ce qui constitue un comportement souhaitable du cadre, associé au succès dans la fonction.

Le troisième chapitre présente les caractéristiques et les habiletés requises de l'individu, c'est-à-dire les traits personnels qui montrent une relation avec l'efficacité du cadre dans différents contextes de gestion. Suite à l'analyse de la fonction, de la notion de succès et des habiletés, nous recensons les différents prédicteurs utilisés pour identifier les sujets les plus susceptibles de réussir dans la fonction. Les avantages et les faiblesses de chaque prédicteur sont discutés. Nous insistons particulièrement sur les prédicteurs situationnels et nous démontrons comment le processus de prédiction peut être amélioré par l'utilisation d'une stratégie qui combine plusieurs mesures, à la fois de type «statistique» et «intuitif».

REMERCIEMENTS

Les auteurs désirent exprimer leur gratitude à l'École de relations industrielles (Fonds du colloque) pour son support. Nous désirons aussi remercier plusieurs de nos étudiants du deuxième cycle sur lesquels nous avons testé les divers concepts expliqués dans le manuscrit. Ceux-ci nous ont facilité l'amélioration du texte jusqu'à sa forme actuelle. Néanmoins, nous assumons l'entière responsabilité de ce manuscrit.

PRÉFACE

L'objectif premier de cette monographie est de décrire l'état actuel des connaissances de la sélection des cadres. Elle est publiée à l'intention des étudiants en gestion des ressources humaines et des praticiens déjà familiers avec les concepts psychométriques de base du processus de sélection.

Parce que les difficultés liées à la sélection des cadres sont d'ordre général, nous ne décrivons pas les pratiques spécifiques d'une organisation, d'un secteur ou d'un pays donnés; plutôt, nous présentons les principaux éléments de ce phénomène complexe.

Même si le texte utilise un langage technique, nous entretenons l'espoir qu'il éveillera l'intérêt du débutant pour cette matière. Pour ceux qui croient que la sélection des cadres est un «art», le message constant dans le texte sera que sa dimension scientifique ne doit pas être sous-estimée.

Nous espérons que la monographie comblera un vide dans ce secteur de la littérature française et qu'elle sera utile en tant que «manuel de recettes» aux pédagogues et aux praticiens intéressés par ce sujet.

TABLE DES MATIÈRES

	Page
Introduction	13
Chapitre 1: La sélection dans le système intégré du ressourcement	17
Chapitre 2: La nature du travail de cadre	33
Chapitre 3: Critères de succès des cadres	45
Chapitre 4: Aptitudes du cadre et théories reliées au rendement	63
Chapitre 5: Le processus de sélection: quelques aspects des problèmes et des procédés	79
Chapitre 6: Prédicteurs du rendement des cadres	91
Conclusion	121
Bibliographie	123
Glossaire	133

LISTE DES FIGURES

Chapitre	Figure	Titre	Page
1	1	Eléments d'un système intégré de ressourcement	19
2	2	Déterminants du comportement des cadres	42
3	3	Schéma du critère	46
3	4	Illustration des problèmes du critère	47
3	5	Critères de l'efficacité des cadres	50
4	6	Relations entre les résultats des cadres aux mesures d'habiletés et leurs succès dans l'emploi	68
4	7	Relations entre les résultats des cadres aux mesures de motivation et leur succès dans l'emploi	76
5	8	Modèle de base de la sélection	80

LISTE DES TABLEAUX

Chapitre	Tableau	Titre	Page
2	1	Etudes empiriques des activités de travail des cadres	36
3	2	Approches en notation du rendement	62
4	3	Typologie des différentes facettes du comportement des cadres	65
4	4	Classification des types de leadership en fonction des traits de personnalité	70
4	5	Corrélations médianes obtenues dans les divers octants du modèle de Fiedler	73
5	6	Classification des méthodes de prédiction	87
6	7	Classification des principaux outils de sélection	92
6	8	Coefficients de validité associés à des fonctions administratives	102

INTRODUCTION

Un axiome sous-jacent au ressourcement est que les personnes et les emplois diffèrent. Par conséquent, énoncé sommairement, tout objectif de sélection vise à obtenir les personnes les plus susceptibles de satisfaire aux normes de rendement. Ainsi, non-obstant les objectifs légaux et sociaux, le but ultime du processus de sélection est de maximiser l'utilisation de la main-d'œuvre en affectant les personnes aux emplois.

La sélection est considérée comme une étape importante de l'embauchage permettant la prise de décisions quant aux chances de succès d'une personne dans un emploi particulier. Pour qu'une décision soit plus efficace, il est important pour le décisionnaire de disposer des types suivants d'information :

1. informations sur les personnes
2. informations sur les exigences d'emploi et les normes de rendement. Les variables situationnelles représentent, selon Dunnette (1963), une part importante de ce type d'information.¹

Guion indiquait, en 1965, que la «sélection des cadres ne diffère pas en principe des autres problèmes de sélection..., le fondement essentiel de tout effort de sélection est une relation, démontrée ou supposée, entre les caractéristiques des personnes et l'environnement et les exigences de l'emploi. Le problème particulier à la sélection des cadres est que les variables cruciales de la personne et de la situation sont si difficiles à identifier et à mesurer» (p. 458).²

L'étude de la sélection des cadres implique deux problèmes majeurs qui seront discutés en profondeur dans cette monographie :

1. Les problèmes du critère, lesquels sont particulièrement difficiles. Même si une énorme quantité de matériel a été publiée sur la tâche du cadre, il en résulte bien peu de connaissances.

1. Dunnette, M.D., «A modified Model for Test Validation and Selection Research», *Journal of Applied Psychology*, 1963, 47: 317-323.

2. Guion, R.M., *Personnel Testing*. New York. McGraw-Hill, 1965 (Traduction des auteurs).

Campbell *et coll.* concluent logiquement dans leur rapport extensif que :

«... le cheveu dans la soupe est bien sûr notre présente inhabileté à définir et mesurer les exigences de la tâche. La description du comportement au travail du cadre demeure encore à un niveau extrêmement primitif. Le domaine du comportement du cadre reste une masse essentiellement indifférenciée» (p. 476).³

2. Les difficultés à déterminer les traits prédicteurs. De nombreux modèles et techniques sont illustrés dans la littérature. Chacun tendant à améliorer la prédiction du succès à l'emploi en incorporant des prémisses de base et en rendant plus explicites les relations entre les personnes et les emplois. Il appert cependant que les divers prédicteurs de ces modèles n'ont pas fait l'objet d'efforts rigoureux de validation.

L'objectif de ce travail est de revoir la littérature traitant de ces problèmes. Nous soulignerons nommément les problèmes plus en détails et résumerons les propos de la littérature relative à chacun.

La présentation du texte sera faite dans l'ordre suivant. Tout d'abord dans le chapitre 1 nous situons les problèmes du critère et du prédicteur dans le système global du ressourcement. Les différents paramètres de ce système seront illustrés en guise de rappel au lecteur des principes de base de la sélection du personnel.

Les deux chapitres suivants (2 et 3) revisitent la littérature sur la nature du travail de cadre. L'évaluation de la tâche du gestionnaire, les modes de comportement au travail et les sujets afférents sont traités. La question importante de cette présentation est : qu'est-ce qui constitue le succès du cadre ?

Le chapitre 4 est une revue de la littérature sur le talent du cadre. La question à répondre : existe-t-il quelques traits, mobiles, besoins ou autres contribuant au succès du cadre ?

Les chapitres 5 et 6 analysent dans la littérature les méthodes utilisées comme prédicteurs dans la sélection des cadres. Les problèmes majeurs associés au processus de la prédiction sont aussi décrits.

Étant donné la variété et l'étendue des sujets discutés, nous présentons à la fin de chaque chapitre un bref résumé ; cette façon

3. Campbell, J., Dunnette, M.D., Lawler, E., Weick, K., *Managerial Behavior, Performance and Effectiveness*. New York. McGraw-Hill, 1970 (Traduction des auteurs).

élimine le besoin d'un résumé global à la fin du texte. Plutôt, dans un bref épilogue, les conclusions les plus «positives» auxquelles les études ont conduit, seront énumérées, de manière à ce que le lecteur «conserve un optimisme de bon aloi» face à l'orientation que pourra prendre la sélection des cadres.

Finalement, étant donné l'énorme quantité de publications sur le sujet, il serait illusoire de croire que toutes les contributions pertinentes auront été traitées ici. Malgré tout, nous espérons que même cet effort limité pour assembler les pièces d'informations améliorera la compréhension du sujet.

CHAPITRE 1

LA SÉLECTION DANS LE SYSTÈME INTÉGRÉ DU RESSOURCEMENT

1. Le ressourcement en tant que flot continu d'intrants-extrants
2. La planification et les prévisions de main-d'œuvre
3. L'analyse de l'emploi
 - 3.1 Considérations sous-jacentes au ressourcement
 - 3.2 Analyse du contenu de l'emploi
 - 3.3 Analyse du contexte de l'emploi
4. Le changement organisationnel comme technique alternative de ressourcement
5. Le recrutement
 - 5.1 Politique de recrutement
 - 5.2 Recrutement externe
6. La sélection
7. Le placement
 - 7.1 Placement différentiel
 - 7.2 Intégration
8. En résumé

Les problèmes associés aux critères et aux prédicteurs prennent toute leur résonance dans la perspective globale du ressourcement. C'est pourquoi nous consacrons la première partie du texte à la présentation d'un modèle du ressourcement, depuis la planification des besoins en main-d'œuvre jusqu'au départ des individus de l'organisation. La structure de ce modèle est empruntée à Albright.⁴

4. Albright, L.E., «Staffing Policies and Strategies» dans YODER, D. et HENEMAN, H.G., Jr. (éds), *ASPA Handbook of Personnel and Industrial Relations*, vol. 1 — *Staffing Policies and Strategies*. Washington, D.C.: Bureau of National Affairs, 1974: 4/1—4/34.

1. Le ressourcement en tant que flot continu d'intrants-extrants

Le «ressourcement» n'est pas purement synonyme de l'«embauchage». Le ressourcement inclut toutes les méthodes qui permettent de faire concorder les habiletés disponibles aux tâches à exécuter, tels l'embauchage, le placement, la promotion, la mutation et la restructuration des postes ou de l'organisation. La formation et le perfectionnement sont inextricablement liés au ressourcement. L'embauche et la promotion, associées au placement et à la vie dans l'entreprise, dépendent de la capacité à recevoir la formation nécessaire à l'exécution des tâches. Le perfectionnement peut favoriser la complémentarité des habiletés de l'individu et des exigences de l'emploi. Conséquemment, la formation et le perfectionnement dépendent de la justesse de l'analyse de l'emploi et de l'évaluation des candidats.

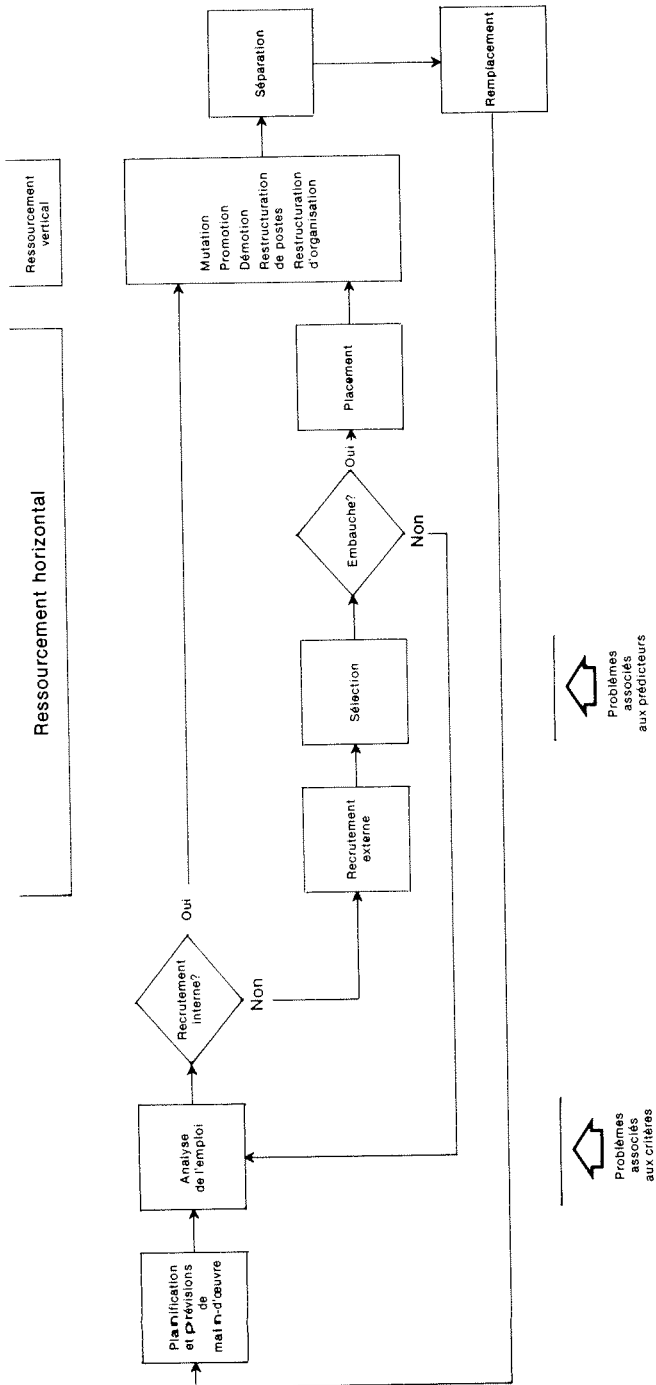
Pour mieux comprendre le lien entre ces éléments, il est requis de penser au ressourcement en tant que système intégré pour déplacer les gens vers, à travers et, éventuellement, à l'extérieur d'une organisation. Tous les éléments de ce système d'intrants-extrants sont illustrés dans la figure 1.

Point de départ logique du diagramme, le ressourcement débute (ou le devrait) par une stratégie de planification de la main-d'œuvre, incluant la prévision des besoins en personnel additionnel. Les personnels prévus désignent et le nombre et le type d'individus pour un temps donné.

Sans juger les diverses composantes du système, l'un des éléments cruciaux est sans doute l'analyse de l'emploi, au moment de confier celui-ci au processus de ressourcement. L'analyse du contenu et du contexte de l'emploi permet de déterminer les critères, c'est-à-dire les exigences de l'emploi qui sous-tendent la prédiction du succès à l'emploi. Les critères et les prédicteurs constituent les principales préoccupations du présent texte. Les critères sont objets d'étude à l'analyse de l'emploi tandis que les prédicteurs sont abordés à la phase de la sélection des candidats.

Une bonne philosophie de la gestion des ressources humaines exige que les besoins en main-d'œuvre soient d'abord comblés à l'intérieur de l'organisation par tous les mécanismes de réaffectation et de plans de carrière désignés par le «ressourcement vertical» dans la figure et définis comme la vie de l'employé dans l'organisation. L'offre d'emploi est ainsi soumise aux employés de l'organisation par le biais de mutations et de promotions favorisant le développement personnel et professionnel des membres de l'orga-

Figure 1
Éléments d'un système intégré de ressourcement



Modifiée à partir de Albright dans Yoder et Heneman (éds), *Staffing Policies and Strategies*, 1974, p. 4-3.

nisation. Ceux-ci ont d'ailleurs l'avantage d'être déjà familiers avec le caractère spécifique de l'organisation. Le terme «ressourcement vertical» sous-entend adéquatement le caractère progressif que doit avoir l'implication de l'individu dans l'organisation qui l'emploie. On le définira alors comme l'action de déplacer une personne qualifiée vers un emploi plus responsable. Dans le but d'assortir les habiletés de l'individu aux exigences du poste, il est plausible, exceptionnellement il faut le croire, que la solution appropriée du ressourcement vertical soit la rétrogradation.

L'inefficacité du ressourcement vertical autorise la recherche de candidatures externes à l'organisation. Les éléments de cette activité, le recrutement, la sélection et le placement, sont désignés par le «ressourcement horizontal». Le terme est de Shaeffer⁵ qui le définit comme le processus «par lequel toutes les activités requises pour amener des personnes d'une variété de sources d'approvisionnement en main-d'œuvre externe directement dans des emplois spécifiques... qu'elles peuvent exécuter... (d'une manière) étroitement interreliée pour former une chaîne régulière, ordonnée, appropriée, horizontale».

En dernier lieu, la séparation et le remplacement constituent l'aboutissement logique du système intégré de ressourcement. La séparation est le retrait permanent de l'employé, pour des raisons personnelles et volontaires (démission, retraite volontaire) ou hors de son contrôle (incapacité, mort) ou extérieures (licenciement, congédiement, retraite obligatoire). Le poste ainsi libéré pourra être comblé par des personnes provenant ou de l'intérieur ou de l'extérieur de l'organisation. Le modèle étant dynamique, le remplacement est également le point de départ d'un nouveau cycle du ressourcement.

L'efficacité du ressourcement dépendra alors de la force d'anticipation de l'organisation, c'est-à-dire de la qualité de sa planification et de ses prévisions en main-d'œuvre. Pour maintenir un flot continu de personnes correspondants aux besoins en main-d'œuvre, il y a lieu d'agir avant le fait accompli du poste vacant. Les ressourcements vertical et horizontal requièrent du temps pour être réalisés adéquatement. Le premier, par exemple, requiert le temps de formation du nouveau titulaire et le deuxième requiert un délai pour le recrutement et la sélection, temps qui se mesure en mois pour les postes cadres. Dans un cas comme dans l'autre, il faut

5. Shaeffer, R.G. *Staffing Systems: Managerial and Professional Jobs*. New York. The Conference Board, 1972, Report No 558, p. 9 (Traduction des auteurs).

remettre à jour l'analyse de l'emploi, ce qui peut être l'occasion d'une restructuration du poste, voire du service concerné. Le maintien même du poste est à considérer.

Les paragraphes qui suivent visent à sensibiliser le lecteur de façon plus détaillée aux principales composantes du système intégré de ressourcement.

2. Planification et prévisions de main-d'œuvre

La planification de la main-d'œuvre est défini comme «la planification nécessaire pour assurer que l'organisation aura les nombres appropriés et les types de personnes appropriés quand et où ils seront requis pour exécuter un travail utile». ⁶

Albright ajoute que la planification peut, lorsqu'effectuée correctement :

a) permettre à la direction d'anticiper les pénuries et les surplus de personnel et d'établir des plans pour éviter toutes difficultés ou les corriger avant que les problèmes ne deviennent sérieux. Le président de Casavant déclarait en entrevue qu'il fallait identifier deux et trois ans à l'avance les personnes aptes à développer les compétences nécessaires à l'exercice du métier de facteur d'orgue. Comme cette expertise ne peut être satisfaite par les sources externes de recrutement, l'entreprise doit prendre à sa charge la formation de son personnel. La formation dans l'emploi deviendra partie intégrante du processus de ressourcement.

b) permettre, grâce aux données de l'étude de planification, la prévision des besoins de recrutement. Il faut d'ailleurs un temps minimal pour procéder au recrutement ; et ce temps est défini par la période entre la prévision du poste à combler et la vacance effective du poste. Un délai insuffisant handicape le processus de sélection ; la situation d'urgence au niveau du poste vacant fait souvent que les entreprises préfèrent combler un poste rapidement plutôt que d'attendre le candidat idéal. Sans planification, cette situation se répète régulièrement et, à long terme, il est peu probable qu'elle favorise une amélioration de la qualité de la main-d'œuvre dans son ensemble.

c) aider à l'analyse des sources de main-d'œuvre de manière à concentrer les efforts de recrutement sur celles les plus profitables. Une économie de moyens pour une plus grande rentabilité.

6. Albright, *op. cit.*, p. 4-21 (Traduction des auteurs).

d) favoriser l'identification de substituts ou de «supports» aux **cadres clés actuels**, ou de l'intérieur ou de l'extérieur de l'organisation. Les grandes corporations identifient et développent jusqu'à dix ans en avance le potentiel de ceux qui constitueront les cadres supérieurs. Les programmes de formation et de perfectionnement seront alors fondés sur les caractéristiques connues des personnes et sur les objectifs de l'organisation.

e) conjuguer les plans de main-d'œuvre avec les plans financiers. La nécessité de cet aspect apparaîtra certes évidente aux gestionnaires.

3. Analyse de l'emploi

3.1 Considérations sous-jacentes au ressourcement

La théorie du ressourcement est d'abord fondée sur l'observation de différences individuelles chez les personnes. De même, la théorie du ressourcement s'appuie sur le fait que les différences individuelles peuvent être mesurées et sur le fait aussi, démontré par la recherche empirique, que certaines de ces différences individuelles, telles les habiletés, les intérêts, les capacités physiques et d'autres attributs encore, déterminent en grande partie le succès dans l'emploi. Certaines personnes ont plus que d'autres les habiletés et autres qualités requises pour exécuter adéquatement les fonctions d'un emploi spécifique. La variation dans le rendement peut être si substantielle qu'il fut démontré que les meilleurs exécutants peuvent avoir un rendement au moins deux fois supérieurs à celui des moins bons. Il n'est pas étonnant que les employeurs cherchent à embaucher ou promouvoir ceux dont le rendement sera le plus élevé et à rejeter ceux qui seraient moins efficaces. L'objectif du ressourcement est ainsi traditionnellement perçu comme la recherche et l'obtention des individus «les plus qualifiés» par rapport aux emplois disponibles.

Cet objectif commande une décision à un point donné d'affecter une personne particulière dans un poste spécifique. Cette décision, pour être la «bonne», requiert des informations: sur la nature a) du poste, b) de l'organisation et c) de l'individu. Décider, c'est alors prédire la compatibilité entre l'individu et le contenu et le contexte de l'emploi. L'information sur le contenu et le contexte du poste est traitée à la suite tandis que l'information sur l'individu le sera sous le titre «Sélection».

3.2 Analyse du contenu de l'emploi

Pour le recrutement et la sélection, l'analyse de l'emploi est un outil qui procure une importante information de base sur les exigences de l'emploi telles que déterminées par une étude détaillée et une description des particularités de la fonction. Par inférence, l'analyse de l'emploi peut aussi informer des caractéristiques des personnes les plus susceptibles de réussir dans l'emploi. La mécanique de l'analyse de l'emploi effectue d'abord une «analyse des tâches» qui sont consignées dans une «description de l'emploi» (ou des tâches) — essentiellement la liste des activités du poste et son niveau de responsabilité. De ce document est produit un énoncé des «exigences de l'emploi» (ou des spécifications de l'emploi ou des qualifications du travailleur).

Par référence aux informations du contexte d'emploi dont on tirera des critères «intangibles», les exigences de l'emploi sont synonymes de «critères tangibles». Ils sont dits tangibles parce que plus facilement apparents, plus objectifs. Ce sont le plus souvent la scolarité, exprimée par le nombre d'années et la spécialisation formelle, et l'expérience de travail, aussi déterminée en années et en spécialisation. Par exemple, les exigences de l'emploi commanderont un baccalauréat en administration ou relations industrielles et cinq ans d'expérience en gestion des ressources humaines dont deux à un poste de direction.

Ce type de spécifications oriente l'identification des sources de recrutement et précise les facteurs d'évaluation des candidats à la phase de la sélection. Plus exactement, ces critères tangibles de scolarisation et d'expérience servent à la «pré-sélection» de candidats finalistes puisqu'ils sont en fait des exigences minimales d'emploi. La sélection proprement dite ira plus loin en identifiant parmi ces finalistes le candidat le plus qualifié. Selon nous, cette sélection dépend plus alors des critères intangibles relatifs au contexte de l'emploi.

En sus de son utilité dans le recrutement et la sélection du personnel, l'analyse de l'emploi joue un rôle vital dans le développement des programmes de formation, des processus d'évaluation du rendement, des systèmes de traitements et salaires et des pratiques de sécurité au travail. Finalement, toujours par rapport à notre objet d'étude, l'information provenant de l'analyse de l'emploi est essentielle pour l'établissement de la validité des différents outils de sélection. Avant la démonstration empirique, un prédicteur (test, entrevue et autres) est choisi en fonction de sa validité de contenu, c'est-à-dire de sa capacité à représenter l'univers des connais-

ces, habiletés et comportements à évaluer. Cet univers est en **grande partie** le contenu de l'emploi, tel qu'illustré par l'analyse de l'emploi. Ultérieurement, la démonstration empirique de la capacité du prédicteur à mesurer ce qu'il est supposé mesurer est justement nommée «validité associée au critère».

3.3 Analyse du contexte de l'emploi

Il a été mentionné antérieurement que la sélection proprement dite dépendait plus des critères intangibles que des critères tangibles de scolarité et d'expérience (dans cette catégorie, on peut aussi placer certaines aptitudes physiques étroitement reliées à la tâche et facilement mesurables, telles la coordination visuomotrice et la dextérité manuelle). Il faut raffiner cette affirmation. Plus l'emploi est près du niveau d'exécution dans l'organisation (expressément les emplois de production), moins les critères intangibles ou situationnels entrent en jeu. La réussite au travail dépend fortement des aptitudes de base et de la compétence technique du travailleur, il n'intervient que peu d'éléments sociaux et de facteurs d'attitudes (du moins dans l'organisation traditionnelle). Plus on s'éloigne des centres de production pour se rapprocher des centres de décision, plus l'adaptation de l'individu au «milieu de travail» prend de l'importance dans la réussite. La seule compétence technique du cadre est loin d'être suffisante à prédire son succès dans l'emploi. Il lui faut de plus des attitudes, une personnalité qui soient compatibles avec la «culture» propre de l'organisation, une «compétence interpersonnelle» qui soit à la mesure des échanges interpersonnels que commande sa fonction.

Parce que moins objectifs, nous avons défini ces variables de personnalité, de motivation, d'intérêts, de valeurs comme des critères intangibles. L'information qui sous-tend ces critères est elle-même difficile à conceptualiser et quantifier. La connaissance du contexte de l'emploi, de la «culture», du «climat organisationnel» n'en demeure pas moins essentielle à l'efficacité du ressourcement, particulièrement dans la prédiction du succès des cadres.

4. Le changement organisationnel comme technique alternative de ressourcement

Jusqu'ici les commentaires sur les éléments du ressourcement laissent entendre que cette activité vise strictement à connaître le poste disponible pour le combler par la personne la plus qualifiée. C'est la façon la plus usuelle mais il en est une autre qui consiste à restructurer les emplois eux-mêmes et à les réarranger dans l'organisation. Le changement organisationnel est alors une technique

alternative au ressourcement. La structure organisationnelle peut être modifiée pour essayer de la rendre plus compatible aux interactions personne / emploi; de même que les emplois, leurs devoirs, leurs responsabilités et leurs éléments contextuels de manière à mieux convenir aux habiletés des titulaires de ces fonctions.

Nous avons déjà souligné la nécessité de la compatibilité entre l'individu et l'emploi. Comme des raisons variées (ayant toute en commun toutefois de favoriser l'adaptation de l'organisation à son environnement) peuvent inciter une organisation à procéder à une restructuration de ses postes ou des relations entre les postes, une de ces raisons peut justement être de rendre les postes plus compatibles aux caractéristiques des individus. Cette compatibilité étant un facteur explicatif du succès à l'emploi, ce type de changement organisationnel est aussi parfaitement en accord avec l'objectif d'adaptation de l'organisation à l'environnement.

Les méthodes innovatrices du travail, telles l'enrichissement des tâches et les groupes semi-autonomes de production, sont en accord avec ce principe et, selon la science du comportement, tiennent d'ailleurs plus compte des motivations des individus dont les effets sont les plus probants sur le rendement et le succès dans l'emploi.

5. Le recrutement

5.1 Politique de recrutement

Assumant que le poste vacant (ou plus correctement — prévu comme devant l'être dans un avenir rapproché) ne peut être comblé de l'intérieur à l'organisation, ni qu'une restructuration des postes peut convenir, il est alors confié aux soins d'un responsable du recrutement. La tâche de celui-ci est essentiellement d'attirer des candidats qualifiés pour les postes désignés dans les prévisions de besoins en main-d'œuvre.

Il est à noter que de nombreuses entreprises, tout en privilégiant les candidatures internes, procèdent simultanément à la recherche interne et externe de personnel. Ce procédé a sans doute l'avantage d'écourter le temps du recrutement mais aussi l'inconvénient d'imputer des coûts superflus lorsque finalement le poste est confié à une personne de l'organisation. Ce dernier aspect est cependant marginal pour les organisations dont les besoins en main-d'œuvre sont élevés; dans ce cas, la recherche de candidats qualifiés est un processus relativement continu.

Privilégier les candidats internes a pour conséquence importante de ne confier au recrutement externe que des postes «d'entrée», c'est-à-dire qu'on ne fait appel à des individus hors de l'organisation que pour combler les postes vacants au bas de la hiérarchie. En réservant, autant que faire se peut, les postes de niveaux supérieurs au personnel en place, l'organisation encourage les plans de carrière des membres du personnel. Une telle politique nécessite un système de planification de la main-d'œuvre et un programme de placement souvent sophistiqués mais l'avantage de la motivation de la main-d'œuvre est très important. L'impact de la progression de carrière est aussi positif qu'il peut être au contraire négatif chez l'individu qui se voit refuser une promotion au profit d'une personne étrangère à l'organisation. Il devra d'ailleurs comprendre qu'il a lui-même pour seul recours d'aller chercher un avancement à l'extérieur. Cette politique de progression de carrière a manifestement une influence sur le recrutement. La capacité à satisfaire aux exigences des postes disponibles ne suffit pas aux candidats recherchés; ils doivent en outre offrir un «potentiel de croissance» au sein de la hiérarchie de l'organisation.

5.2 Recrutement externe

Sans négliger la qualité des candidats, le recrutement externe a pour fonction de procurer autant de candidats que possible pour chaque poste disponible. En insistant sur le nombre de candidats recrutés, on présume que plus il y a de candidats, plus les chances sont élevées qu'il y ait de bons candidats du nombre. Cette quantité est exprimée par le «ratio de sélection» qui est défini comme :

$$\frac{\text{nombre de postes vacants}}{\text{nombre de candidats recrutés}}$$

Un ratio de sélection égal ou plus grand que 1.00 indique qu'il y a plus de postes vacants que de candidats. Le marché étant à l'avantage de ceux-ci, il est futile de concevoir un système de sélection rigoureux. Aucune sélection n'est possible et l'organisation se verra peut-être forcée d'embaucher le ou les candidats sans égard à leurs qualifications. Plus le ratio de sélection tend vers 0, plus donc il y a de candidats pour les postes offerts, plus l'organisation peut être sélective. Le principe considéré ici est que l'employeur est plus en mesure d'exercer une sélection lorsqu'il dispose d'un nombre raisonnable de candidats parmi lesquels choisir.

Nous voudrions, en dernier lieu, apporter une distinction entre «recrutement» et «recrutement sélectif». Le recrutement qui n'a pas

la propriété d'être sélectif n'exerce aucune discrimination dans la recherche de personnes. À la limite, par exemple, les organismes à but non lucratif acceptent dans leurs rangs tous les bénévoles qui en manifesteront la volonté. Sauf pour certaines normes d'éthique et de morale, il ne s'y exerce aucune sélection entre les phases du recrutement et de l'intégration. La recherche de main-d'œuvre rémunérée est plus spécifique en ce qu'elle est fondée sur des facteurs d'éligibilité. Les candidats recherchés par le recrutement sont ceux qui satisfont les critères déterminés par l'analyse d'emploi.

Alors que les prévisions de besoins en main-d'œuvre (premier élément du système de ressourcement) ont déterminé des objectifs quantitatifs aux efforts de recrutement, des «quotas de recrutement», l'analyse d'emploi (deuxième élément du système) précise des objectifs qualitatifs aux efforts de recrutement. La combinaison de ces intrants — le nombre et le type de personnes requises — sont habituellement transcrits dans une «requisition d'emploi», qui précise l'objet du recrutement sélectif.

Ce recrutement ne s'adresse pas à la population générale, il n'est pas confié au hasard d'une sollicitation publique. Il présuppose une stratégie concertée où des critères sont déterminés a priori, lesquels permettront d'identifier les groupes de la population possédant les caractéristiques exigées. De cette analyse il sera possible de déterminer les sources de recrutement qui seront les plus susceptibles d'informer les clientèles visées des offres d'emplois.

Une telle stratégie est active par rapport au seul moyen «passif» que représente une annonce dans un journal exclusivement. À notre avis, de nombreuses autres sources qui permettront un contact direct avec les personnes visées seront plus profitables. Un recrutement actif est un recrutement qui prend tous les moyens disponibles pour contacter toutes les personnes composant la population pertinente. Ces moyens sont multiples et leur choix dépend d'une série de facteurs tels le type et le niveau d'emploi, la rareté de la main-d'œuvre, le temps disponible, les coûts, etc. :

- banques internes de candidatures (personnes s'étant directement adressées à l'employeur sans référence directe à un poste disponible),
- références (recommandations) du personnel et contacts personnels des cadres,
- annonces,
 - journaux, revues et périodiques professionnels (il existe

même des publications spécialisées en offres d'emploi).

- des annonces de «demande d'emploi» proviennent aussi de cette source.
 - les média électroniques, radio et télévision, sont maintenant utilisés à certaines occasions.
- institutions d'enseignement,
 - écoles
 - instituts techniques et professionnels
 - collèges
 - grandes écoles
 - universités
 - centres d'emploi gouvernementaux,
 - services privés,
 - agences de placement
 - conseillers en recherche de cadres
 - associations d'affaires et corporations professionnelles
 - sollicitations directes auprès d'employés du secteur ou de l'industrie (Par exemple, l'affichage des postes de professeurs se fait librement entre les universités. Il se pose toutefois un problème d'éthique dans les entreprises concurrentes.)
 - sources irrégulières
 - anciens employés
 - employés à temps partiel, temporaires, occasionnels, contractuels, stagiaires, pigiste
 - bourses d'emploi et divers organismes de placement des jeunes.

6. La sélection

Dans le prologue de *Staffing Organizations*, Schneider (1976), illustre tout le système du ressourcement par la directive suivante: «Trouvez-moi une personne capable et désireuse d'effectuer le travail correctement».⁷

Le ressourcement, c'est d'abord le système qui a l'exclusivité des transactions avec les personnes. C'est un processus de recherche, d'identification et d'évaluation qui trouve son point culminant à la phase de la sélection. Les étapes antérieures du système ont permis de cerner les données reliées à «effectuer le travail correcte-

7. Schneider, B., *Staffing Organizations*. Pacific Palisades, California. Good-year Pub., 1976, chap. 1 (Traduction des auteurs).

ment», c'est-à-dire les informations sur l'emploi (effectuer le travail) et sur les niveaux de rendement adéquat (effectuer le travail correctement). Forte de cette connaissance, la sélection cherche chez les candidats les traits qui déterminent la capacité (capable) et la motivation (désireuse) à effectuer le travail correctement.

Toute décision de sélectionner un candidat pour l'embauchage ou pour une promotion implique une prédiction que l'individu réussira s'il est placé dans l'emploi. Ainsi, la «sélection du personnel» est un processus de prise de décisions (prédictions) en accordant les différences individuelles chez les gens aux différences dans les exigences des emplois. Les prédicteurs utilisés (résultats aux tests, réponses en entrevue, historique de travail, références d'anciens employeurs, etc.) mesurent des échantillons de comportements au moment de la sélection, lesquels échantillons permettent d'identifier certains traits chez les candidats. La décision prise est une prédiction en ce sens qu'elle extrapole les comportements à venir sur la base des comportements passés et présents.

L'appariement des personnes et des emplois n'est pas simple. La difficulté de la sélection tient de plusieurs problèmes complexes; lesquels sont l'objet de la présente monographie. Chez les cadres, par exemple, il n'y a pas d'unanimité sur la nature même de l'emploi. Il est conséquemment difficile d'identifier les niveaux de rendement adéquat et les facteurs de réussite chez les cadres. Un autre problème d'importance est celui des limites méthodologiques des moyens actuels d'évaluation des personnes.

Il faut souligner que les habiletés et les attitudes recherchées chez les personnes ne correspondent pas à un portrait-robot étroit et uniforme. On ne peut absolument pas croire qu'un ensemble invariable d'aptitudes et d'attitudes garantisse le succès et que tout écart à cette norme pénalise la réussite. Un postulat plus judicieux admettra que des types variés d'individus puissent apporter une contribution originale dans un même emploi et connaître un rendement apprécié.

Il en résulte, chez les cadres principalement, que les qualifications requises seront générales plutôt que spécifiques. Outre les exigences minimales de l'emploi qui déterminent l'admissibilité d'un candidat, les qualifications associées au succès seront des «facteurs favorables» selon l'expression de Fear.⁸ En évaluant les

8. Fear, R.E., *The Evaluation Interview* (2ième éd.). New York, McGraw-Hill, 1973, p. 39-40.

candidats, il sera rare d'en identifier un qui satisfasse tous les facteurs favorables. La décision d'embauchage devra habituellement être prise à l'avantage de celui qui possède le plus les qualifications par rapport à ses compétiteurs pour le poste, en reconnaissant que les points forts du candidat sélectionné peuvent compenser ses faiblesses. À posteriori à l'embauche, le poste devra le plus souvent être réaménagé pour convenir le mieux aux points forts du titulaire et réduire d'autant l'impact de ses faiblesses.

7. Le placement

7.1 Placement différentiel

Le placement se situe dans le prolongement de la sélection. La sélection proprement dite est le choix ou le rejet de candidats par rapport à un emploi spécifique. Le placement est un processus plus large qui considère chaque candidat pour plus d'un seul emploi. Ce «placement différentiel» (Stone et Ruch, 1974)⁹ compare les aptitudes, les habiletés, les intérêts et le tempérament de l'individu aux exigences de plusieurs emplois pour déterminer celui dans lequel il sera le mieux adapté. À cet égard Howell commente que la sélection est une fonction «centrée sur l'emploi» tandis que le placement est «centré sur la personne».¹⁰

Le placement différentiel est plus fréquemment employé en situation de rareté des ressources humaines, lorsque le ratio de sélection désavantage l'employeur. Du point de vue social aussi, le placement différentiel fait un meilleur usage des ressources humaines.

L'application d'une stratégie de placement différentiel est fonction de la taille de l'organisation ou du nombre d'emplois disponibles. Cette stratégie a l'avantage pour la grande entreprise de réduire les coûts de recrutement et de sélection et d'augmenter la flexibilité de la main-d'œuvre. À l'instar d'autres éléments du système de ressourcement, l'efficacité du système de placement différentiel dépend aussi d'une planification détaillée de la main-d'œuvre et d'une connaissance aussi exhaustive que possible des emplois.

9. Stone, H., et Ruch, F.L., «Selection, Interviewing and Testing» dans Yoder, D. et Heneman, H.G., Jr. (éds), *ASPAs Handbook of Personnel and Industrial Relations*, vol. I, *Staffing Policies and Strategies*. Washington, D.C.: Bureau of National Affairs, 1974, chap. 4-4.

10. Howell, W.C., *Essentials of Industrial and Organizational Psychology*. Homewood, Ill. Dorsey Press, 1976, p. 141.

7.2 Intégration

Le placement, lorsque synonyme d'«intégration», d'«endoctrinement», représente le processus d'initiation du candidat sélectionné à son nouvel emploi. Le but visé est de favoriser l'adaptation de l'individu à l'emploi et de développer chez lui un sentiment d'appartenance vis-à-vis de l'organisation, de le faire «se sentir chez lui». L'apparition de techniques formelles de placement résulte de la préoccupation croissante des employeurs à l'égard des attitudes de leur personnel, facteurs dont l'influence est dorénavant reconnue sur la stabilité d'emploi et le rendement. Ces techniques n'en sont encore toutefois qu'à leurs premiers stades de développement. Dans beaucoup d'organisations, le placement est fait informellement et est laissé à l'initiative du supérieur immédiat du nouvel employé. Pourtant la recherche a fait valoir l'existence d'anxiété chez l'employé face aux multiples inconnues de la situation nouvelle: normes de l'emploi, us et coutumes de l'organisation, structure informelle du groupe, etc.¹¹ Ces auteurs démontrèrent une réduction de la compétence, conduisant à l'insatisfaction au travail et parfois au départ de l'employé. La phase du placement dans le système intégré du ressourcement illustre le rôle formel de l'organisation dans la «familiarisation» et la «socialisation» (l'ajustement social) du nouvel employé. Cette phase d'accueil contribue autant que les autres à l'adéquation entre les personnes et les emplois.

8. En résumé

L'approche systémique soutient que:

a) Le ressourcement n'est pas simplement un processus statique pour combler des emplois au moment où ils deviennent vacants.

b) Le ressourcement implique un flot continu de gens se déplaçant vers, dans et à l'extérieur de l'organisation. Il est défini comme le processus impliquant l'identification, l'évaluation (des qualifications), l'intégration, la notation (du rendement) et le développement des individus au travail.

c) Le ressourcement est à la fois horizontal (visant à amener les gens dans l'organisation) et vertical (cherchant à combler les postes de l'intérieur à l'organisation par la promotion et autres moyens). Le ressourcement vertical a préséance sur le ressourcement horizon-

11. Gomersall, E.R., et Myers, M.S., «Breakthrough in On-The-Job Training», *Harvard Business Review*, 1964, 44, juillet/août, p. 62-71.

tal. Le ressourcement n'est pas synonyme d'«embauchage», lequel est spécifique au ressourcement horizontal.

d) Les composantes du système de ressourcement sont en interactions et sont compensatoires à un certain degré. L'interaction est manifestée par l'influence qu'exerce chacun des éléments sur la réussite des autres et de l'ensemble, telle la pertinence de l'analyse de l'emploi sur l'efficacité des trois éléments du ressourcement horizontal. Les éléments du système sont compensatoires lorsque dans un marché de rareté de main-d'œuvre, par exemple, l'organisation compense la difficulté à recruter et sélectionner le nombre suffisant de candidats qualifiés en développant un programme de formation plus poussé de ceux moins qualifiés qui ont été embauchés. De même une mutation peut corriger l'erreur initiale d'un placement insatisfaisant du nouvel employé. Globalement, les ressourcements horizontal et vertical se compensent mutuellement.

CHAPITRE 2

LA NATURE DU TRAVAIL DE CADRE

- | |
|---|
| <ol style="list-style-type: none">1. Fonctions et dimensions de l'emploi de cadre2. Vers le modelage du comportement au travail des cadres |
|---|

1. Fonctions et dimensions de l'emploi de cadre

Le mot «management» a différentes significations selon les personnes et, par conséquent, le sens de ce mot demeure incertain. Certaines personnes y voient une science dont la technique peut être définie, enseignée et étudiée. D'autres individus, faisant référence au travail exécuté par les cadres, le considèrent comme un art. Finalement, il y a ceux qui jugent le management en tant que profession, sa pratique étant fondée sur un code déontologique.

Par une approche de type «Textbook», Mintzberg (1973) identifie sept grandes écoles de pensée:¹² chacune tendant à se concentrer sur certains aspects du travail de cadre à l'exclusion de tous les autres. Résumons brièvement les éléments principaux de chacune de ces écoles :

L'école classique

Des gens comme Fayol et Gulick ont décrit le travail de cadre comme un ensemble de fonctions, telles la planification, l'organisation, la coordination, la direction et le contrôle.

L'école de l'«esprit d'entreprise»¹³

Ici le cadre est exclusivement traité en tant qu'innovateur, reliant ses innovations à certains critères économiques.

L'école de la théorie décisionnelle

Des gens comme Simon, March et Cyrt sont considérés comme les fondateurs de cette école. Ils centrent leur réflexion sur le

12. Mintzberg, H., *The Nature of Managerial Work*. New York. Harper and Row, 1973.

13. de l'anglais «entrepreneurship».

processus de prise de décision par les cadres comme facteur **premier de leur travail**. Ils proclament également que le processus peut être qualitativement enrichi si certains éléments sont définis et si des données sont judicieusement colligées et évaluées. Ils argumentent que les cadres n'ont pas de système explicite de buts ou de fonctions préférentielles. En conclusion, ces théoriciens décrivent les cadres comme des preneurs de décisions non programmés qui programment le travail des autres.

L'école de l'efficacité du leader

Les tenants de cette école ne se sont pas vraiment centrés sur le travail de cadre mais sur la personne dans le poste. Ils cherchent à mettre l'accent sur un ensemble de traits de personnalité (ou style de gestion) qui conduisent à un rendement efficace. On retrouve parmi eux des chercheurs comme McGregor, Likert, Argyris, etc.

L'école du pouvoir de leader

Les auteurs de cette école interrogent : dans quelles mesures le leader peut-il contrôler son environnement? Pour répondre, les personnes de cette école étudient l'habileté du leader à utiliser le pouvoir pour susciter les réponses désirées des subordonnés et des pairs. Le pouvoir du leader est étudié par Dalton (1959)¹⁴; Cartwright (1965)¹⁵; et d'autres. Le thème de base ici est la compréhension des sources de pouvoir utilisées par le leader dans son travail. Ayant distingué cinq sources différentes de pouvoir (de récompense, de coercition, de référence, légitime et d'expertise), les théoriciens indiquent que les cadres doivent essentiellement s'appuyer sur un pouvoir légitime et sur les pouvoirs de récompense et de contrainte.

L'école du comportement de leadership

L'accent ici est placée sur le comportement des titulaires. Les études faites à l'Université d'État de l'Ohio représentent l'examen le plus ambitieux du comportement de cadre jamais encore entrepris. Ces études en arrivèrent à des catégories indiquant un nombre d'éléments de base dans le contenu du travail de cadre. Il est à noter que leurs conclusions sont basées sur les perceptions par les cadres de leurs fonctions plutôt que sur les emplois eux-mêmes.

14. Dalton, M., *Men Who Manage*. New York. Wiley, 1959.

15. Cartwright, D., «Influence Leadership and Control», dans March, J.G. (éd.), *Handbook of Organizations*. Chicago. Rand McNally, 1965.

L'école de l'activité du travail

Cette école analyse les activités du travail des cadres. Quelques-uns des chercheurs de cette école ont conçu des méthodes pour analyser les agendas structurés des cadres. D'autres ont développé des techniques d'observation. Le tableau 1 (tiré de Mintzberg) résume quelques-unes des principales études de cette école.¹⁶

Les études sur les activités de travail fournirent un nombre significatif de conclusions sur les caractéristiques du travail de cadre mais à peu près rien sur le contenu du travail. Étant donné la variété des approches pour l'étude du travail de cadre, Mintzberg distingue trois dimensions à la description du travail de cadre, soit : les caractéristiques du travail, les rôles administratifs et les variations du travail. Mais pourtant, il y a dans ses conclusions une large part de recoupement dans le contenu des diverses dimensions.

Un rôle est défini comme un ensemble d'activités reliées ou schémas de comportements qui comblent les attentes dans une situation donnée. Les rôles s'expriment par les comportements anticipés dans les situations usuelles. Il existe un nombre infini de rôles possibles pour le cadre et un nombre infini de comportements dans ces rôles. Sonthoff (1964) attribue les expressions suivantes aux cadres dans la mesure où ils peuvent réfléchir sur eux-mêmes dans leurs rapports avec leur organisation : acteur, catalyseur, gardien, ami, propriétaire et technicien.¹⁷ Ces rôles sont philosophiques en ce sens qu'ils expriment les attitudes intérieures possibles des cadres et non les rôles qui sont essentiellement de nature gestionnaire tels la planification, l'organisation ou la direction.

On peut clairement constater les variations de rôle selon les différentes organisations. En dépit du fait que les rôles n'ont pas été étudiés exhaustivement, le travail de *Katzell et coll.* (1968) mérite d'être mentionné.¹⁸ Ils étudièrent la relation entre neuf dimensions du rôle de cadre supérieur et divers éléments de la situation organisationnelle. Ils conclurent que les dimensions de rôle les plus susceptibles de varier en fonction de la situation sont le ressourcement, le contrôle et le temps passé en compagnie d'autrui. Les cadres dont les rôles mettent plus l'accent sur des

16. *op. cit.*, 1973, p. 23.

17. Sonthoff, M., «What is the Manager?», *Harvard Business Review*, 1964, 42: 24-30.

18. Katzell, R.A., Barrett, R.S., Vann, D.H., Hogan, J.M., «Organizational Correlates of Executive Roles», *Journal of Applied Psychology*, 1968, 52: 22-28.

Tableau 1
Études empiriques des activités de travail des cadres

Chercheur	Année de publication	Méthode utilisée	Sujets	Période d'étude (jours)	Points d'intérêts
Carlson	1951	Agenda	9 cadres supérieurs (directeurs, administratifs)	216	Trouver des profils communs de comportement (particulièrement de communication) dans le travail des directeurs administratifs.
Burns	1954	Agenda	4 cadres intermédiaires	103	Relations entre les cadres d'un groupe départemental.
Burns	1957	Agenda	76 cadres supérieurs et intermédiaires	1520a	Comment les cadres utilisent leur temps.
Copeman	1963	Agenda	58 cadres supérieurs et intermédiaires	290 (?)	Comparaison du travail de directeurs exécutifs et de chefs de département.
Dubin, Spray	1964	Agenda	8 cadres supérieurs	80	Comment les cadres utilisent leur temps.
Brewer, Tomlinson	1964	Agenda	6 cadres supérieurs	105	Comportement de prise de décisions.
Horne, Lupton	1965	Agenda	66 cadres intermédiaires	330b	Comment les cadres utilisent leur temps.

Thomason	1966-67	Agenda	Différentes configurations de cadres	non rapporté	Centres de communication.
Lawler, Porter, Tannenbaum	1968	Agenda	105 cadres intermédiaires et premiers niveaux	525	Réactions des cadres dans les épisodes d'interactions.
Stewart	1967	Agenda	160 cadres supérieurs et intermédiaires	3200b	Variations dans les emplois de cadres.
Kelly	1964	Échantillonnage d'activités.	4 contremaîtres (cadres de section)	60b	Comment les cadres de section utilisent leur temps.
Ponder	1957	Observation	24 contremaîtres	48	Efficacité des contremaîtres.
Landsberger	1962	Observation	3 cadres intermédiaire	6	Relations horizontales.
Guest, Jarinski	1956	Observation	56 contremaîtres	56	Comment les contremaîtres utilisent leur temps.

a Estimé; Burns indiqua seulement que chacun avait été étudié 3, 4 ou 5 semaines.

b Assume une semaine de travail moyenne de 5 jours.
tiré de Mintzberg, H., 1973, p. 23 (Traduction des auteurs).

éléments administratifs plutôt que techniques reçoivent, en moyenne, une notation plus élevée du rendement de la part de leurs supérieurs.

Les dimensions du travail de cadre ont souvent été envisagées sous l'angle des responsabilités. Même s'il est difficile et peut-être même impossible de fournir une image complète et précise des devoirs et des responsabilités des cadres, on doit malgré tout tenter d'indiquer en quelque sorte la «saveur» ou le «sens» de ce travail en échantillonnant sélectivement le vaste domaine constitué par les devoirs du cadre. Les listes suggérées par divers auteurs sont particulièrement similaires. Quelques-unes de ces listes les plus importantes sont résumées dans les paragraphes suivants :

Ghiselli (1971) suggère l'échantillon suivant du large spectre des devoirs administratifs :

«les cadres planifient. Ils formulent des plans de toutes sortes, à la fois des plans à court et à long termes, des plans simples et complexes. Ils préparent des règles opérationnelles, quelques-unes sous forme de politique générale et d'autres sous forme de procédure spécifique. Les cadres sont impliqués dans une variété de fonctions financières. Ils préparent des estimés budgétaires, différentes sortes de coûts, calculent des profits et ainsi de suite. Ils sont impliqués dans le maintien des opérations, à la fois par l'approvisionnement en matériaux et par la réparation de l'équipement. Quelquefois, leur travail implique des matières légales... Le cadre individuel s'engage dans une grande quantité de coordination, à la fois dans l'intégration et l'organisation des activités du personnel de son unité, aussi bien que dans l'intégration des activités de son unité avec les autres unités. Les cadres sont continuellement appelés à évaluer les plans et les propositions formulées par d'autres... Les cadres exécutent un grand nombre des différentes fonctions du personnel...» (p. 15).¹⁹

Guion (1953) réalisa une analyse factorielle sur soixante-trois (63) items d'un inventaire descriptif du travail de supervision. Cinq facteurs émergent : responsabilités 1) des relations de travail, 2) des méthodes et des indices de rendement, 3) du maintien des dossiers, 4) de la sélection et du placement du personnel, 5) d'«extinction des feux» en faisant face aux problèmes organisationnels quotidiens.²⁰ D'autres listes de même nature furent rapportées

19. Ghiselli, E.E., *Explorations in Managerial Talent*. California. Goodyear, 1971 (Traduction des auteurs).

20. Guion, R.M., «The Employee Load of First Line Supervisors», *Personnel Psychology*, 1953, 6: 223-244.

par Meyer (1959),²¹ Roach (1956)²² et les réputés études de l'Université d'État de l'Ohio (Fleishman, 1953).²³

La plupart des listes de supervision se préoccupent plus du comportement de supervision que des responsabilités de la fonction. Une tentative d'élaboration d'un inventaire descriptif du poste de cadre a été rapportée à deux reprises par Hemphill (1959, 1960).²⁴ Il extraya 10 facteurs de 191 items définissant la responsabilité des cadres. (Les 191 items furent choisis parmi 575 items dans l'édition originale). Les facteurs sont :

1. Fournir un service aux personnes dans des secteurs non opérationnels
2. Supervision du travail
3. Contrôle des affaires internes
4. Aspects techniques des produits et des marchés
5. Affaires humaines, communautaires et sociales
6. Planification à long terme
7. Exercice de l'autorité au sens large
8. Réputation du milieu d'affaires
9. Demandes du personnel
10. Préservation des actifs

De la discussion qui précède, il semble apparent qu'il existe des différences frappantes entre les postes de cadres en termes de contenu et de nature. La tâche globale du cadre n'est pas seulement complexe mais aussi vaste. La progression de la recherche conduit à une nouvelle vision des responsabilités du cadre. Alors que les premiers portraits décrivaient le cadre comme un émetteur d'ordres dans la chaîne structurelle du commandement, les points de vue actuels le considèrent comme un élément clé dans un système organisationnel complexe. Dans un sens, l'influence de l'approche du système ouvert a placé l'attention sur la situation donnée, par laquelle le cadre est une composante dynamique du système, son créateur comme sa créature.

21. Meyer, H.H., «A Comparison of Foremen and General Foreman Conceptions of the Foreman's Job Responsibilities», *Personnel Psychology*, 1959, 12: 445-452.
Hemphill, J.K., «Dimensions of Executive Positions: A Study of the Basic Characteristics of the Positions of Ninety-three Business Executives», *Bureau of Business Research Monographs*, Columbus. Ohio State University, 1960, no. 98.

22. Roach, D.E., «Factor Analysis of Rated Supervisor Behavior», *Personnel Psychology*, 1956, 9, 487-498.

23. Fleishman, E.A., «The Description of Supervisory Behavior», *Journal of Applied Psychology*, 1953, 37: 1-6.

24. Hemphill, J.K., «Why People Attempt to Lead», dans Petrullo L., Bass, B.M. (éds), *Leadership and Inter-personal Behavior*. New York. Holt, Rinehart and Winston, 1961: 201-215.

Dans l'esprit de l'approche systémique, la tâche du cadre en devient une de prise de décisions et de capacité à s'ajuster au système social de l'organisation. Sayles (1962) suggéra à cet égard que le travail de cadre soit organisationnellement classifié en trois principales catégories d'activités : a) le cadre en tant que participant au flot externe de travail, consacrant son temps à interagir avec les gens, ce qui lui permet de fournir les liens nécessaires entre son sous-système et l'organisation. b) Le cadre en tant que leader — ici, il initie et stimule autrui, habituellement les subordonnées, à répondre aux besoins organisationnels. c) Le cadre en tant que moniteur — ici, il observe le système, identifie les perturbations, les problèmes et conséquemment décide des actions correctrices. Il maintient son effort dans ce sens jusqu'à ce qu'un équilibre perçu soit restauré.²⁵

Même si la classification de Sayles n'est pas nécessairement la meilleure, elle illustre les catégories de comportements qui sont pertinentes et importantes aux responsabilités assumées par les cadres.

L'une des meilleures revues de la littérature sur le travail de cadre est sans doute le rapport de Campbell, Dunnette, Lawler et Weick²⁶. Il tire les conclusions suivantes au sujet des études sur le travail de cadre :

1. En dépit de la complexité des études sur les postes de cadres, les similarités surpassent les différences. Néanmoins, «les postes de cadres diffèrent grandement de l'un à l'autre à la fois en substance et en mode d'opérations» (p. 93).
2. Décrire les exigences des postes de cadres est particulièrement difficile parce que de tels emplois sont sujets à plusieurs changements.
3. Et finalement, les auteurs conclurent leur rapport par :

«La description du comportement au travail de cadre n'en est encore qu'à un niveau primitif. Le domaine du comportement de cadre demeure essentiel et indifférencié» (p. 476).

À partir de cette conclusion, nous pouvons seulement indiquer qu'il n'y a sommairement que deux approches distinctes à l'étude du travail de cadre :

25. Sayles, L.R., *Managerial Behavior*. New York. McGraw-Hill, 1964.

26. *op. cit.*, 1970 (Traduction des auteurs).

1. ce que les cadres devraient faire — c'est une version conceptuelle théorique. Des énoncés, dans plusieurs cas écrits (les nombreuses descriptions de poste), expriment les devoirs des cadres, leur secteur de responsabilités et ainsi de suite. Il est à peu près clair que ces points de vue ne sont pas nécessairement des prescriptions valides de l'efficacité du comportement de cadre.
2. Ce que les cadres font effectivement — c'est le point de vue empirique. Les activités des cadres sont en quelque sorte abstraites et des fonctions réalistes sont élaborées.

Ayant souligné la difficulté de décrire les fonctions du cadre, son succès peut seulement être évalué par quelques critères. La prochaine rubrique examinera les suggestions alternatives pour définir et mesurer ces critères (voir chap. 3).

2. Vers le modelage du comportement au travail des cadres

Tout ce qui a été dit jusqu'à maintenant indique l'énorme complexité du travail de cadre. Un reflet de cette complexité est l'étendue et le poids des responsabilités des cadres. Une importante part du rendement des cadres est exprimée par des jugements et des décisions quotidiennes. Les résultats pour lesquels le cadre doit rendre des comptes ne sont pas toujours atteints par un effort personnel direct. La question devient: qu'est-ce que et comment définir le «succès de cadre»? Et de plus, comment le mesurer?

Pour débiter l'identification des principaux paramètres d'efficacité dans les postes de cadres, les auteurs adoptent le modèle du comportement du cadre proposé par Campbell *et coll.*²⁷. Ceux-ci ont conceptualisé le comportement du cadre en suggérant trois paramètres d'efficacité: habileté, motivation et «opportunisme» (Figure 2).

Dunnette (1971) expliqua subséquemment ces paramètres de la façon suivante²⁸:

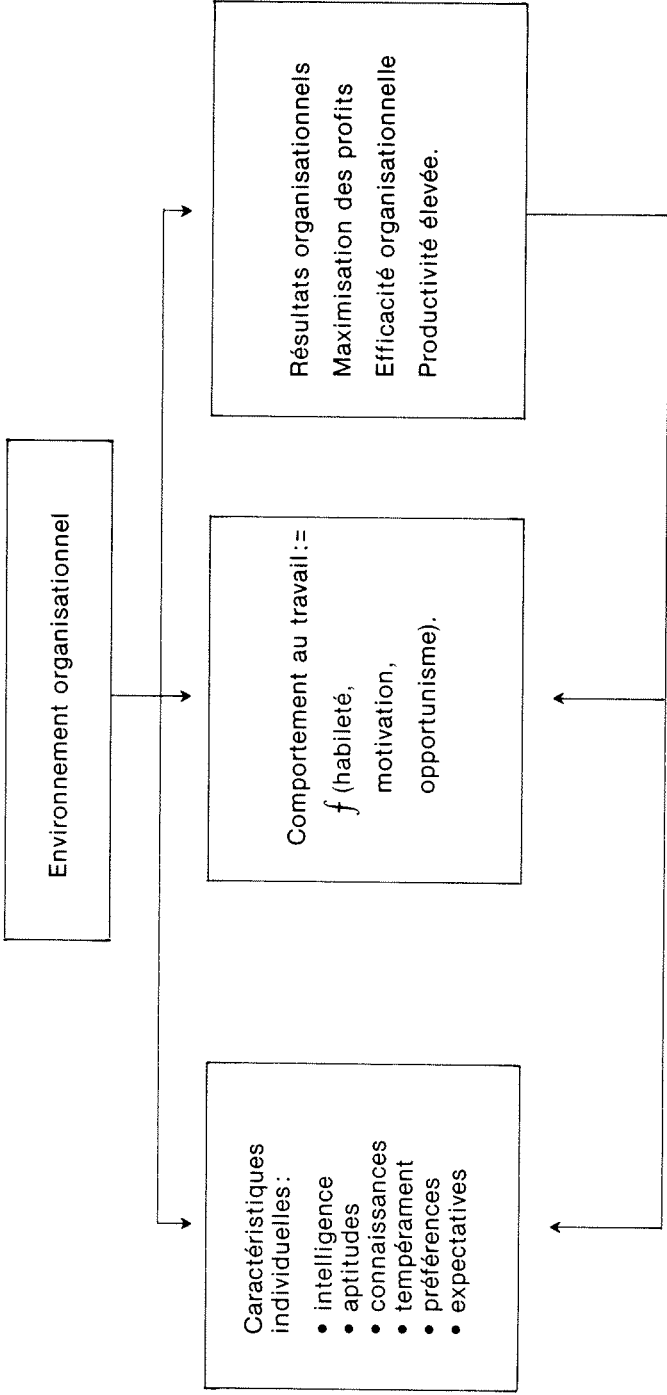
habileté — réfère aux caractéristiques individuelles telles que les aptitudes, les capacités, les compétences à l'emploi, les connaissances spécialisées et les traits de personnalité.

motivation — réfère à l'interaction entre les préférences de la personne pour différents buts et récompenses reliés à l'emploi

²⁷. *ibid.*

²⁸. Dunnette, M.D., «Multiple Assessment Procedures in Identifying and Developing Managerial Talent», dans McReynolds, P. (éd), *Advances in Psychological Assessment*. Vol. II. Palo Alto. Science and Behavior Books, 1971: 79-108.

Figure 2
Déterminants du comportement des cadres



PERSONNE **PROCESSUS** **PRODUIT**

Tiré de Campbell, Dunnette, Lawler et Weick, *Managerial Behavior, Performance and Effectiveness*, 1970, p. 11 (Traduction des auteurs).

(e.g. argent, autonomie, éloge et reconnaissance, etc.) et ses attentes quant à la probabilité de les atteindre dans un emploi particulier.

opportunisme — réfère aux pratiques ou conditions organisationnelles qui peuvent ou faciliter ou nuire à une personne dans l'utilisation efficace de ses habiletés pour poursuivre des buts associés au poste.

En résumé: Le modèle illustre des facteurs qui doivent être pris en considération si l'on veut comprendre le comportement de cadre et l'efficacité de cadre. Il souligne la complexité du comportement de cadre en prenant en considération l'interaction entre les facteurs basés sur les caractéristiques individuelles, les habiletés, la motivation et les variables d'opportunisme. Pour cette raison, Bray (1966) soutient que le comportement de cadre doit être étudié dans le contexte des interactions du cadre et de l'organisation et pas «seulement» en relation avec les différences d'habiletés entre les personnes.²⁹

Le cadre conceptuel de l'efficacité du cadre a des implications sur le choix des mesures du potentiel et sur la prédiction du succès à l'emploi. Dunnette suggère trois de ces implications portant sur les procédures utilisées dans l'identification et le développement des cadres.³⁰

1. L'évaluation du talent de cadre ne doit pas être restreinte à la mesure des variables usuelles de différences individuelles. Les attributs organisationnels pertinents aux facteurs de motivation et d'opportunisme doivent être aussi considérés.
2. Dans l'évaluation, un accent particulier doit être donné aux exigences comportementales des postes de cadres. En d'autres mots, les instruments de sélection doivent inclure les ingrédients de l'interaction entre le cadre et l'organisation.
3. L'évaluation de l'attitude du cadre vis-à-vis des différents types de récompense organisationnelle doit être considérée dans le processus de sélection.

29. Bray, D.W., «The Management Progress Study». Communication présentée au 7ième Congrès annuel de l'American Psychological Association. New York. McGraw-Hill, septembre 1966.

30. op. cit., 1971.

CHAPITRE 3

CRITÈRES DE SUCCÈS DES CADRES

1. La notion du critère en psychométrie: définition et problèmes de mesure
2. Le critère de succès du cadre: définition et problèmes de mesures
 - 2.1 Mesure subjective du critère
 - 2.2 Mesure objective du critère
3. Evaluation du cadre comme source du critère

1. La notion du critère en psychométrie: définition et problèmes de mesure

Le critère en psychométrie est une «norme d'évaluation qui peut être utilisée pour mesurer le rendement, les aptitudes, les mobiles, etc. d'une personne» (Blum et Naylor).³¹ Le critère habituellement utilisé est le niveau d'atteinte des résultats pré-établis, quoique ce ne soit pas obligatoirement toujours le cas. Guion (1965), par exemple, définit le critère par simplement «ce qui aide à prédire» (p. 90).³² Une telle définition est pragmatique en regard des objectifs de sélection. D'autres, tels Tiffin et McCormick (1965), ont défini le critère simplement en termes de variables dépendantes.³³

England et Paterson (1960) se sont centrés sur l'interaction entre une personne, un emploi et un milieu dans leur définition du critère. Ils suggèrent qu'«un critère est une mesure de l'interaction réussie entre les dimensions d'une personne, d'un emploi et d'un milieu sur une période de temps» (p. 49).³⁴ Une illustration de leur schéma du critère peut immédiatement mettre en lumière les problèmes majeurs du critère reliés à la sélection.

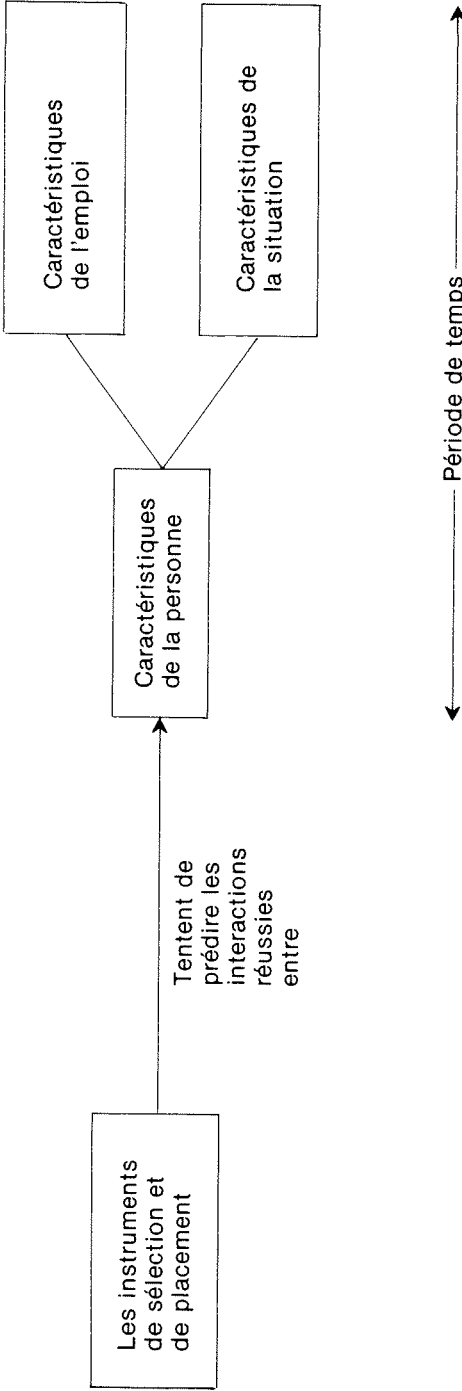
31. Blum, M.L., Naylor, J.C., *Industrial Psychology*. New York. Harper and Row, 1968, p. 174.

32. *op. cit.*, 1965.

33. Tiffin, J., McCormick, E.J., *Industrial Psychology*, (5ième éd.). Englewood Cliffs. Prentice-Hall, 1965.

34. England, G.W., Paterson, D.G., «Selection and Placement — The Past Ten Years», dans Heneman, H. Jr. (éd), *Employment Relations Research*. New York, 1960.

Figure 3
Schéma du critère

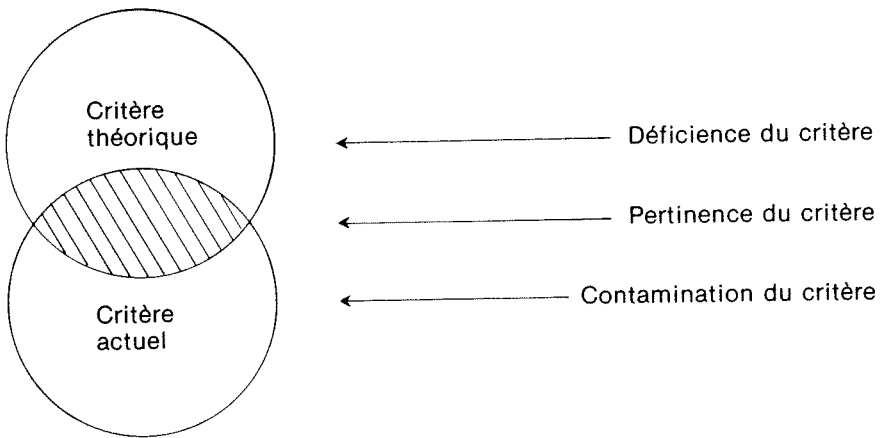


Tiré de England et Paterson, 1960, *ibid*, p. 51 (Traduction des auteurs).

En fait, tout système d'évaluation possède le potentiel de devenir une mesure du critère. La seule exigence majeure est que la norme soit suffisamment sensible pour discriminer entre les personnes.

Il y a deux principaux problèmes associés aux critères: la déficience du critère et la contamination du critère. La déficience du critère est le degré auquel un critère empirique manque de la variance nécessaire au critère théorique. La contamination est qu'une variance dans le critère empirique n'est pas reliée au critère théorique. Blum et Naylor tracent un diagramme de ces problèmes de la façon suivante:

Figure 4
Illustration des problèmes du critère



Tiré de Blum et Naylor, 1968, p. 177 (Traduction des auteurs).

Pour rendre plus compréhensible les problèmes associés au critère de cadre, analysons quelques biais communs du critère.

Le biais du critère, selon Brogden et Taylor (1950), est défini en termes de «toutes variables, exceptées les erreurs de mesure et d'échantillonnage, produisant une déviation des scores obtenus du critère par rapport à un score hypothétique vrai du critère». ³⁵ Quatre de ces biais sont spécifiés par Blum et Naylor:

35. Brogden, H.E., Taylor, E.K., «The Dollar Criterion: Applying The Cost Accounting Concept to Criterion Construction», *Personnel Psychology*, 1950, 3: 133-154.

1. Biais d'opportunité — Cette sorte de biais du critère réfère à ces situations où des facteurs autres que la personne influencent considérablement l'extrait. L'âge et la stabilité d'emploi peuvent illustrer de tels facteurs.
2. Caractéristiques du groupe — La validité sera falsifiée lorsqu'un groupe de personnes non sélectionnées sera comparé à un groupe de personnes qui ont subi une pré-sélection selon certains critères. De même, une comparaison à un groupe qui, pour une raison quelconque, limite artificiellement son rendement ne sera pas valide.
3. Biais dans l'évaluation — L'effet de biais le plus souvent cité vise les évaluateurs (e.g. effet d'Halo). Tout prédicteur qui a un rapport important avec des évaluations biaisées par l'effet d'Halo peut être simplement en corrélation avec la variable d'Halo plutôt qu'avec la «véritable» compétence au travail.
4. Connaissance du prédicteur — Si l'évaluateur connaît le score réussi par les gens à la variable de prédiction, il est très possible que son jugement du critère puisse être influencé par cette connaissance.

Résumant les problèmes du critère, England et Paterson les illustrent par la question suivante, en deux volets: qu'est-ce qu'une interaction réussie et comment la mesurer? Dans leur opinion, la littérature souligne fortement notre ignorance de la façon de définir l'interaction réussie et des variables qui l'affectent.³⁶ Finalement et étant donné les problèmes discutés précédemment, ils arrivent à la conclusion que l'on doit promouvoir l'usage de critères multiples plutôt qu'un critère global ou ultime. C'est peut-être là la direction à suivre dans l'élimination de certains problèmes associés au critère.

2. Le critère de succès du cadre

Il y a des différences considérables dans les définitions du concept de «succès du cadre». Campbell *et coll.* le définissent ainsi:

«... tout ensemble d'actions du cadre qui sont optimales pour identifier, assimiler et utiliser les ressources internes et externes dans le but de soutenir le fonctionnement de l'unité pour laquelle le cadre est responsable» (p. 105).³⁷

36. *op. cit.*, 1960.

37. *op. cit.*, 1970. (Traduction des auteurs).

Drucker (1967) le définit comme «une habitude, une série de pratiques qui conduit à la réalisation des choses correctes» (p. 1).³⁸ Reddin (1970) définit le concept comme le «degré auquel un cadre réussit les exigences d'extrants de son poste — par ce qu'il réussit plutôt que par ce qu'il fait» (p. 3).³⁹

Il existe plusieurs autres définitions de l'efficacité du cadre, toutes contenant des éléments clés: résultats, objectifs organisationnels et action gestionnaire. Deux concepts de base sont requis dans toute définition de l'efficacité du cadre: ce que fait le cadre et ce que produit le cadre. Tout effort pour mesurer le degré d'efficacité dépend de la définition claire et opérationnelle de ces deux éléments. Ainsi, considérant la complexité d'établir une relation directe entre le comportement du cadre et sa production, tous n'acceptent pas que l'efficacité puisse être objectivement mesurée. On ne doit pas oublier qu'en pratique on fait en tout temps des évaluations subjectives. Ces faits conduisent Kassem et Moursi (1971) à la conclusion que, bien que l'on mesure les résultats ou bien les déterminants des résultats, il semble clair que l'efficacité n'est pas entièrement sous le contrôle du cadre lui-même ni qu'elle soit confinée en un aspect spécifique des traits du cadre.⁴⁰ Des facteurs tels l'environnement, la structure organisationnelle, le système de récompenses et plusieurs autres se combinent aux caractéristiques du cadre dans la détermination des résultats ultimes.

Smith (1967) a présenté un schéma d'étude du succès du cadre (Figure 5).⁴¹ Elle souligna la prolifération des critères par différents auteurs, critères qui dans son opinion, sont dûs aux différences fondamentales relatives au but pour lequel ils furent développées. Quant à elle, elle se préoccupe d'abord des jalons par lesquels les décisions du cadre devraient être évaluées.

En réponse à la présentation de Smith, Dunnette (1967) exprime les deux commentaires suivants, qui réfèrent à la variété des questions associées à la mesure de tels critères:⁴²

38. Drucker, P.F., *The Effective Executive*. New York. Harper and Row, 1967.

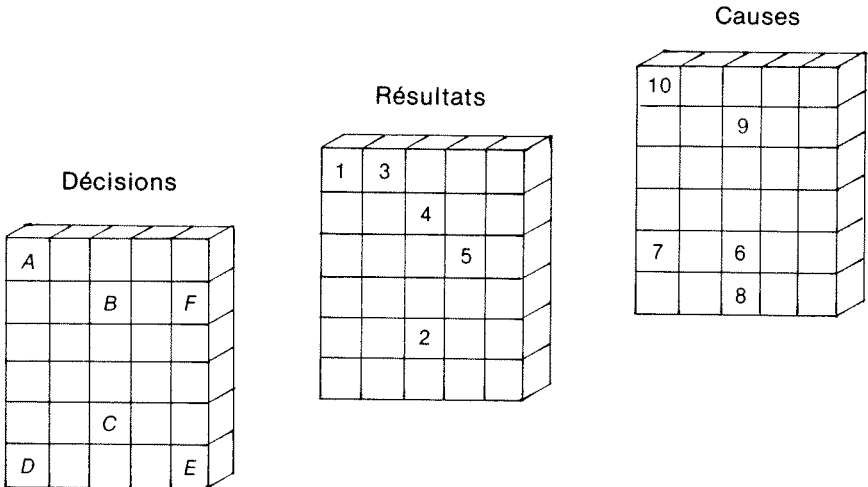
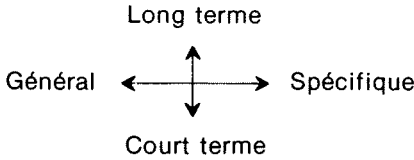
39. Reddin, W.J., *Managerial Effectiveness*. New York. McGraw-Hill, 1970.

40. Kassem, M.S., Moursi, M.A., «Managerial Effectiveness: A Book Review Essay», *Academy of Management Journal*, 1971, 381-388.

41. Smith P.C., «Criteria for Evaluating Executive Effectiveness», dans Wickert, R.F., McFarland, D.E. (éds), *Measuring Executive Effectiveness*. New York. Appleton-Century, 1967, 73-92.

42. Dunnette, M.D., «Criteria for Evaluating Executive Effectiveness: A Critique», dans Wickert, R.F., McFarland, D.E. (éds), *Measuring Executive Effectiveness*. New York. Appleton Century, 1967, 93-112.

Figure 5
Critères de l'efficacité des cadres



Tiré de Smith, 1967, *ibid*, p. 76 (Traduction des auteurs).

1. des mesures trop spécifiques mais très près de ce que fait le cadre sont très souvent déficientes à définir le comportement total au travail. D'autre part, les dimensions très générales associées au rendement sont souvent contaminées parce qu'elles incluent des effets possiblement basés sur des facteurs autres que le comportement individuel.
2. Dunnette répète alors la plaidoirie déjà énoncée par England et Paterson sur l'usage de critères multiples plutôt que d'un critère ultime pour mesurer le succès du cadre.

Comme on ne peut pas spécifier sans équivoque les fonctions appropriées d'un cadre et qu'en plus, il serait difficile d'obtenir des mesures valides du degré auquel tout cadre remplit ces fonctions, on a fait certaines inférences. Une classification des inférences les plus communes apparaissant dans la littérature est discutée à la suite.

Quelques personnes distinguent les deux types d'inférences suivantes : celles qui sont faites sur des mesures subjectives du rendement et celles qui sont faites sur des mesures objectives du rendement. Ghiselli (1971) exprime un point de vue sceptique sur l'usage de mesures objectives dans l'appréciation du rendement du cadre.⁴³ Selon son opinion, les activités du cadre :

«... sont d'une telle nature qu'elles ne peuvent être complètement évaluées d'une manière objective. Les activités telles la planification, l'inspection et l'organisation ne sont tout simplement pas de nature à permettre l'évaluation par le moyen de quelque indice objectif. La bonne qualité de ces activités est plutôt déterminée en terme des opinions de ceux par qui ces activités sont influencées et déterminées» (p. 23).⁴⁴

De plus, il déclare que même si certains aspects du rendement du cadre peuvent être mesurés objectivement, ils sont souvent de peu d'importance parce qu'ils sont distordus par les circonstances. À titre d'exemple, le nombre de personnes avec lesquelles les cadres confèrent chaque jour ou le nombre de notes de service qu'ils écrivent peuvent être décrits précisément et objectivement mais ces indices sont de peu de conséquences dans l'évaluation de l'efficacité du cadre. En outre, il est dit souvent que le succès du cadre peut être décrit en terme de la «profitabilité» de la portion de l'organisation dont il a la responsabilité. Mais ici encore la «profitabilité» ne peut être reflétée directement et immédiatement par quelque mesure individuelle objective que ce soit. Finalement Ghiselli en arrive à la conclusion suivante sur les mesures les plus utiles du succès du cadre :

«... au moment présent, et avec des gens engagés dans des fonctions d'encadrement complexes et dans des postes qui sont souvent imprécisément définis, les mesures objectives qui conduisent à des valeurs quantitatives précises sont difficiles à réaliser et les évaluations qui sont subjectives de nature et sommaires dans les distinctions qu'elles font parmi les individus peuvent servir tout aussi bien, si ce n'est mieux» (p. 24).⁴⁵

2.1. Mesure subjective du critère

Pour ceux qui dépendent d'un critère global simple, Guion (1965) énonce que les évaluations générales sont les plus fréquemment

43. *op. cit.*, 1971.

44. *Ibid* (Traduction des auteurs).

45. *Ibid* (Traduction des auteurs).

utilisées.⁴⁶ Une évaluation relativement stable est atteinte par l'usage de méthodes d'évaluation variées, parmi celles-ci: la comparaison pairée, la mise en rangs alternés ou comparaison d'homme à homme. Selon lui, la plupart des critères d'évaluation du succès continueront d'être fortement subjectifs et il lui semble que la tâche doit plutôt être de rendre les évaluations subjectives plus pertinentes que ce qu'elles sont pour la plupart actuellement. Les différentes méthodes subjectives de mesure du critère seront élaborées en détail au chapitre 3.3.

2.2 Mesure objective du critère

Deux types de mesure sont discutés:

1. Où des inférences sont faites sur des indices reliés à des coûts variés tels que: coûts d'épargne, coûts d'opération d'unité normalisée de travail, etc. Plusieurs indicateurs de travail peuvent aussi se traduire en coûts: taux de roulement et d'absentéisme, quantité d'extrants organisationnels ou même coût à la compagnie de l'emploi d'un cadre particulier (e.g. son salaire).
2. Où des inférences sont faites sur des mesures indirectes résultant de la recherche, de nature corrélationnelle. De telles indices sont le leadership, le moral, la motivation, etc.

Brogdan et Taylor (1950) ont présenté une conception du critère orientée sur les coûts, lequel critère mesure le rendement dans l'entreprise d'affaires.⁴⁷ Intitulé, «The Dollar Criterion — Applying the Cost Accounting Concept to Criterion Construction», ils fournissent un rationnel pour évaluer l'efficacité en terme de coût en argent pour la compagnie. Ils énoncent:

«L'épargne d'argent étant l'objectif de l'organisation, elle est la mesure logique du degré auquel l'activité de travail d'un individu contribue ou dévie de cet objectif global. Il semble apparent que l'examen de la contribution d'un employé donné à l'efficacité globale requiert que nous déterminions la façon par laquelle ses activités de travail produisent les objets ou les services en valeur monétaire et les façons par lesquelles ses erreurs, accidents, gaspillage de matériel, etc. résultent en dépenses d'argent» (p. 145).⁴⁸

46. *op. cit.*, 1965.

47. *op. cit.*, 1950.

48. Le critère dollar — Appliquer le concept de la comptabilité de prix de revient à la construction du critère. *Ibid* (Traduction des auteurs).

Ils réfutent que les aptitudes et les séquences de travail puissent représenter des critères logiques d'évaluation du rendement. Ils affirment plus encore que ce qui distingue leurs méthodes des autres et rend le critère «dollar» logique est la nécessité d'identifier la nature et l'importance de toute variable faisant partie du critère (sous-critère) et ayant un effet sur l'efficacité.

Théoriquement, cette méthode peut être adaptée au développement du critère d'évaluation du succès du cadre et un de ses plus gros avantages est qu'elle combine les éléments du critère pour donner une mesure globale de la contribution des cadres en terme métrique unique — le dollar. En pratique seulement, il peut être difficile de fixer un prix à une grande partie du comportement au travail du cadre, tels les coûts des erreurs, la qualité d'un produit non fini, etc.

Le salaire reçu par les cadres a fréquemment été utilisé comme mesure de leur efficacité. Cette mesure indirecte assume que le supérieur estime valablement l'efficacité du cadre et, de plus, une présomption est faite à l'effet que d'autres facteurs n'influencent pas le salaire du cadre.

England et Lee (1974) utilisèrent une telle mesure dans leur étude comparative internationale du système de valeurs des cadres et de leur succès.⁴⁹ Ils définissaient le succès comme «la rémunération du cadre relative à l'âge». Au sujet de cette mesure, ils commentent qu'elle est suffisante pour une étude inter-organisationnelle mais qu'elle n'est pas nécessairement bonne si une seule organisation est étudiée, cette mesure n'étant pas identique à l'efficacité du cadre.

Les autres mesures «quasi-objectives» du succès du cadre sont dérivées d'études des corrélats du succès. Seuls quelques exemples seront illustrés dans cette section puisqu'une discussion extensive sera fournie dans le contexte des talents du cadre (chap. 4).

Un concept majeur tente d'identifier un profil de personnalité commun à tous les cadres ayant réussi. D'autres visent la découverte de quelques styles de leadership. Dans tous ces cas, les données sont mises en corrélation avec des jugements sur les cadres ayant le mieux réussi dans l'espoir de découvrir un quelconque profil. Toutes deux, les études de l'Ohio State et de Michigan,

49. England, G.W., Lee, R., «The Relationship Between Managerial Values and Managerial Success in the U.S., Japan, India, and Australia», *Journal of Applied Psychology*, 1974, 59(4): 411-419.

ont identifié de tels facteurs. De plus, sur la base de ces constatations, Blake et Mouton (1964) stipulent que les cadres peuvent être formés et développés pour un comportement au travail plus adéquat.⁵⁰

Katzell et Merrihue (1955) ont développé un indice des relations avec les employés (Employment Relations Index — E.R.I.).⁵¹ Ils combinèrent en un seul indice huit facteurs objectifs de l'efficacité des relations avec les employés: taux d'absentéisme, taux de séparation, visites au dispensaire, nombre de suggestions soumises, suspensions disciplinaires, taux de griefs, arrêts de travail et niveau de participation de l'employé au plan d'assurance. Appliquant cette mesure à la CGE, ils trouvèrent une relation significative entre les scores à l'E.R.I. et une estimation subjective de l'efficacité du groupe, tel le niveau de motivation.

Mair et Mair (1957) montrèrent que les groupes qui échafaudaient par étape leur processus de solutions de problèmes produisaient des solutions de qualité supérieure.⁵² Ils indiquent que le style de leadership aide à la détection et à la délimitation des problèmes et qu'il exerce un impact sur la qualité de la solution du problème. Indik, Georgopolis et Seashore (1961) montrèrent une corrélation entre une approche permissive de la supervision et la productivité dans 27 postes de livraison United Parcel qu'ils ont investigués.⁵³ Turner (1960) utilisa l'analyse factorielle pour étudier la relation entre 11 mesures objectives (e.g. griefs, accidents...) et l'évaluation par rangs par le contremaître général du rendement des contremaîtres sur huit variables différentes (e.g. qualité, quantité, contrôle des coûts...). Il compara ses résultats dans deux usines. Aucune relation importante ne fut trouvée.

En résumé: Alors que les mesures objectives offrirent initialement quelque espoir de mesures plus précises du rendement des cadres, aucune de ces études ne conduisit à une indication significative de son utilité dans la mesure de l'efficacité du cadre. Campbell *et coll.* conclurent que les mesures objectives... souffrent habituellement de déficience et de contamination» (p. 110).⁵⁴

50. Blake, L.R., Mouton, J.S., *The Managerial Grid*. Huston Gulf, 1964.

51. Katzell, R.A., Merrihue, W.V., «ERI: Yardsticks of Employee Relations», *Harvard Business Review*, 1955, 33: 91-99.

52. Mair, N.R.F., Mair, A., «An Experimental Test of the Effects of Development vs. Discussion on the Quality of Group Discussions», *Journal of Applied Psychology*, 1957, 41: 320-323.

53. Indik, E.P., Georgopoulos, B.S., Seashore, S.E., «Superior-Subordinate Relationships and Performance», *Personnel Psychology*, 1961, 14: 357-374.

54. *op. cit.*, 1970.

Conséquemment, la plupart des critères de succès du cadre sont hautement subjectifs (fondés sur des jugements). La principale tâche est alors de réduire les nombreux biais des mesures subjectives plutôt que d'utiliser des mesures objectives.

3. Evaluation du cadre comme source du critère

L'évaluation du rendement des cadres dans les organisations a plusieurs objectifs. Dans cette revue, l'intérêt porte sur les évaluations qui peuvent servir à produire une mesure du critère.

Guion (1965) indique que la plupart des évaluations de cadre qui sont faites, ne correspondent pas aux besoins de la mesure du critère, principalement à cause de deux limites communes:⁵⁵

1. La désapprobation des superviseurs pour faire des évaluations, à y être francs alors qu'ils doivent plus tard les discuter avec les sujets évalués.
2. Le manque de pertinence des évaluations elles-mêmes. Le manque d'adéquation est dû dans la plupart des cas au fait que quelque chose d'autre que le comportement pertinent est évalué. Par exemple, une évaluation typique du rendement demande un jugement sur des échelles telles que l'«attitude envers la supervision», la «fiabilité» ou les «attitudes personnelles». Guion conclut que dans la mesure où de telles caractéristiques deviennent les critères du programme de sélection, l'entière logique de la prédiction du comportement devient erronée.

Même quand les mesures sont orientées vers le comportement, Campbell et coll. affirment que dans nombreux cas elles sont déficientes en ce qu'elles incluent seulement quelques-uns des éléments comportementaux façonnant l'emploi.⁵⁶ Par exemple: un cadre peut être jugé hautement efficace à planifier mais cette mesure seule serait déficiente comme estimation représentative de son habileté à bien utiliser toutes les ressources disponibles.

De manière à éliminer ces problèmes, ils suggèrent que toute mesure devrait être à la fois basée sur une définition de l'ensemble des responsabilités de l'emploi, et sur certains éléments de ses aspects spécifiques, c'est-à-dire les comportements critiques considérés comme nécessaires à l'atteinte du succès dans l'emploi. Il est à noter que ce succès est défini par une utilisation optimale des ressources dont dispose le cadre dans sa fonction. De plus, il est

55. *op. cit.*, 1965.

56. *op. cit.*, 1970.

essentiel que l'observateur (l'évaluateur) soit capable de juger l'efficacité du cadre à faire face aux situations critiques de sa fonction.

Tel qu'indiqué plus haut dans le texte, la plupart des mesures utilisées communément pour évaluer les cadres consistent en classements (ou rangements) par les supérieurs hiérarchiques. Le «ranging» de l'efficacité globale des cadres est rapporté comme un procédé largement utilisé.⁵⁷ Même si de tels «rangings» ont le mérite de constituer un indice unique permettant une évaluation globale du succès, ils peuvent ne pas pouvoir servir au développement de la mesure du critère. De plus, de tels jugements peuvent aussi être contaminés par des facteurs tels que l'apparence, l'instruction, l'expérience, les relations, etc. qui peuvent ne pas être pertinents au rendement actuel au critère.

Même quand les évaluations ne sont pas aussi globales et qu'elles sont centrées sur les comportements, il y a des problèmes associés aux observations et des problèmes associés à l'évaluateur. Les deux problèmes ont des implications pouvant conduire à un faux critère.

Campbell et coll. classifient comme suit les sources d'erreurs d'observation :⁵⁸

1. Un échantillonnage inadéquat du domaine du comportement au travail.
2. La plus insidieuse source d'erreurs dans l'évaluation du comportement au travail et celle qui semble la plus facilement ignorée par les gens qui élaborent les instruments d'évaluation est l'absence de connaissance et de compréhension des processus utilisés par les observateurs. Plusieurs études ont montré l'existence de réponses stéréotypées (response set) et des tendances à répondre au hasard (chance response). Nommément, les biais suivants sont fréquemment mentionnés : *tendances centrales* et *halo*.
3. Plusieurs études démontrent aussi que les évaluateurs diffèrent au niveau de leur perception et de leur évaluation. Ceci suggère que plusieurs évaluateurs diffèrent considérablement dans leurs

57. Voir : Dunnette, M.D., Kirchner, W.K., «Validation of Psychological Tests in Industry», *Personnel Administration*, 1958, 21 : 20-27; Laurent, H., *The Validation of Aids for the Identification of Management Potential*. Son J., 1962; Mahoney, T.A., Jerdee, T.H., Nash, A.N., «Predicting Managerial Effectiveness», *Personnel Psychology*, 1960, 13; 147-163.

58. *op. cit.*, 1970.

habiletés à réaliser un travail efficace, fiable et valide d'observation et d'enregistrement du comportement au travail d'autres personnes.

4. Comme différents comportements peuvent être requis à différents temps, une erreur d'observation additionnelle, propre à plusieurs méthodes d'évaluation, vient de la fréquence et de la durée trop faibles des temps d'observation.

Il est apparemment que pour améliorer l'évaluation des cadres, trois éléments-clés impliqués dans l'évaluation doivent être réduits.

1. Erreur due à l'évaluation du comportement au travail
2. Erreur due aux mesures
3. Erreur due à l'évaluateur

La première étape, bien sûr, est de devenir plus systématique dans la collecte des observations du comportement au travail; Campbell et coll. proposent fortement l'usage de la méthode de retransmission développée par Smith et Kendall (1963).⁵⁹ L'idée est de développer des formulaires normalisés d'évaluation du comportement au travail qui seront complétés avec précision, même par des observateurs relativement peu formés ou avertis au sujet du comportement au travail du cadre. La présomption de base dans le développement de tels formulaires est que les erreurs peuvent être évitées seulement en «vendant» l'idée aux observateurs des avantages de compléter les évaluations du comportement au travail honnêtement et attentivement. Dunnette, Campbell et Hellervik (1968) rapportent les résultats obtenus par l'utilisation d'une méthode modifiée de retransmission de Kendall auprès de cadres de magasins départementaux.⁶⁰ Ils montrent comment chacune des échelles est définie et ancrée en des points variés par des incidents comportementaux dérivés d'anecdotes empruntées au vécu des chefs de département. L'aspect le plus important de cette méthode est que les comportements au travail sont définis dans le langage des personnes qui seront appelées à l'utiliser, en enregistrant leurs observations des différents profils de comportements au travail des cadres départementaux.

On peut considérer cette méthode comme un cas particulier et plus sophistiqué de l'analyse par incident critique. Guion (1965)

59. Smith, D.C., Kendall, L.M., «Retranslation of Expectations: An Approach to the Construction of Unambiguous Anchors for Rating Scales», *Journal of Applied Psychology*, 1963, 47, p. 149-155.

60. Dunnette, M.D., Campbell, J.P., Hellervik, L.W., *Job Behavior Scales for Penny Company Department Managers*. Minneapolis. Personnel Decisions, 1968.

préconise un usage extensif des incidents critiques comme méthode d'obtention de mesures fiables. Il énonce :

«Il est suggéré que chaque superviseur complète un dossier d'anecdotes pour chaque cadre-subordonné à évaluer. À intervalle régulier, de façon hebdomadaire si possible, il enregistrerait au dossier une ou deux des meilleures choses faites par la personne dans la semaine et un ou deux des incidents indésirables... Pour être néanmoins valide en tant que critère, une quantification est requise. La quantification des anecdotes peut facilement être faite en rassemblant celles-ci et en ayant des juges désignés des échelons supérieurs de l'organisation pour les trier selon une échelle d'intervalles égaux... L'analyse des dimensions peut être appliquée à des mesures multiples du critère puisées dans le champ» (p. 468-469).⁶¹

Une telle mesure du succès du cadre, obtenue à partir d'une observation systématique d'incidents critiques, plus une évaluation, servent à révéler plutôt qu'à masquer les bases comportementales du niveau relatif du succès de tout cadre particulier. C'est le diagnostic comportemental du cadre.

Jusqu'à maintenant, nous avons traité du besoin de réduire l'erreur attribuable à l'obtention de mesures fiables. Pour réduire les autres erreurs de jugement, il est suggéré de lier la description de poste et la notation du rendement, tous deux par écrit. L'évaluateur obtiendra un formulaire qui pourrait comporter une liste des responsabilités du poste sur un côté de la feuille et une liste des incidents enregistrés sur l'endos. Ceci illustrera comment la personne évaluée aura réussi ou échoué dans ses responsabilités.

Un point de départ pratique dans le développement de normes écrites est la description d'emploi. Pour le personnel cadre, plusieurs suggèrent qu'on peut y gagner en faisant développer les normes conjointement par la personne et son supérieur.

Voici quelques exemples de normes de rendement de cadre. Il est à noter qu'ils sont nécessairement exprimés en termes généraux⁶² :

- a) *Pour un contrôleur*: la maîtrise des procédés comptables, la promptitude avec laquelle le management est informé des résultats opérationnels et financiers; la justesse des politiques et procédures recommandées; la qualité, la quantité, la valeur

61. *op. cit.*, 1965 (Traduction des auteurs).

62. Exemple tiré de Beach, D., *Personnel: The Management of People at Work*. New York. McMillan Pub., 1975: 375-376.

dans le temps des suggestions faites aux officiers corporatifs; etc.

- b) *Pour un directeur de production*: le respect des cédules de production dans sa division; les produits rencontrent les normes établies de qualité; la fréquence d'accidents est inférieure à 10.0 par million d'hommes-heure; le maintien des frais généraux dans les limites des dépenses budgétées pour le niveau des opérations; les bris d'équipement n'excèdent pas 10%; l'efficacité du travail direct est d'au moins 90% des normes établies; le cadre crée et maintient un niveau de moral satisfaisant au sein de la division; il fournit des assignations permettant la formation et le perfectionnement de son personnel; etc.

De manière à réduire les erreurs associées à l'évaluateur, en plus de la détermination des attributs comportementaux du rendement, l'évaluateur devra être spécifiquement formé à l'évaluation des personnes.

Une autre approche est celle de Forehand (1963) qui suggère, quand le rendement est très complexe, que le meilleur procédé est de se centrer sur un critère partiel plutôt que sur une évaluation globale⁶³. Il suggère en plus que ce problème du critère complexe possède deux facettes.

- a) l'évaluation du comportement particulier,
- b) la détermination de la pertinence des comportements sélectionnés par rapport au succès global du cadre. Dans son étude, il utilisa différentes évaluations du comportement innovatif comme mesure du critère partiel. Même si une mesure à choix forcé du comportement innovatif était en corrélation avec le jugement d'efficacité, il rapporte que le comportement innovatif n'était généralement pas relié à d'autres mesures plus directes de l'efficacité générale des cadres.

Une autre méthode pour développer le critère est la simulation, méthode toutefois limitée. Blum et Naylor suggèrent l'utilisation de la simulation «in basket» de Frederiksen et coll. (1961) pour mesurer le critère quand un rendement complexe est étudié.⁶⁴ Frederiksen (1962) entreprit une étude extensive dans l'intention de constater quelles dimensions comportementales de base du rendement

63. Forehand, G. A., «Assessments of Innovative Behavior: Practical Criteria for the Assessment of Executive Performance», *Journal of Applied Psychology*, 1963, 47: 206-212.

64. Frederiksen, N., Saunders, D.R., Ward, B., «The In-Basket Test», *Psychological Monographs*, 1962, 76, no. 22.

étaient impliquées dans le rendement «in basket». ⁶⁵ Soixante-dix catégories différentes de comportement «in basket» furent d'abord réduites à quarante mesures plus fiables qui furent à leur tour analysées factoriellement. Les trois dimensions trouvées sont: 1) la somme de travail, 2) la préparation à l'action et 3) la recherche de conseils.

Même si la simulation des activités de la tâche sauve temps et argent comme méthode de développement du critère, elle est sujette aux mêmes critiques que tout autre type de simulation, nommément: comment le «in-basket» est-il représentatif de la situation réelle? et deuxièmement: est-ce que la personne participant à la simulation répond de la même manière qu'elle le ferait au même élément en situation véritable? Blum et Naylor concluent que le «in basket» requiert beaucoup de recherche avant de pouvoir être utilisé avec assurance comme critère de rendement du cadre. ⁶⁶

D'autres méthodes de l'évaluation des cadres comprennent des échelles non verbales. Selon l'opinion des auteurs, elles sont moins pertinentes au développement du critère; elles seront définies brièvement. McGregor (1957) exprima ses préoccupations à propos des méthodes traditionnelles d'évaluation et particulièrement sur la façon dont elles étaient effectivement faites. ⁶⁷ Dans son article intitulé «An Uneasy Look at Performance Appraisal», il critique les nombreuses limites qu'impose l'évaluation et finalement emprunte à Drucker la notion de GPO (Gestion par objectifs). ⁶⁸ Ici, les résultats sont définis par le contrôle du comportement de l'individu. Les buts sont définis par association au comportement individuel des gens. La GPO rend les jugements sur la contribution plus simples (la mesure est relativement plus facile) mais si l'on veut comparer tout un groupe de personnes sur le même continuum, la GPO ne convient plus puisqu'un tel continuum n'existe pas.

Dans le même ordre d'idées, Patton (1960) proposa que le rendement des cadres soit évalué sur la base de ce qu'il a appelé «rendement planifié». ⁶⁹ Avec les objectifs organisationnels spécifiés, le cadre peut développer des objectifs personnels spécifiques

65. Frederiksen, N., «Factors in In basket Performance», *Psychological Monographs*, 1962, 76, no. 22.

66. *op. cit.*, 1968.

67. McGregor, D., «An Uneasy Look at Performance Appraisal», *Harvard Business Review*, 1960, 38: 63-70.

68. Drucker, P.F., *The Effective Executive*. New York. Harper and Row, 1967.

69. Patton A., «How to Appraise Executive Performance», *Harvard Business Review*, 1960, 38: 63-70.

pour une période de douze mois. Si les objectifs sont définis en termes de cibles mesurables objectivement et seulement chez ceux pour qui le succès peut être jugé, l'évaluation est faite par le niveau d'atteinte des objectifs individuels à la fin de l'année.

On peut constater qu'au fil des années, un nombre considérable de systèmes d'évaluation ont été développés. On s'efforça continuellement de les rendre plus objectifs, plus valides et moins dépendants des mobiles inavouables des évaluateurs.

La plupart des types majeurs de systèmes d'évaluation ont été utilisés ou modifiés pour évaluer les cadres. Tous peuvent être appliqués, à des degrés divers, pour définir la norme du critère. Parmi les méthodes d'évaluation les plus communes, il y a :

1. les échelles d'évaluation (les échelles d'évaluation continues versus les échelles d'évaluation non continues).
2. les comparaisons d'employés: a) rangement b) distribution forcée.
3. les inventaires: a) inventaires pondérés b) choix forcés.
4. les incidents critiques.
5. la gestion par objectifs (GPO).

En résumé: l'évaluation du rendement des cadres a été considérée dans cette section comme une source plus systématique d'élaboration du critère. L'évaluation du rendement ne se préoccupe pas de la description de la personne, son but est plutôt de décrire et d'évaluer ce que la personne a fait. L'accent fut placé sur le comportement et ses résultats, non pas sur les traits; sur les réussites passées et non sur le potentiel à venir.

Une évaluation adéquate du rendement est alors basée sur le comportement actuel et seulement sur celui pertinent aux responsabilités et aux fonctions de l'évalué.

Le tableau 2 résume l'évolution historique des tendances dans l'évaluation du rendement. C'est une bonne illustration de la tendance à partir de laquelle le critère devrait être produit.

Les problèmes potentiels associés à l'évaluation furent discutés et plusieurs méthodes furent suggérées pour réduire les erreurs. Pour autant qu'elle soit faite le plus objectivement possible, l'analyse des données colligée de telles évaluations peut servir au développement et à l'amélioration de l'évaluation du critère de succès du cadre.

Tableau 2

Tendances en notation du rendement

Items	Accent antérieur	Accent présent
Terminologie	Évaluation du mérite	Notation de l'employé Notation du rendement
But	Déterminer les qualifications pour une augmentation salariale, un transfert, une promotion, une mise-à-pied.	Développement de l'individu; amélioration du rendement dans l'emploi.
Application	Aux travailleurs payés à taux horaire.	Aux employés techniciens, professionnels et cadres.
Facteurs évalués	Fort accent sur les traits personnels.	Résultats, accomplissement et rendement.
Techniques	Échelles d'évaluation avec accent sur les scores. Manipulation statistiques des données à des fins de comparaison.	Gestion par objectifs, établissement de buts mutuels, incidents critiques, évaluations du groupe, normes d'évaluation moins quantitatives.
Entrevue après évaluation	Le supérieur communique son évaluation à l'employé et essaie de vendre son évaluation, tente d'amener l'employé à accepter ses points de vue.	Le supérieur stimule l'employé à s'auto-analyser et établir ses propres objectifs en fonction des exigences d'emploi. Le supérieur est un aide et un conseiller.

Tiré de Beach, 1975, *Ibid*, p. 336 (Traduction des auteurs).

CHAPITRE 4

APTITUDES DU CADRE ET THÉORIES RELIÉES AU RENDEMENT

1. Pourquoi étudier les aptitudes du cadre?
Quels traits inclure?
2. Habilités et succès du cadre
3. Traits de personnalité et succès du cadre
4. Motivation et succès du cadre

1. Pourquoi étudier les aptitudes du cadre? Quels traits inclure?

Un rendement au travail satisfaisant résulte d'une variété de facteurs. Quelques-uns se trouvent dans le contexte de travail et quelques-uns chez l'individu lui-même. Parmi ceux-ci, les talents de l'individu forment l'un des principaux déterminants du rendement au travail. De plus, comme l'énonce Ghiselli (1971):

«La nature de l'emploi fait peu de différences; qu'elle soit simple ou complexe, certaines habiletés et traits sont impliqués dans le rendement et l'individu qui possède ces traits et ces habiletés à un degré élevé exécute mieux la tâche que celui qui les possède à des degrés inférieurs...» (p. 13).⁷⁰

La définition et la mesure des traits humains sont obtenues indirectement. De ce fait, des construits théoriques ont été développés qui mesurent les manifestations des traits. Les construits aident à conceptualiser le comportement humain mais non l'entité réelle. Des tests sont alors élaborés pour mesurer le construit et c'est l'amélioration de la validité de tels tests qui est visée.

Il existe plusieurs listes des traits désirés chez les cadres. Ces construits incluent, selon Campbell et coll., à peu près toutes les vertus humaines.⁷¹ Un bref résumé des traits considérés comme nécessaires à l'efficacité du cadre est présenté à la suite:⁷²

70. *op. cit.* (Traduction des auteurs).

71. *op. cit.*, 1970.

72. *Ibid*, p. 7.

- alerte
- ambitieux, orienté vers la réussite
- bonne santé mentale
- capable d'un bon jugement
- capable de supporter la défaite
- compétitif
- concret
- contrôle de soi
- craignant l'échec
- créatif
- décisif
- dynamique
- émotionnellement stable
- énergique
- extraverti
- honnête
- intelligent
- loyal
- optimiste et confiant
- orienté vers la réalité
- orienté vers le groupe
- pragmatique
- prédictible
- seuil de tolérance à la frustration

Laquelle des listes est la plus pertinente pour l'étude des qualités relatives à la réussite du cadre? Les jalons suivants ont aidé les auteurs à sélectionner les traits pour examen :

1. Ces traits doivent être classés en dimensions larges. Des aspects généraux sont préférés aux traits spécifiques.
2. Seuls seront discutés les traits dont les liens avec les succès des cadres auront été démontrés dans la littérature.
3. Les traits perçus comme importants seront mentionnés très brièvement.
4. Suivant les paramètres présentés dans le modèle du comportement de cadre, nous avons classé trois groupes de traits reliés à la personne et à l'interaction personne-processus au travail :

Projection : Le but de ce chapitre est de résumer les études qui ont mis en corrélation les différents traits (différentes facettes du talent de cadre) avec l'efficacité au travail du cadre. Alors que dans les chapitres précédents nous avons souligné l'interaction complexe entre les traits personnels du cadre, la motivation et les

Tableau 3
Typologie des différentes facettes
du comportement des cadres

Contexte «Personne»	Contexte «Personne-Processus»
Habilités	Motivation
Personnalité	

variables situationnelles, l'intérêt ici porte essentiellement sur les différents types de traits. Trois catégories majeures de tels traits furent suggérées (Tableau 3) et l'accent est mis sur une tentative de les analyser en vue de détecter des prédicteurs possibles de l'efficacité du cadre.

2. Habiletés et succès du cadre

Ghiselli (1971) délimite trois classes de traits dans cette catégorie: l'habileté à la supervision, l'intelligence et l'initiative. Son étude fournit une conclusion en deux volets sur ces traits:

«Nos résultats indiquent qu'en fait, les trois classes de traits sont à des degrés plus ou moins grands reliés au succès aux postes de cadre et en plus, ils différencient les cadres des superviseurs du premier niveau et ces derniers des travailleurs...» (p. 39).⁷³

Les études sur le leadership constituent une façon d'étudier les trois traits ensemble. La question «qu'est-ce qui permet à un cadre d'avoir du succès?» englobe dans la plupart des études l'habileté à la supervision, l'intelligence et l'initiative. L'approche que nous avons choisie pour faire ressortir les conclusions spécifiques des nombreuses études sur le leadership est de les regrouper par écoles de pensée, telles qu'elles se sont dégagées à travers cet historique.

On crut d'abord que tous les leaders avaient en commun certains traits dominants. Ceci donna naissance à l'école de «la théorie du trait de leadership». Ces traits étaient réputés innés chez les véritables leaders. Pour un temps, il fut très populaire d'étudier les

⁷³. *op. cit.*, 1971 (Traduction des auteurs).

leaders pour développer une liste précise des traits du leadership qui conduisent à la sélection des cadres.

Mann (1959) revisa la littérature sur les traits du leadership et fit ressortir, dans l'ensemble, que les leaders tendent à être plus dominants que les non-leaders.⁷⁴ La réponse la plus compréhensive à la question «pourquoi les gens recherchent la direction de personnes?» vint de Hemphill (1961) qui trouva une variété de circonstances qui motivent l'individu à exercer du leadership.⁷⁵ Les caractéristiques les plus importantes selon ses observations furent que le leader croit qu'il possède les habiletés requises ou la compétence pour faire exécuter un travail correctement.

La théorie des traits innés fut de plus évaluée par des études macro-sociologiques et anthropologiques. Domhoff (1967) par exemple trouva que la plupart des leaders à travers le monde viennent de «la bonne famille». ⁷⁶ Warner et Abegglen (1955) rapportent que 48% des cadres du milieu d'affaires américain viennent de familles possédant une part substantielle des actions de la compagnie.⁷⁷ Nous présumons que ces facteurs ont aujourd'hui perdu de l'importance puisque des facteurs tels la loi, l'éducation, l'économique et la politique facilitent l'accession à l'emploi.

Les théoriciens du trait affirment encore qu'il y a un nombre défini de caractéristiques identifiables de traits chez les cadres qui connaissent le succès. Stogdill (1948) revisa les études sur les traits du leadership qui étaient relativement indépendantes de la situation spécifique dans laquelle l'individu était observé.⁷⁸ Les attributs personnels pour lesquels il trouva une corrélation avec le succès en tant que cadre furent : l'intelligence, la hauteur, le poids, l'adaptation personnelle, l'aplomb social et la dominance. Néanmoins, les corrélations trouvées furent relativement faibles et il serait peu pratique d'utiliser ces mesures pour prédire le leadership. La plus importante conclusion qui émergea de ces études fut que les habiletés, les aptitudes des leaders ou leurs antécédents avaient tendance à être reliés aux buts spécifiques que le groupe tentait d'atteindre.

74. Mann, R.D., «A Review of Relationship Between Personality and Performance in Small Groups», *Psychological Bulletin*, 1959, 56: 241-270.

75. *op. cit.*, 1961.

76. Domhoff, G.W., *Who Rules America?*. Englewood Cliffs. Prentice Hall, 1967.

77. Warner, W.L., Abegglen, J.C., *Big Business in America*. New York. Harper and Row, 1955.

78. Stogdill, R., «Personal Factors Associated with Leadership: A Survey of the Literature», *Journal of Psychology*, 1948, 25: 35-71.

Nous citerons Fiedler et Chemers (1974) pour résumer l'état actuel des connaissances sur la théorie des traits du leadership :

«Il est juste de dire que l'approche du trait de leadership n'est pas un sujet d'actualité. Cette approche a eu une certaine importance théorique à montrer des relations stables entre les divers attributs de la personnalité et le statut de leader mais ces relations sont faibles. Les attributs de personnalité apparaîtront principalement dans les situations où toutes les autres variables importantes sont contrôlées; alors, ils prédiront correctement au sein d'une organisation particulière...» (p. 366).⁷⁹

La théorie courante du leadership s'intéresse à l'approche contingente, qui implique une classification des traits individuels des cadres et une classification des situations de leadership. A cet égard, les habiletés sont ce qui permet au cadre de faire face aux demandes d'une situation donnée (discuté dans le chap. 4,3).

Ghiselli (1971) trouva une corrélation élevée entre l'habileté à la supervision mesurée chez les cadres, leur intelligence et l'évaluation globale de leur efficacité.⁸⁰ La figure 6 résume ses constatations.

Des résultats similaires avaient déjà été rapportés dans une étude conduite en 1963⁸¹. Les observations conduisirent à la conclusion que, parmi les trois traits, l'initiative est un mauvais prédicteur du succès de cadre.⁸² La conclusion que l'intelligence est un trait important du succès du cadre corrobore les résultats de plusieurs autres études corrélatives. Par exemple, Harrel (1961) trouva que les scores moyens au test d'intelligence sont très élevés chez ceux qui occupent les postes des niveaux supérieurs et moyen de la hiérarchie, excédant les scores de près de 96 pourcent de la population étudiée.⁸³

79. Fiedler, F.E., Chemers, M.M., «Leadership and Management», dans McGuire, J.W. (éd), *Contemporary Management: Issues and Viewpoints*. Englewood Cliffs. Prentice-Hall, 1974: 362-389 (Traduction des auteurs).

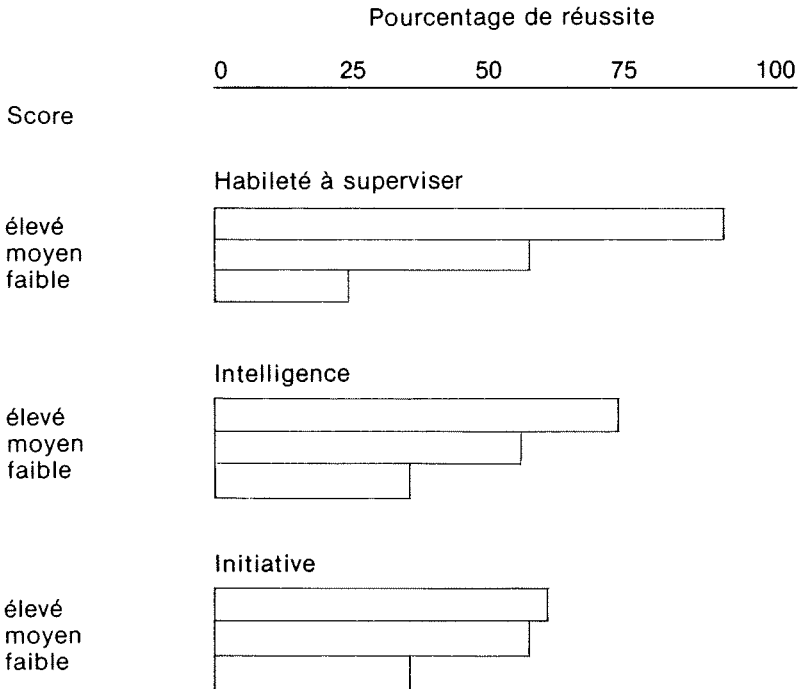
80. *op. cit.*, 1971.

81. Ghiselli, E.E., «Managerial Talent», *American Psychologist*, 1963, 18: 631-642.

82. Korman (1968) désapprouve la conclusion de Ghiselli, principalement sur la base que cette mesure ne montre pas de validité prédictive.

83. Harrell, T.W., *Manager's Performance and Personality*. Cincinnati. South Western Publishing Co., 1961.

Figure 6
Relations entre les scores des cadres aux mesures
d'habiletés et leur succès dans l'emploi



Tiré de Ghiselli, 1971, *ibid*, p. 155 (Traduction des auteurs).

3. Traits de personnalité et succès du cadre

Il y a une bonne part de recoupement entre les traits de personnalité et certains traits d'habiletés discutés à la dernière section. Néanmoins, la recherche sur la personnalité et l'organisation place moins d'accent sur les traits que sur les concepts reliés à la personnalité globale. Argyris (1957) l'énonce ainsi: «La personnalité est quelque chose de différent de la somme de ses parties: c'est une organisation de ces parties» (p. 21).⁸⁴

Il existe une autre distinction pratique entre la personnalité et la

⁸⁴. Argyris, G., *Personality and Organization*. New York. Harper and Row, 1957 (Traduction des auteurs).

théorie du trait. Alors que l'usage de la dernière est inadéquat à prédire, à cause de l'absence d'accord entre les chercheurs sur des traits universels, s'il en existe, et parce que la liste de traits possibles n'a cessé d'allonger, un progrès est apparu dans la mesure des caractéristiques de la personnalité des cadres.

Élaborant sur l'usage de la personnalité comme mesure typique du comportement, Campbell et coll. expriment qu'elle reflète la nature de l'adaptation d'une personne aux demandes interpersonnelles et situationnelles de son environnement.⁸⁵

Guion et Gottier (1965) analysèrent sur dix ans les résultats obtenus par des mesures de personnalité. En regard des occupations de cadre, ils conclurent que les mesures de personnalité sont peu valide à prédire l'efficacité du cadre. La leçon principale de leur conclusion est de ne pas utiliser de mesure de personnalité en situation d'emploi. Leur raisonnement :

«... il est difficile, face à ce résumé, de défendre l'usage des mesures de personnalité comme base de décision d'embauchage dans la plupart des situations. Il semble clair que la seule raison acceptable d'utiliser des mesures de personnalité comme instrument de décision ne peut se justifier seulement qu'après une recherche considérable sur la mesure dans la situation spécifique et pour le but spécifique auquel elle devra être employée...» (p. 160).⁸⁶

Il est intéressant de noter que Ghiselli arrive à une conclusion plus décisive encore, moins discutable. Il soutient que deux traits de personnalité des cadres, «confiance en soi» et «esprit de décision», sont d'importantes caractéristiques du succès des cadres. Néanmoins, les indices de validité calculés pour ces deux traits sont .19 et .22 respectivement.⁸⁷

Récemment, nombre de chercheurs ont tenté de prédire le leadership ou l'atteinte de postes de gestion dans des organisations spécifiques en évaluant les individus sur divers profils de personnalité établis par test (Bray et Grant, 1966; Cattell, 1951; Gough, 1969, Hunt et Larson, 1979).⁸⁸ Ces études révélèrent

85. *op. cit.*, 1970.

86. Guion, R.M., Gottier, R.F., «Validity of Personalities Measures in Personnel Selection», *Personnel Psychology*, 1965, 18: 135-164 (Traduction des auteurs).

87. *op. cit.*, 1963.

88. Bray et Grant, *op. cit.*, 1966; Cattell, *op. cit.*, 1951; Gough, M.G., «A Leadership Index on the California Psychological Inventory», *Journal of Counseling Psychology*, 1969, 16: 283-289; Hunt, J.D., Larson, L.L., *Cross Currents in Leadership*. Carbondale. Southern Illinois University Press, 1979.

d'intéressants résultats suggérant que l'évaluation de la personnalité à partir d'un nombre suffisamment large d'attributs conduira à la mesure du succès du cadre, sans égard aux facteurs organisationnels définissant l'emploi.

La relation entre le leadership efficace et les traits de personnalité a été étudiée par des chercheurs du domaine de la théorie organisationnelle et certains du secteur de la formation. Bass (1967) trace un tableau à double entrée de l'organisation et du leadership en relation avec les traits de personnalité anticipés chez l'aspirant leader.⁸⁹ Il utilise la classification quadripartite des organisations de Thompson et Tuden (1964).⁹⁰ Les cases sont comblées par les traits de personnalité requis :

Tableau 4
Classification de types de leadership
en fonction des traits de personnalité

		Fins	
		Accord	Désaccord
Moyens	Accord	Habilités bureaucratiques	Habilités à négocier
	Désaccord	Expertise	Charisme

Tiré de Bass, 1967, *ibid*, p. 118 (Traduction des auteurs).

Les traits exigés par chaque catégorie sont expliqués de la manière suivante :

1. La persévérance, la méthode et la connaissance administrative semblent les plus pertinents aux habiletés bureaucratiques.
2. L'intelligence et les habiletés intellectuelles sont les plus appropriées à la situation d'expertise.

89. Bass, *op. cit.*, 1967.

90. Thompson, J.D., Tuden, A., «Strategies, Structures, and Processes of Organizational Decision», dans Leavitt, H.J., Pondy, L.R., (éds), *Reading in Managerial Psychology*. Chicago. University of Chicago Press, 1964.

3. La dominance et le machiavélisme au négociateur.

4. Le statut et l'estime de soi au leader charismatique.

Bass conclut toutefois que les exigences particulières de l'emploi et la situation dans laquelle doit opérer le cadre doivent d'abord être précisées et qu'ensuite, les liens avec les attributs de personnalité souhaitables peuvent être recherchés de manière à prédire le leadership efficace.

Des conclusions absolument semblables, issues du secteur de la formation, sont énoncées par Fiedler (1974).⁹¹ Il argumente en critiquant les prémisses de la grille de gestion (Blake et Mouton, 1964).⁹² Il prétend qu'aucune étude empirique n'a démontré une amélioration de la performance organisationnelle par l'approche 9,9 de la grille. Aucune recherche n'a pu identifier un style de leadership qui soit systématiquement meilleur que les autres styles. Le même leader peut être très efficace dans une situation et relativement inefficace dans une autre.

Les constatations de la variabilité de l'efficacité du leadership dans différentes tâches amènent la conclusion que les traits de personnalité associés au leadership ne prédisent pas l'efficacité. Des études conduites par Fiedler (1955, 1966) ont montré que le rendement d'un groupe ne peut être principalement attribué au style particulier du leader, ni à ses attitudes, ni même à sa personnalité.⁹³ Les leaders ne peuvent être formés à la «sensibilité» ou à la «flexibilité» à faire face efficacement à chaque situation (Dunnette et Campbell, 1968; House, 1967).⁹⁴

Le courant actuel en leadership favorise une approche contingente. Ce modèle cherche à répondre à la question «quel type de leadership est requis pour quel type de situation?». A la base, le problème consiste à: (1) classifier les attributs de leadership du leader, (2) classifier les situations de leadership et (3) appareiller le type particulier de leadership à la situation particulière de leadership.

91. *op. cit.*, 1974.

92. *op. cit.*, 1964.

93. Fiedler, F.E., «The Influence of Leader — Keyman Relations on Combat Crew Effectiveness», *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 1955, 51: 227-235; Fiedler, F.E., «The Effect of Leadership and Cultural Heterogeneity on Group Performance: A Test of the Contingency Model», *Journal of Experimental and Social Psychology*, 1966, 2: 237-264.

94. Dunnette, M.D., Campbell, J.P., «Laboratory Education: Impact on People and Organizations», *Industrial Relations*, 1968, 8: 1-44; House, R.J., «T-Group Education and Leadership Effectiveness: A Review of the Empirical Literature and Critical Evaluation», *Personnel Psychology*, 1967, 20: 1-32.

Fiedler identifia deux profils de personnalité, étiquetés «motivé par les relations» et «motivé par la tâche». Il développa aussi certaines mesures de ces traits: le LPC.⁹⁵ Le LPC est élaboré en évaluant de seize à vingt traits de personnalité. La somme des échelles constitue le score individuel LPC. Un score relativement élevé au LPC indique une personne orientée vers les relations et vice versa pour la personne orientée vers la tâche. Il identifia ensuite trois aspects majeurs de la situation qui accordent au leader du pouvoir et de l'influence, qui lui rendent la situation «favorable» ou «défavorable». Ces trois aspects sont: relations entre le leader et les membres, structure de la tâche et position de pouvoir des leaders. Finalement, Fiedler présente un schéma tridimensionnel produisant huit combinaisons de styles de leadership selon les situations. La question critique demeure: «quel profil de personnalité convient au leader pour quelle sorte de situation?» Les groupes furent catégorisés dans un octant particulier selon le caractère favorable de la situation.

La validité et la capacité à prédire du modèle sont étudiées depuis quelques années. Des études ont été effectuées en situations réelles (Hill, 1969; Hunt, 1967, Hunt et Larson, 1979)⁹⁶ et en situations expérimentales (Fiedler, 1966; Mitchell, 1970).⁹⁷ Les résultats indiquent que la théorie prédit relativement bien.

Le tableau 5 résume les corrélations médianes obtenues dans les études de validation originelles de Fiedler comparées aux autres études.

On trouvera dans Fiedler (1971) plus d'explications du modèle et une information détaillée du contenu de chaque octant.⁹⁸ Pour nos besoins, les données suggèrent fortement, en conclusion, que les deux types de cadres, motivés par la tâche aussi bien que motivés par les relations, peuvent être des types de leader efficaces lorsque

95. de l'anglais «Least Preferred Co-Worker».

96. Voir: Hunt, J.G., «Fiedler's Leadership Contingency Model: An Empirical Test in Three Organizations», *Organizational Behavior and Human Performance*, 1967, 2: 290-308; Hill, W., «The Validation and Extension of Fiedler's Theory of Leadership Effectiveness», *Academy of Management Journal*, 1969, 12: 33-47; Hunt et Larson, *op. cit.*, 1979.

97. Fiedler, F.E., «The Effect of Leadership and Cultural Heterogeneity on Group Performance: A Test of the Contingency Model» *Journal of Experimental and Social Psychology*, 1966, 2: 237-264; Mitchell, T.R., «Leader Complexity and Leadership Style», *Journal of Personality and Social Psychology*, 1970, 16: 166-174.

98. Fiedler, F.E., «Validation and Extension of the Contingency Model of Leadership Effectiveness: A Review of Empirical Findings», *Psychological Bulletin*, 1971, 76: 128-148.

Tableau 5
Corrélations médianes obtenues dans les divers octants
du modèle de Fiedler

	Octants							
	1	2	3	4	5	6	7	8
Études originales	-.52	-.58	-.33	.47	.42	—	.05	-.43
Validation	-.64	.17	-.22	.38	.22	.10	.26	-.45
Études sur le terrain	-.57	-.21	-.29	.23	.21	-.24	.30	-.35
Études en laboratoire	-.72	.24	-.16	.38	.16	.13	.08	-.33

Tiré de Fiedler, 1974, *ibid*, p. 378 (Traduction des auteurs).

la situation est appropriée. Conséquemment, on peut parler d'un leader qui sera efficace dans une situation mais inefficace dans une autre.

Vroom (1974) rapporte une étude à laquelle il a collaboré avec Yetton au début des années 1970, étude qui suggère une alternative à la conceptualisation de Fiedler sur le comportement du leader.⁹⁹ Plutôt que de tenter de classifier les leaders par une seule variable de personnalité telle le LPC, ils relient les différences entre les leaders aux programmes ou règles décisionnelles employés par ceux-ci dans leurs efforts pour adapter leurs actions aux situations variées auxquelles ils font face. Ils recommandent en conséquence d'inclure dans les programmes de sélection et de placement des cadres une mesure de comparaison entre les règles décisionnelles employées par un individu et celles requises par son rôle.

Finalement, on ne peut terminer aucune approche sur le leadership et la personnalité sans faire référence aux études bien connues de l'Université d'État de l'Ohio. Les auteurs ont développé des échelles de personnalité mesurant des facteurs qu'ils nommèrent «considération» et «structure initiatrice»*. Ces mesures ont deux formes principales:

* Ces concepts sont comparables aux dimensions «intérêt pour les subordonnés» (considération) et «intérêt pour la production» (structure initiatrice) de la grille de gestion de Blake et Mouton.

99. Vroom, V.H., «The Search for a Theory of Leadership», dans McGuire, J.W., (éd), *Contemporary Management*. Englewood Cliffs. Prentice-Hall, 1974: 396-399.

1. Le «*Leader Opinion Questionnaire*» (LOQ), qui utilise des échelles complétées par le titulaire lui-même. Prémumément, la mesure indique à travers le profil de ses propres attitudes et opinions jusqu'à quel point le cadre est un leader axé sur la considération, l'initiation de structures ou les deux.
2. Le «*Leader Behavior Description Questionnaire*» (LBDQ) a un contenu similaire au LOQ mais est conçu pour être complété par d'autres, habituellement les subordonnés.

Comme ces mesures proviennent d'analyses factorielles des comportements réels des cadres, on s'attend à ce qu'elles conduisent à une plus grande validité par rapport aux exigences réelles des postes de cadres. Korman (1966), dans sa révision de la littérature, démontra clairement que ce n'est pas le cas.¹⁰⁰ La valeur médiane de 30 coefficients de validité dans 7 études différentes utilisant le LOQ fut .02. L'utilité prédictive de ces mesures de personnalité nous laisse pessimiste.

En résumé: Dans l'ensemble, la littérature suggère que les mesures normalisées de la personnalité ne peuvent pas être considérées comme de bons outils universellement prédicteurs de l'efficacité des cadres. Néanmoins, les échelles de personnalité peuvent être employées dans des situations organisationnelles particulières.

4. Motivation et succès des cadres

Tel qu'indiqué dans l'introduction de ce chapitre, la motivation inclut les traits appartenant au contexte de la personne et des processus. L'environnement organisationnel définit les objectifs désirés, les résultats organisationnels généraux et aussi, plus indirectement, les types de comportements au travail anticipés chez le cadre. L'organisation établit des procédés de retro-action pour informer l'individu du résultat de ses efforts et établit des incitatifs (tels des compensations financières, du défi dans l'emploi, l'opportunité d'amélioration du statut, la réussite, la sécurité, etc.).

Étant donné ce contexte motivant, l'hypothèse fondamentale est que plus une organisation fournit d'occasions de satisfaire les préférences, les besoins, les attentes de l'individu, plus elle éveillera et dirigera le comportement motivé de ce dernier. Alors,

100. Korman, A.K., «Consideration, Initiating Structure and Organizational Criteria: A Review», *Personnel Psychology*, 1966, 19: 349-363.

comme les traits motivationnels nous informent des buts et objectifs des individus, une bonne analyse de ces traits peut être très utile à prédire le comportement dans l'emploi, spécialement quand les récompenses organisationnelles sont connues ou peuvent être estimées par quiconque prend la décision d'embauchage. Nommément, celui-ci peut voir si les conditions d'emploi sont susceptibles de stimuler le profil motivationnel du candidat.

Les traits motivationnels sont définis dans cette présentation en termes de besoins, préférences, attentes et valeurs acquises. De manières à comprendre certains profils de ce que les cadres considèrent être des résultats attrayants (leur «valence du résultat», selon la terminologie de la théorie des attentes (Expectative Theory) en motivation, il existe un très grand nombre de théories des besoins spécifiques à la population des cadres. Les découvertes principales, puisées largement du travail de Maslow et de McClelland, sont rapportées dans les prochains paragraphes.

Les données suggèrent des différences considérables entre les cadres et les non-cadres par leurs besoins respectifs. La recherche sur les attitudes des cadres suggère qu'ils sont fortement préoccupés d'autonomie, de défis et de développement personnel et sont beaucoup moins préoccupés de socialisation au travail et de sécurité d'emploi (Porter, 1963).¹⁰¹

Ghiselli (1971) délimite cinq groupes de besoins chez les cadres dans son étude.¹⁰² Il conclut que les besoins de réussite occupationnelle et d'actualisation jouent un rôle important dans le succès des cadres. Par ailleurs, seule l'absence du besoin de sécurité d'emploi montra une corrélation avec le groupe des cadres ayant le mieux réussi. Finalement, le besoin de pouvoir sur les autres et le besoin de compensation financière élevée ne furent pas des déterminants significatifs de l'efficacité des cadres. Les relations entre les scores de succès des cadres et les mesures de motivation dans l'étude de Ghiselli sont illustrées dans la figure 7.

McClelland (1961) s'est impliqué, depuis les années 40, dans la recherche sur le besoin de réussite chez les gens.¹⁰³ Ses études firent ressortir certains éléments importants au sujet des gens orientés vers la réussite. Utilisant une mesure projective de la personnalité appelée le «Test d'aperception thématique», il arriva à la

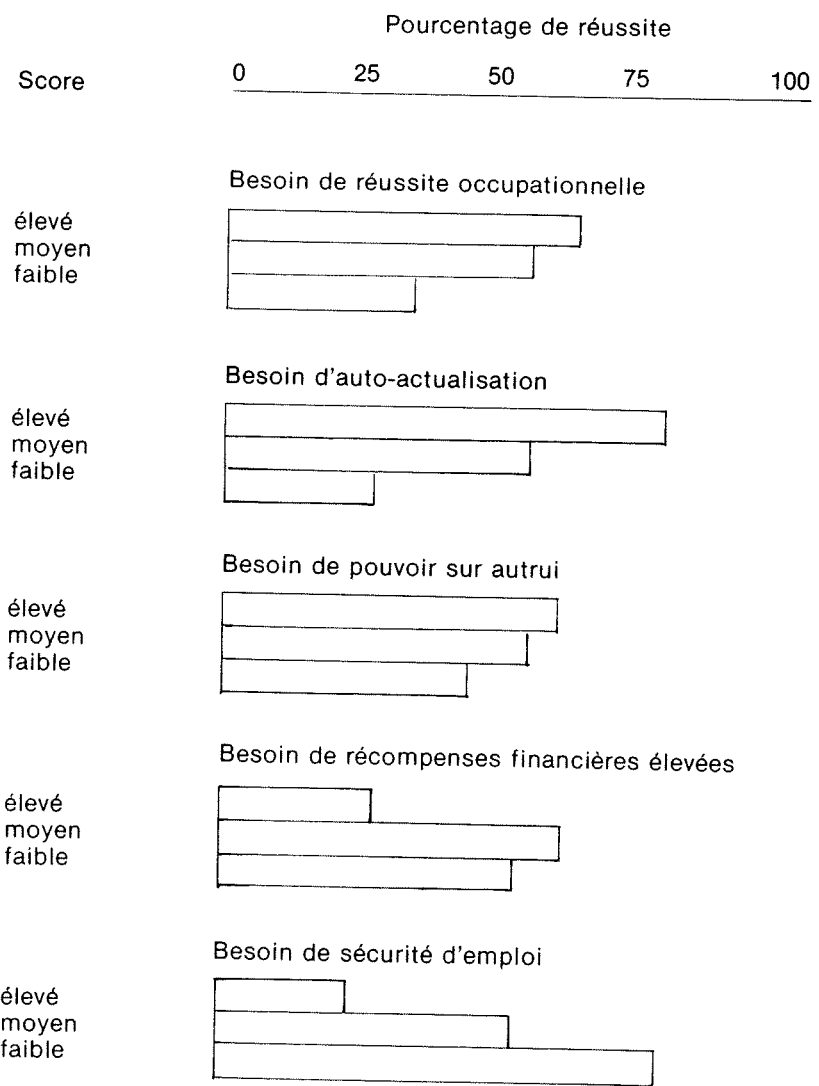
101. Porter, L.W., «Job Attitudes in Management: II — Perceived Importance of Needs as a Function of Job Level», *Journal of Applied Psychology*, 1963, 47: 141-148.

102. *op. cit.*, 1971.

103. McClelland, D.C., *The Achieving Society*. Princeton, 1961.

Figure 7

Relations entre les scores des cadres aux mesures de motivation et leur succès dans l'emploi



Tiré de Ghiselli, 1971, *ibid*, p. 163 (Traduction des auteurs).

conclusion que pour celui qui vise la réussite¹⁰⁴ l'accomplissement est souvent une fin en soi. Les mobiles suivants caractérisent l'individu orienté vers la réussite; celui-ci croit en la «prise de risques modérés», il prend seulement des «risques calculés». Il tend aussi à être agressif dans la poursuite du succès. Il est persévérant dans l'effort à long terme. Et finalement, il revendique un feed-back concret sur le niveau de réussite de son action.

McClelland fit ressortir aussi la corrélation entre les valeurs sociétales entourant la personne et sa propension à vouloir réussir.¹⁰⁵ Il trouva un coefficient de corrélation positif de .53 entre les scores de réussite dérivés de la littérature de vingt-deux nations et leurs taux de croissance économique subséquents (McClelland, 1962).¹⁰⁶

Etant donné le niveau actuel de développement du testing psychologique, le TAT (Test d'aperception thématique) ne peut être utilisé fidèlement et validement pour prédire le succès des cadres. Toutefois, Beach (1975) suggère que:

«Les spécialistes en personnel peuvent faire des prédictions générales en évaluant toutes les données disponibles sur les candidats à l'emploi. Les réussites antérieures constituent un guide raisonnable du rendement futur si l'on sait réellement comment interpréter cette évidence» (p. 469).¹⁰⁷

Les relations entre les valeurs des cadres et leurs succès ont été étudiées sur une bonne période de temps par England. Récemment, England et Lee (1974) mesurèrent le système de valeurs des cadres dans quatre pays: aux États-Unis, au Japon, en Inde et en Australie.¹⁰⁸ Utilisant la mesure des valeurs développée par England (1967),¹⁰⁹ ils arrivèrent aux conclusions suivantes:

1. Il y a une relation étroite entre le niveau de succès atteint par les cadres et leurs valeurs personnelles. Les corrélations significatives trouvées sont respectivement: .32 chez les cadres Américains, .47 chez les cadres Australiens, .35 chez les cadres Indiens et .26 chez les cadres Japonais.

104. «achieve».

105. Traduction de «acquired achievement drive».

106. McClelland, D.C., «Business Drive and National Achievement», *Harvard Business Review*, 1962, 40, juillet-août.

107. *op. cit.*, 1975 (Traduction des auteurs).

108. *op. cit.*, 1974.

109. England, G.W., «Personal Values System of American Managers», *Academy of Management Journal*, 1967, 10: 53-68.

2. Ils recommandent l'usage de profils de valeurs comme **prédicteurs du succès des cadres** en contexte de sélection.
3. Le profil général émergent de leur étude est que les cadres qui réussissent le mieux semblent favoriser le pragmatisme, le dynamisme, les valeurs orientées vers la réussite alors que ceux qui réussissent le moins bien préfèrent des valeurs plus statiques et passives.

Cette dernière découverte est similaire à celle trouvée par Mahoney et coll. (1961), où les cadres qui réussissent le mieux tendent à montrer un profil «à vie» de réussite élevée, de pouvoir et de motivation économique.¹¹⁰ Ils trouvèrent aussi que les cadres qui réussissent le mieux sont plus dominants et ils tendent à exprimer des résultats plus élevés aux échelles «politique» et «économique» du test Allport-Vernon-Lindzey.

En résumé: Même s'il existe plusieurs autres études traitant des besoins des cadres par rapport à ceux des non-cadres et des différents besoins possédés par les cadres opérant dans les différents secteurs fonctionnels aussi bien qu'aux différents niveaux hiérarchiques, cette revue de la littérature a mis l'accent sur les besoins qui différencient les cadres efficaces de ceux moins efficaces.

L'aspect le plus frappant des différences entre les cadres efficaces et ceux moins efficaces, selon Campbell et coll. (1970):

«... est la similarité des résultats de la comparaison entre les cadres et les non-cadres et de la comparaison entre les différents niveaux hiérarchiques. Les mobiles de réussite, de pouvoir et de statut, économiques et d'avancement tendent à apparaître régulièrement comme la source majeure des différences» (p. 361-362).¹¹¹

Ainsi, la question demeure: qu'est-ce qui est responsable de ces différences? Peut-être que les personnes orientées vers la réussite connaissent plus de succès que les personnes orientées vers une faible réussite. Mais comment cela aide-t-il dans le processus de sélection? Si on ne peut trouver la cause de la différence de mobiles chez les personnes mais qu'on peut la mesurer, cela peut malgré tout être utile. La validité de la mesure est le seul problème qui devrait nous préoccuper. Malheureusement, la plupart des études indiquent qu'elle est relativement faible.

110. Mahoney, T.A., Jerdee, T.A., Nash, A., *The Identification of Management Potential*. Dubuque, Iowa. W.C. Brown, 1961.

111. *op. cit.*, 1970 (Traduction des auteurs).

CHAPITRE 5

LE PROCESSUS DE SÉLECTION : QUELQUES ASPECTS DES PROBLÈMES ET DES PROCÉDÉS

1. Prédicteur simple et critère simple
2. Prédicteurs multiples et critères multiples
3. La controverse entre la «stratégie statistique» et la «stratégie intuitive» dans la sélection des cadres.

1. Prédicteur simple et critère simple

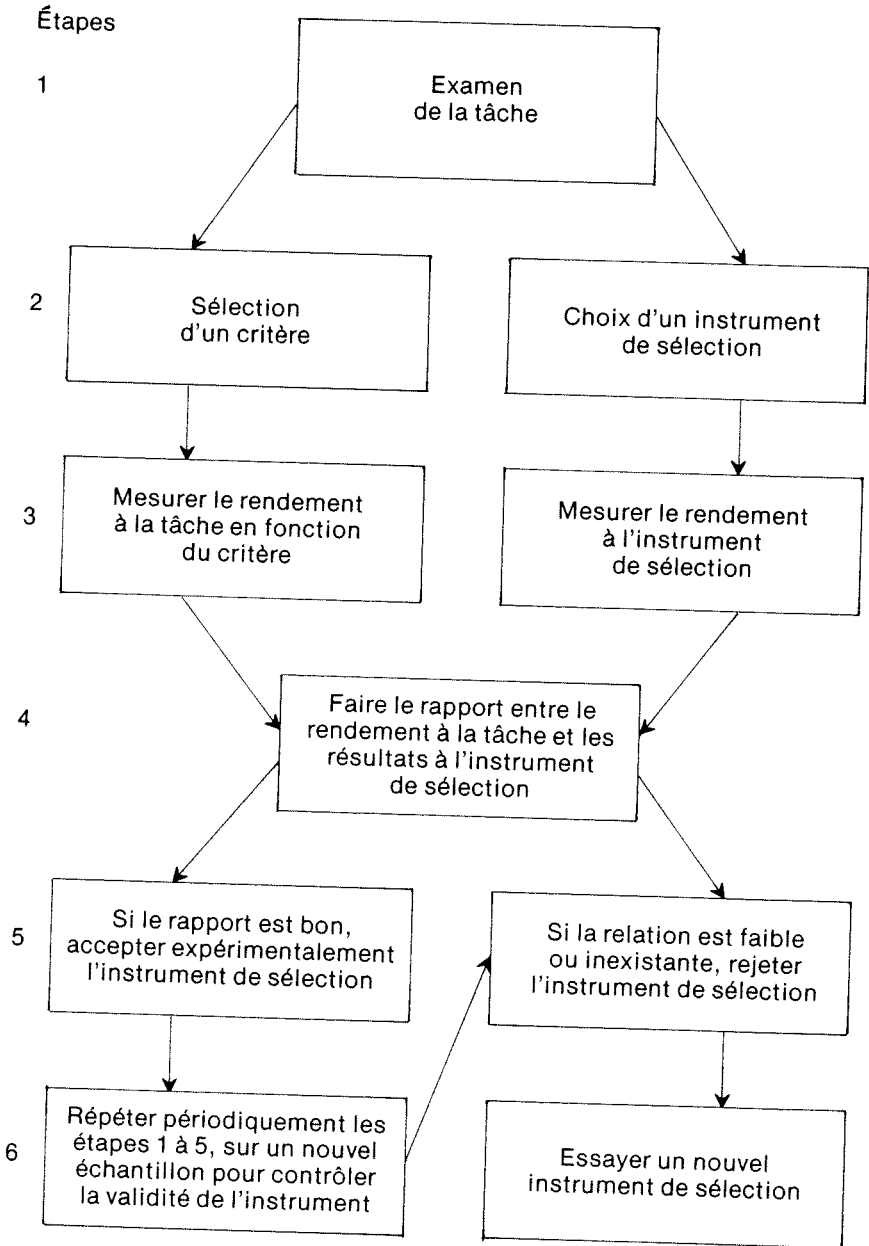
L'objectif du processus de sélection est d'éliminer ceux qui n'ont pas les qualifications jugées nécessaires pour combler les exigences d'emploi. C'est l'existence de différences individuelles qui justifie le processus de sélection et de placement.

Le modèle traditionnel de sélection vise à associer les prédicteurs (mesures diverses des différences individuelles) directement aux critères (mesures variées du succès au travail) par un indice simple de relations, soit le coefficient de corrélation. Blum et Naylor (1968) ont identifié les étapes suivantes dans le développement d'un processus de sélection (Figure 8):¹¹²

- Étape I: Analyse de l'emploi — où l'on doit comprendre les aspects importants de l'emploi (obtenue habituellement par la description de tâches).
- Étape II: Sélection des critères et du prédicteur. Les critères ont été discutés dans le chapitre 3. Le prédicteur est une mesure spécifique utilisée pour prédire le succès d'un individu dans la tâche à accomplir (c'est l'outil de sélection).
- Étape III: Mesure de rendement. Une fois que le critère et le prédicteur ont été choisis, il est nécessaire d'obtenir des mesures des deux facteurs à partir d'un échantillon des personnes qui occupent l'emploi.

112. *op. cit.*, 1968.

Figure 8
Modèle de base de la sélection



Tiré de Blum et Naylor, 1968, *ibid*, p. 27 (Traduction des auteurs).

- Étape IV: Etablir le rapport entre prédicteur et critère. Ceci aide à déterminer s'il existe une relation vraie et valable entre les scores individuels au prédicteur et au critère. Une telle relation est désignée par la *validité* du prédicteur.
- Étape V: Evaluation de l'utilité du moyen de sélection. En plus de la validité, il existe d'autres éléments dont on devrait tenir compte, tels que: le nombre de postulants, le nombre de postes ouverts et la proportion du nombre actuel d'employés qui réussissent au travail (ceci s'appelle le «base rate»).
- Étape VI: Réévaluation — spécialement en regard de la dynamique de la situation de l'emploi.

Il y a deux exigences importantes que tout prédicteur doit remplir. Ce sont: la fidélité et la validité. Les textes font souvent référence aux caractéristiques psychométriques de la fidélité et à trois types de validité, selon leur usage particulier:¹¹³ la validité prédictive, concomittante et de contenu.

La fidélité réfère à l'uniformité des mesures. C'est l'une des caractéristiques les plus importantes du prédicteur, parce qu'indépendamment de ce qui est mesuré, elle exprime le degré de stabilité de l'outil de mesure. La fidélité est mesurée statistiquement par le coefficient de corrélation.

Un nombre considérable de facteurs peuvent déterminer un coefficient faible de fidélité d'une mesure. Ainsi par exemple, la fidélité du test (la mesure) aura tendance à être faible, lorsqu'il n'est pas administré dans les conditions de référence. Il en sera de même d'un test qui sera trop bref ou mal défini. De plus, les atouts physique et mental d'une personne varient dans le temps, ce qui affectent aussi la fidélité des résultats.

Validité prédictive

Le but de l'utilisateur est de se servir de son outil de mesure pour prédire le rendement futur des individus en fonction de quelque autre mesure du critère. La validité prédictive est établie statistiquement par corrélation et régression simple. Les scores au prédicteur sont obtenus chez des individus à un moment donné et les scores au critère sont obtenus à une date ultérieure (e.g. obtenir les scores au moment de l'embauche et la mesure après 6 mois dans l'emploi).

¹¹³. Le résumé suivant s'inspire largement de l'excellent travail de Blum et Naylor (1968, *ibid*).

Validité concomittante

Le but est d'estimer, à partir des résultats aux prédicteurs, le rendement actuel des employés mesuré par un critère. Cette validité, comme la précédente, est obtenue par corrélation et régression mais il n'y a pas, dans ce cas, de délai entre l'obtention des résultats au prédicteur et au critère. On cherche à prédire le statut actuel des personnes et non leur statut futur.

Validité de contenu

Cette validité est attribuée par le spécialiste lorsqu'il assume subjectivement que son prédicteur est représentatif d'une certaine classe de situations. La validité n'est pas mesurée par des moyens quantitatifs.

D'autres types de validité sont utilisés en sélection, mais à des degrés moindres, il suffira de les mentionner; validité de construit, validité synthétique et validité apparente.

Etant donné les nombreux déterminants du modèle de la sélection, où et comment établir le «point de démarcation» au prédicteur,¹¹⁴ de manière à minimiser les erreurs de décisions. Il est à noter que le modèle à critère simple vise essentiellement à rejeter les individus non qualifiés. Les scores de démarcation entre les candidats acceptés et les candidats retranchés sont établis de façon à ce qu'il y ait une présomption raisonnable à savoir que tous les individus qui se situent en deça de ce score seraient tout probablement incompetents dans presque toutes les activités du système. Horst (1961) en conclut: «Le modèle à critère simple devrait être considéré comme un mode de rejets plutôt qu'un mode de sélection» (p. 267).¹¹⁵

Les premiers travaux décrivant ce que sera le pourcentage d'embauchage qui sera satisfaisant, selon des conditions données de validité et du ratio de sélection, sont illustrés dans les tableaux de Taylor-Russel (1939).¹¹⁶ Le score de démarcation dans le modèle traditionnel est établi selon les mêmes règles statistiques, en employant les mêmes paramètres.

114. de l'anglais «cutting score».

115. Horst, P., «The Logic of Personnel Selection and Classification», dans Gange, R.M. (éd): *Psychological Principles of System Development*. New York, 1962.

116. Taylor, M.C., Russell, J.T., «The Relationship of Validity Coefficients of the Practical Effectiveness of Tests in Selection: Discussion and Tables», *Journal of Applied Psychology*, 1939, 23: 565-578.

2. Prédicteurs multiples et critères multiples

La situation plus courante dans le processus de sélection est de considérer simultanément plusieurs prédicteurs potentiels en vue d'augmenter le succès dans l'emploi. En parallèle, on parle souvent de la mesure de plusieurs critères qui peuvent prédire le succès dans l'emploi. Ce chapitre examine quelques-uns des problèmes rencontrés dans ce contexte lorsque nous employons ces procédés.

Dunnette (1963) a critiqué le modèle traditionnel de sélection en le disant beaucoup trop simplifié.¹¹⁷ Il souligne les nombreuses complexités de la prédiction du comportement humain. En plus des prédicteurs multiples et des critères multiples, son modèle met en évidence l'importance des variables modératrices, notamment les variables de situation. Il énonce :

«Le modèle de prédiction attire l'attention sur la forte probabilité d'interactions complexes entre les groupements de prédicteurs, les types ou les groupes d'individus, les profils de comportements dans l'emploi et les conséquences organisationnelles définies en termes généraux. De plus le modèle rend explicite la nécessité de pouvoir prédire le comportement dans l'emploi et de l'étudier dans le contexte de diverses situations d'emploi, au lieu de simplement comparer des groupes formés sur la base de résultats organisationnels globaux» (p. 106).¹¹⁸

Comme les complexités du comportement dans l'emploi par rapport aux critères de succès des cadres ont déjà été discutées, nous résumons à la suite les problèmes majeurs reliés à l'utilisation de prédicteurs multiples.

Les prédicteurs multiples font habituellement référence à l'utilisation du modèle de régression multiple. En assumant un monde linéaire dans le contexte de la sélection, le modèle permet d'ajuster les données d'un ensemble de critères sur une ligne de régression. Cette ligne est compilée par les résultats des individus aux prédicteurs. L'utilisation de plusieurs régressions dans la sélection est fondée sur deux postulats, qui seront discutés dans la prochaine section :

1. Tous les traits du prédicteur ($X_1, X_2, X_3, \dots, X_n$) ont un rapport linéaire avec le rendement au critère.

¹¹⁷ Dunnette, M.D., «A Modified Model for Test Validation and Selection Research», *Journal of Applied Psychology*, 1963, 47: 317-323.

¹¹⁸ *op. cit.*, 1966 (Traduction des auteurs).

2. Posséder «beaucoup» d'un trait compense pour avoir seulement un «peu» d'un second.

Le plus grand avantage d'un tel modèle, si l'on accepte le postulat, est qu'il minimise les erreurs de prédictions. La plus grande polémique, telle que déjà indiquée, concerne l'«interchangeabilité» ou non des traits.

Une façon de surmonter le problème de compensation, inhérent au modèle de régression, est d'établir ce qu'on appelle une *méthode de démarcation multiple*,¹¹⁹ signifiant que le point de démarcation est déterminé séparément pour chaque prédicteur. A moins qu'une personne ait un résultat supérieur à la valeur minimale acceptable, elle n'obtiendra pas l'emploi.

La plupart des programmes de sélection sont basés sur ce que l'on appelle la technique des *étapes successives*.¹²⁰ Ce qui veut dire que pour être embauché, un candidat doit réussir à tous et chacun des outils de sélection. En créant un procédé de sélection selon la méthode des étapes successives, l'instrument de sélection qui a le plus haut degré de validité (la plus forte corrélation avec le succès dans l'emploi) devrait être placé en premier lieu et ainsi de suite. Les postulants qui ont le moins de chances de réussir au travail sont éliminés au premier obstacle.

En résumé : il existe deux approches fondamentales dans l'utilisation de prédicteurs multiples ; l'une est la méthode de régression multiple qui est un modèle compensatoire. Cette méthode postule qu'un déficit dans un facteur peut être contrebalancé par un excès dans un autre. La seconde est l'approche par étapes successives qui élimine les candidats qui ne réussissent pas au premier et par conséquent, au meilleur prédicteur et ainsi de suite. La question qui en découle : quelle approche utiliser ? Cela dépend des besoins particuliers de l'organisation. Néanmoins, il existe tout de même un certain nombre de facteurs qui devraient être pris en considération par l'organisation, en fonction de groupes spéciaux d'employés (tels les cadres), lorsqu'elle décide du modèle à utiliser :

1. Quel serait le coût d'une mauvaise sélection ?
2. Quelle est la longueur de la période de probation, s'il y a lieu ?
3. Quelles sont les contraintes de temps associées à l'utilisation d'une approche plutôt qu'une autre ?

119. de l'anglais «multiple cutoff method».

120. de l'anglais «successive hurdles».

Il est maintenant approprié d'examiner plus en détail quelques-uns des problèmes majeurs associés à l'identification et à l'assemblage des prédicteurs de l'efficacité des cadres. La question est maintenant explicite: devrions-nous faire confiance uniquement aux statistiques ou autres procédés mécaniques ou devrions-nous utiliser notre jugement dans le processus de prédiction?

3. La controverse entre la «stratégie statistique» et la «stratégie intuitive» dans la sélection des cadres

Les points qui sont touchés par ce sujet ont nécessairement subi l'influence de Meehl (1954) et plus tard de Sawyer (1966).¹²¹ Ils ont examiné les deux grandes stratégies en sélection, «statistique» et «intuitive», chacune référant à une façon particulière de recueillir et combiner l'information dans le but de prédire l'efficacité.

Il existe plusieurs méthodes pour recueillir et combiner des données. Si ceci est fait selon des règles pré-établies, la méthode est qualifiée de stratégie statistique. Et si la collecte des données est exécutée d'une façon plus flexible, plus individualisée, à la discrétion du clinicien, elle est appelée stratégie intuitive. Les termes «mécanique» ou «actuariel» sont souvent synonymes du mot «statistique». Il existe en fait une controverse dans la littérature traitant de la sélection des cadres; controverse qui concerne la stratégie à utiliser pour la prédiction du succès au travail des individus. Ce chapitre se doit d'élaborer sur ce sujet et de résumer les recherches pertinentes.

L'approche intuitive soutient que chaque individu présente une structure ou un profil unique de comportement. Ce profil est une combinaison de traits, d'aptitudes, de motivations, etc. Pour pouvoir décrire adéquatement cet individu et pour prédire son comportement, le premier objectif est de développer des techniques d'observation qui respectent l'individualité et qui nous conduisent à une bonne compréhension de l'individu. Conséquemment, des procédés doivent être développés pour étudier ce profil unique tel qu'il ressort et considérer l'empathie et l'intuition clinique pour rendre possible toute prédiction.

Les tenants de l'approche statistique, d'autre part, affirment que l'impression de compréhension tient essentiellement de l'illusion, d'un effet subjectif qui est plus le but d'un artiste que d'un

121. Meehl, P.E., *Clinical Versus Statistical Prediction*, Minneapolis. University of Minnesota Press, 1954; et Sawyer, J., «Measurement and Prediction, Clinical and Statistical», *Psychological Bulletin*, 1966, 66: 178-200.

scientifique. Ils admettent que l'intuition clinique joue un rôle important dans l'émission d'hypothèses et dans l'identification des variables comportementales mais ils insistent pour que celles-ci soient soumises à une vérification empirique directe avant qu'elles ne deviennent scientifiquement applicables. Les tenants de cette méthode affirment que les dimensions du comportement sont communes à tous les individus, quoiqu'à des degrés variés.

En pratique, l'approche statistique en sélection des cadres fut discutée selon les règles statistiques appliquées à la fois aux modèles de sélection «traditionnel» et «multiple». En premier lieu, des mesures des différences individuelles doivent être obtenues, puis des mesures du rendement de cadres du même échantillon d'individus et enfin les relations entre les deux mesures doivent être établies (habituellement par le coefficient de corrélation). Si la validité est confirmée, le test sera retenu dans la batterie de sélection. Si non, le test sera rejeté. Une fois que la validité est établie, ce test de sélection sera administré à chaque nouveau candidat, les résultats seront compilés et on leur attribuera une pondération relative pré-déterminée. La prédiction sera basée sur le score global pondéré, connu pour sa relation au succès du cadre.

L'application de la méthode intuitive consiste à obtenir l'information par l'interview clinique, l'historique de travail et d'autres outils projectifs. Ensuite, le jugement clinique utilisera l'information colligée pour tenter de dégager les traits dominants ou les caractéristiques essentielles de la personnalité du candidat puis prédira le rendement du cadre dans le poste concerné. Le nombre et le type de caractéristiques essentielles ainsi que les façons de les combiner sont présumés variables chez chacun des candidats.

Le plaidoyer en faveur de l'utilisation de la méthode intuitive dans la sélection des cadres vient de ceux qui croient que le rendement du cadre est trop complexe pour être étudié, compris et structuré pour en déduire des règles statistiques de prédiction. Le second argument habituellement énoncé est que les méthodes intuitives sont plus précises parce qu'elles seules sont appropriées à la prédiction dans des cas individuels. Elles fournissent des échantillons plus riches d'informations comportementales. Une troisième raison souvent citée par les cliniciens est que leurs méthodes se sont avérées supérieures à détecter les pathologies comportementales.

Les données empiriques servant à évaluer la capacité de prédiction de ces deux méthodes viennent de l'ouvrage de Meehl et Sawyer. Meehl recensa quelque vingt-deux études dans lesquelles

les prédictions selon les deux méthodes furent comparées. Dans les résultats de son étude, il conclut :

«l'affirmation dogmatique, suffisante, quelquefois émise par les cliniciens que, «naturellement», la prédiction intuitive basée sur une «compréhension réelle» est supérieure, n'est tout simplement pas justifiée par les faits recueillis à ce jour. Dans près de la moitié des études, les deux méthodes se sont avérées égales ; dans la seconde moitié, la méthode intuitive est nettement inférieure. Aucune étude complètement acceptable et parfaitement interprétable ne place le clinicien en tête» (p. 119).¹²²

Sawyer (1966) compara non seulement les approches intuitive et statistique mais aussi leurs combinaisons variées de cueillette et d'assemblage des données. Dans ses études, il compara les paires de cases indiquées à la suite dans le tableau 6.

Tableau 6
Classification des méthodes de prédiction*

Mode de cueillette des données	Mode d'assemblage des données	
	Intuitif	Statistique
Intuitif	Intuitif pur 20%	Évaluation des traits 43%
Statistique	Interprétation du profil 38%	Statistique pur 63%
Les deux	Composé intuitif 26%	Composé statistique 75%
L'un ou les deux	Synthèse intuitive 50%	Synthèse statistique 75%

*Note: Les noms inscrits dans les cellules sont choisis pour suggérer une illustration-typique de chacune des méthodes.

Tiré de Sawyer, 1966, *ibid*, p. 181 (Traduction des auteurs).

Le profil des constatations de Sawyer supportent la plupart des conclusions de Meehl. Sawyer conclut que le mode statistique de combinaison des prédicteurs est supérieur au mode intuitif, peu importe la méthode utilisée pour recueillir l'information du prédicteur. Les données empiriques sont irrésistiblement en faveur des

122. *Ibid* (Traduction des auteurs).

procédés stricts et systématiques impliqués dans le mode mécanique de combinaisons statistiques. Néanmoins, ces observations concluent que la meilleure stratégie de toutes est celle qui complète la cueillette statistique de données par la cueillette intuitive de données, dont l'étendue est présumée plus large, mais ceci en protégeant les données des inférences potentiellement fausses des cliniciens en les incorporant dans un «composé de prédiction»¹²³ par un ensemble de règles communes développées statistiquement.

Cette stratégie combinée semble constituer la façon la plus efficace de traiter les multiples complexités de la prédiction de la réussite des cadres. Parmi les études les plus remarquables utilisant les stratégies actuarielles, Campbell et coll. énumèrent: (1) l'étude faite à la Standard Oil Company of New Jersey qui teste les inventaires biographiques sur des mesures d'efficacité des cadres.¹²⁴ Leur mesure fut nommée EIMP — «Identification précoce du potentiel de cadre».¹²⁵ (2) L'étude du «Minnesota Industrial Relations Center» qui utilisa une batterie de tests incluant le test pour le personnel Wonderlic, «*The Empathy Test*» (non adapté en français), le Test de préférences pour les professions Strong, le Questionnaire psychologique C.P.I. et un questionnaire biographique.¹²⁶ Ces mesures ont été comparées au critère d'efficacité des cadres obtenues par le classement de la compétence administrative globale par les dirigeants de la compagnie. (3) Les études Sears qui utilisèrent: l'«*American Council of Education Test*» (ACE) (non adapté en français), le «Guilford-Martin Inventories» (non adapté en français), l'Echelle de goûts professionnels Kuder, le questionnaire Alport, Vernon, Shevenell.¹²⁷ (4) Les études de l'AT&T.

Dans toutes ces études, les mesures d'efficacité du cadre ont été soit des inventaires de carrière (du statut de l'avancement ou du salaire), soit des évaluations globales du succès d'ensemble. Le but premier de ces études était de trouver des corrélations d'efficacité générale des cadres plutôt que des corrélations d'efficacité spécifiques à certains groupes ou situations.

La conclusion générale que l'on peut tirer de ces études: 30% à 50% de la variance d'estimation de l'efficacité globale des cadres

123. de l'anglais «predictive composite».

124. *op. cit.*, 1970.

125. de l'anglais «Early Identification of Management Potential».

126. de l'anglais «Wonderlic Personal test, Strong Vocational Interest Blank (SVIB), California Psychological Inventory».

127. de l'anglais «Kuder Preference Record, Allport-Vernon Survey of Values».

peut être attribuée aux qualités personnelles. Ces résultats, comme ceux d'autres études de validation, telles qu'Harrell (1961),¹²⁸ Owens (1961)¹²⁹ et Spitzer et Macnamara (1967),¹³⁰ révélèrent que quelques-uns des corrélatifs du succès des cadres peuvent être mesurés objectivement et combinés à des fins de prédiction. Harrell a révisé un nombre d'études où des tests d'intelligence et certaines dimensions de la personnalité furent mis en corrélation avec le rendement. Owens souligna l'utilisation des données biographiques dans la prédiction du succès des cadres. Spitzer et Macnamara utilisèrent à la fois des tests d'intelligence et des données biographiques pondérées.

La difficulté majeure concernant ces études vient des limites de la généralisation des résultats dues au fait que leur validité est restreinte à une situation particulière de sélection et à aucune autre. Une façon d'accroître la généralisation des résultats serait d'une part d'être plus attentif et systématique dans le développement du critère et plus attentif dans l'analyse de la batterie et, d'autre part, d'accroître la taille de l'échantillon étudié pour établir une validité plus grande.

A ce jour, en ce qui concerne les méthodes actuarielles de prédiction, Campbell et coll. présentent la liste suivante d'études qui méritent une mention au sujet de la prédiction intuitive de l'efficacité des cadres.¹³¹

1. Les études de Western Reserve
2. L'étude Dunnette et Kirchner (1958)¹³²
3. Les études à l'AT&T

Les auteurs présentent en détail les différentes étapes et la méthodologie employées par les cliniciens dans chacune de ces études. Il nous semble important de citer les caractéristiques communes de ces études cliniques:

«Elles tendent à être des investigations prédictives plutôt que concomitantes. Plusieurs sont sensibles à une contamination

128. Harrell, T.V., *Manager's Performance and Personality*. Cincinnati. South-Western Publishing Co., 1961.

129. Owens, W.A., «The Prediction of Research Competence and Creativity from Personal History», *Journal of Applied Psychology*, 1961, 19: 59-62.

130. Spitzer, M.E., McNamara, W.J., «A Managerial Selection Study», *Personnel Psychology*, 1964, 17: 19-40.

131. *op. cit.*, 1970.

132. Dunnette, M.D., Kirchner, W.K., «Validation of Psychological Tests in Industry», *Personnel Administration*, 1958, 21: 20-27.

possible du critère parce que les rapports cliniques ont pu être accessibles aux personnes ultérieurement responsables de la description des profils de comportement au travail des cadres. Et même si les validités ont été modérément élevées, les rapports de recherche ne spécifient que rarement les étapes suivies par les psychologues dans le développement de leurs jugements et de leurs prédictions intuitives. A tout le moins, il est clair qu'à partir de ces investigations, les cliniciens peuvent apparemment désigner avec une précision équitable les types de tendances comportementales anticipées chez une personne après qu'elle ait occupé une fonction de cadre un certain temps» (p. 232).¹³³

En résumé: on peut conclure que pour effectuer une meilleure prédiction du succès des cadres, la méthode intuitive devrait être utilisée pour compléter la méthode statistique dans la cueillette de l'information sur les cadres. En ce qui concerne l'assemblage de l'information, la controverse persiste. Nous ne pouvons arriver à aucune conclusion claire et précise. Il existe deux conclusions contradictoires présentées par Campbell et coll. (1970)¹³⁴ et Scott (1970).¹³⁵ Campbell et coll. concluent que les procédés statistiques devraient être utilisés pour formuler des prédictions individuelles optimales. Scott, d'autre part, stipule au nom d'un compromis entre la perfection actuarielle et les possibilités opérationnelles, «nous continuerons à nous fier à toutes données psychométriques validées qui seront disponibles et aux données provenant d'entrevues et toute information sera assemblée cliniquement ou intuitivement par celui qui prend la décision» (p. 107).¹³⁶

133. Campbell et coll., *op. cit.*, 1970 (Traduction des auteurs).

134. *Ibid.*

135. Scott, W.E. Jr., «The Actuarial — Clinical Controversy in Managerial Selection», dans Wortman, M.S. (éd), *Creative Personnel Management-Readings in Industrial Relations*. Boston. Allyn et Bacon, 4ième éd., 1970: 96-109.

136. *op. cit.*, 1970 (Traduction des auteurs).

CHAPITRE 6

PRÉDICTEURS DU RENDEMENT DES CADRES

1. Introduction
2. Les prédicteurs non-échantillonnés
 - 2.1 Les tests psychologiques
 - 2.2 L'entrevue d'embauchage, les simulations
3. Les prédicteurs échantillonnés
 - 3.1 Les tests d'échantillon de tâches, les données biographiques, les lettres de références, les périodes de probation
 - 3.2 Les formulaires de demande d'emploi
4. Les procédés d'évaluations multiples

1. Introduction

Maintenant qu'ont été soulignées les nombreuses difficultés associées à l'identification d'un critère satisfaisant en sélection des cadres, il y a lieu de présenter les méthodes les plus usuelles d'évaluation des candidats. Comme il a été dit dans le dernier chapitre, les stratégies statistique et intuitive sont employées dans la cueillette et l'assemblage des données. On y retrouvera la gamme complète des outils traditionnels de sélection, utilisés comme prédicteurs potentiels des emplois de cadres. Parmi ces outils de sélection, nous retrouvons: les tests individuels et collectifs, des schémas d'entrevue pour l'évaluation intuitive et une variété de données biographiques et d'expérience de travail.

On peut distinguer, en termes généraux, deux types de prédicteurs: les prédicteurs peuvent être un échantillon de comportement au critère, ou ils peuvent faire partie du comportement. Si un échantillon est démontré valide et fidèle, il devrait fournir une meilleure prédiction.

Les prédicteurs les plus usuels d'échantillon de comportements sont: (1) l'expérience acquise, (2) les périodes de probation et (3) les simulations d'emploi. Les prédicteurs qui font partie du comportement sont surtout: (1) les tests psychologiques et (2) les entrevues d'embauchage. Le tableau 6 présente une classification en deux

dimensions des principaux moyens de sélection: selon l'orientation statistique par rapport à l'orientation intuitive et selon le comportement échantillonné par rapport au comportement non-échantillonné. Comme toute classification, ces dimensions ne sont pas mutuellement exclusives. Néanmoins, nous considérons que ces catégories sont utiles pour présenter systématiquement les nombreux prédicteurs employés dans la sélection des cadres.

Tableau 7
Classification des principaux outils de sélection*

Méthode	Comportement	
	Échantillonné	Non-échantillonné
Statistique	Test d'échantillon du travail Formule de demande d'emploi	Tests psychologiques
Intuitive	Donnée biographiques Lettres de références Périodes probatoires	Entrevues de sélections Simulations
Statistique/Intuitive	Procédés d'évaluations multiples	

*Note: Aucune distinction ne différencie les stratégies de cueillette et d'assemblage des informations. Les outils de sélection furent classifiés selon la caractéristique globale (statistique vs intuitive) plutôt que selon leurs particularités.

Dans les chapitres qui suivent, nous analyserons les stratégies classifiées dans les cinq cases du tableau 7. Les caractéristiques des méthodes seront décrites pour chaque stratégie et certains avantages et inconvénients seront soulignés. Seules les méthodes employées dans la sélection des cadres seront élaborées et les études pertinentes révélant des résultats significatifs lors de l'utilisation de ces méthodes seront abordées. On doit reconnaître, en dernier lieu, que dans plusieurs stratégies, certains outils de sélection sont réunis en batterie et sont utilisés simultanément. De manière à simplifier la présentation, nous les introduirons un à la fois.

2. Les prédicteurs non-échantillonnés

2.1 Les tests psychologiques

L'idée du testage psychologique pour sélectionner les cadres fut à l'origine d'un débat animé parmi les praticiens et les universitaires. W.F. White (1954) a fortement critiqué l'utilisation des tests psychologiques en ce qui concerne les cadres.¹³⁷ Il prétend que de tels tests sont non scientifiques, qu'ils ne possèdent aucune validité prédictive et ne constituent pas une méthode honorable de sélection des cadres.

La sélection des cadres pose plusieurs problèmes qui ne se retrouvent pas dans le testage plus traditionnel. Gellerman (1958) liste ce qu'il considère les «sept péchés capitaux» de la sélection des cadres:¹³⁸

1. le traitement négligent des candidats,
2. la dépendance excessive à l'opinion de l'expert,
3. la méconnaissance des exigences d'emploi,
4. faire des affectations de type «bouche-trou»,
5. avoir une idée préconçue des candidats prospectifs,
6. ne pas tenir compte de la culture de la compagnie,
7. négliger la compatibilité de la personne avec le milieu.

Dans l'ensemble, Gellerman affirme qu'un mauvais usage a été fait des tests. De nombreuses personnes, autant psychologues que profanes, ont acclamé le concept du «testing» comme le moyen ultime de l'efficacité en sélection. Ceci aura conduit à la conception erronée que le score au test est prépondérant et doit être le seul facteur utilisé dans le processus de sélection. Une autre erreur trouve son origine dans la tendance «conservatrice» du décisionnaire, où certaines personnes seront rejetées alors qu'en fait elles auraient pu réussir.

Une part du problème de l'utilisation des tests psychologiques en sélection des cadres vient de ce que ces tests ne tiennent pas compte des facteurs situationnels de l'emploi, lesquels peuvent varier d'un emploi à l'autre. En d'autres mots, le problème majeur dans la prédiction du succès des cadres est d'établir un critère valide de ce succès. Les tentatives d'utiliser les tests dans la prédiction du succès, à la suite d'une définition arbitraire du succès à des fins de recherche, ont échoué.

¹³⁷. White, W.F., «The Falacies of Personality Testing», *Fortune*, 1954, septembre: 117-118.

¹³⁸. Gellerman, S.W., «Seven Deadly Sins of Executive Placement», *Management Review*, 1958, 47: 4-9.

Les tests peuvent être classés de plusieurs façons. Une classification familière est basée sur le type de comportement mesuré :

1. Aptitudes
 - a) habileté mentale générale ou intelligence
 - b) aptitudes spéciales telles l'aptitude mécanique, la dextérité digitale, la perception, etc.
2. Intérêts
3. Personnalité
4. Tests situationnels.

Les tests d'aptitudes mesurent l'habileté latente ou potentielle à faire quelque chose, considérant que cette habileté sera actualisée par une formation appropriée. Les tests de rendement, aussi appelés tests de compétence, mesurent une habileté acquise ou une connaissance. En plus des capacités de base appropriées à un emploi donné, le succès ou l'échec des gens au travail est fortement déterminé par leur personnalité et par leur mode d'interactions interpersonnelles. Les tests de personnalité cherchent à évaluer des caractéristiques telles la stabilité émotionnelle, la sociabilité, l'ascendant, la responsabilité, la conformité, les symptômes nerveux et l'objectivité.

Les tests situationnels sont en réalité des combinaisons de tests représentant des éléments de tous les tests qui sont mentionnés ci-haut. Etant donné qu'ils sont sensiblement différents des tests objectifs «papier et crayon», ils seront discutés sous le thème «simulation» dans le chapitre 6,2.2.

Tests d'intelligence

Il existe bon nombre de tests d'intelligence utilisés dans la sélection des cadres. La fonction première de la plupart de ces tests est de servir d'outil de tamisage préliminaire nécessitant un minimum de temps. Il existe une variété de définitions, quelquefois conflictuelles, au construit de l'intelligence, lequel fut introduit par le médecin français Alfred Binet. Thurstone (1948) isole les types suivants d'habileté mentale, la plupart mesurés par des tests : compréhension verbale, fluidité verbale, mémoire, raisonnement inductif, facilité numérique, rapidité de perception et visualisation spatiale.¹³⁹

¹³⁹. Thurston, L.L., *Primary Mental Abilities*. The Psychometric Laboratory, The University of Chicago, 1948, no. 50.

Les tests suivants constituent les tests les plus fréquemment utilisés dans le cadre de la sélection :

Tests collectifs d'habileté mentale — non-verbaux

Advanced Progressive Matrices — 1962 Revised
 Non Language Multi-mental Test (Epreuve multi-mentale non-verbale)
 SRA Non-Verbal
 Subsumed Abilities Test

Tests collectifs d'habileté mentale — verbaux

Otis Self Adminstrating Test of Mental Ability (Otis-Ottawa. Test d'intelligence générale)
 Personnel Tests for Industries (Test pour le personnel dans l'industrie)
 Thurstone Test of Mental Alertness
 Watson-Glaser Critical Thinking Appraisal
 Wessman Personnel Classification Tests
 Wonderlic Personnel Test (Wonderlic — Test pour le personnel)

Tests individuels d'habileté mentale

Epreuve individuelle d'intelligence générale de l'Institut de psychologie de l'Université de Montréal: Barbeau-Pinard
 Tests différentiels d'intelligence — Pinard, Barbeau, Laurendeau, Parant
 Weschler Adult Intelligence Scale (Echelle d'intelligence Weschler pour adultes)

La variété de ces tests répond aux différents niveaux d'instruction des gens. Les tests non-verbaux, par exemple, éliminent l'influence du niveau de scolarisation sur la mesure de l'intelligence et minimise l'impact des différences culturelles chez les candidats. On reproche incidemment aux tests collectifs verbaux de moins mesurer l'intelligence générale que la «scolapitude», c'est-à-dire l'habileté à réussir dans les programmes scolaires. D'autre part, il est aussi reconnu que les tests verbaux ont une plus grande validité de contenu par rapport aux emplois de bureau et aux fonctions de cadres. Les tests collectifs offrent l'avantage d'être complétés par un groupe de candidats en moins de trente minutes habituellement; c'est un avantage non négligeable lorsque le but est de tamiser les candidats dans une stratégie de sélection «étape par étape». Les tests individuels, qui requièrent entre une et trois heures pour être administrés, sont par ailleurs des mesures plus

puissantes et plus raffinées de l'intelligence. Composés de plusieurs sous-tests, ils respectent plus le caractère multi-dimensionnel de l'intelligence. Les trois tests cités, par exemple, produisent outre un score global exprimé en quotient intellectuel, des scores verbaux et non-verbaux (d'intelligence abstraite et d'intelligence concrète). Les «Tests différentiels d'intelligence» déterminent de plus un profil des modes de fonctionnement intellectuel, soit le logique, l'inventif et le perceptuel. Toutefois, aucun des tests existants n'est encore capable de mesurer toutes les dimensions de la structure de l'intellect si l'on s'en tient expressément à la théorie de Guilford (1966) qui identifie cent vingt variables.¹⁴⁰ Il y a lieu alors de choisir le test d'intelligence en fonction de la pertinence de son contenu à mesurer spécifiquement les dimensions intellectuelles correspondant aux exigences de l'emploi. Dans les fonctions de cadre, ce seront notamment la fluidité verbale, le raisonnement déductif et inductif, l'habileté numérique, l'intelligence sociale ou la compétence interpersonnelle, etc.

Tests d'aptitudes spéciales

Ces tests sont conçus pour mesurer la capacité d'apprentissage de tâches particulières.

Les tests d'aptitude mécanique, par exemple, peuvent être divisés, selon Blum et Naylor (1968), en deux sous-groupes; des mesures de raisonnement ou de connaissances mécaniques et des mesures de relations spatiales.¹⁴¹ Ces tests sont moins pertinents à la sélection des cadres. Les tests de cette catégorie qui sont le plus en usage proviennent de l'Université du Minnesota: *The Minnesota Spatial Relations Test*; «*Revised Minnesota Paper Form Board Tests*»; «*Minnesota Mechanical Assembly Test*». Les autres tests de compréhension mécanique sont: «*The Bennett Mechanical Comprehension Test*» (Test de compréhension mécanique-Bennett); «*Purdue Mechanical Adaptability Test*», etc.

Une autre classe de tests d'aptitudes mesure les habiletés sensori-motrices, telles la dextérité manuelle, digitale, la coordination visuo-motrice, etc. Les tests de ce type sont principalement importants pour sélectionner des travailleurs semi-spécialisés exécutant des opérations répétitives. Les tests les plus connus sont énumérés à la suite:

140. Guilford, J.P., Hoepfner, R.H., «Structure of Intellect Factors and Their Tests» (Studies of Aptitudes of High-Level Personnel), *Psychological Laboratory Reports*, University of Southern California, juin 1966.

141. *op. cit.*, 1968.

Test de dextérité main-outil, Bennett

Test de dextérité avec pièces minuscules, Crawford (*Crawford Smalls Parts Dexterity Test*)

Minnesota Rate of Manipulation Test — Edition 1969

Test de dextérité Stromberg

MacQuarrie Test for Mechanical Ability

Purdue Pegboard

Tests d'intérêts

Le rationnel sous-jacent aux tests d'intérêts est que la probabilité de succès d'une personne dans une occupation qui l'intéresse devrait être plus grande que la probabilité de succès dans une occupation pour laquelle elle ne se sent pas d'affinités.

Cette catégorie est composée des tests suivants, entre autres :

Test de préférences professionnelles de Strong-Campbell — adaptation du Test de préférences pour les professions, Strong (*Strong-Campbell Vocational Interest Blank*)

Echelle de goûts professionnels Kuder CH-F (*Kuder Preference Record-Vocational*)

Echelle de goûts professionnels Kuder AH-F (*Kuder Preference Record-Personal*)

Inventaire de préférences Thurstone (*Thurstone Preference Schedule*)

Relevé des préférences professionnelles Minnesota (*Minnesota Vocational Interest Inventory*)

Inventaire 200

Le Strong-Campbell (ou le Strong) et les Kuder sont les plus utilisés.

Ce type de questionnaire est habituellement composé d'un grand nombre d'items; le Strong-Campbell (SCII) par exemple en comporte 325. Le profil d'intérêts d'un candidat est obtenu à partir de la comparaison de ses réponses avec celles du plus grand nombre possible d'échantillons composés de groupes homogènes de professionnels qui réussissent dans leurs fonctions. Le Strong-Campbell, par exemple, considère plus de 100 professions dans le profil d'interprétation, en distinguant le plus souvent la population masculine et la population féminine; tous ces profils sont regroupés dans 23 échelles d'intérêts de base, tels les arts, la science, les ventes, la gestion des affaires, etc. et, ultimement, dans cinq thèmes occupationnels généraux, soient réaliste, conventionnel, entreprenant, investigateur, artistique et social.

Plusieurs auteurs contre-indiquent l'usage de ces tests en sélection parce qu'il est relativement facile pour un candidat à la recherche d'un emploi de fausser ses réponses dans le sens de ce qu'il considère désirable dans l'emploi recherché. Ces tests sont assurément plus utiles dans le cadre de l'orientation vocationnelle individuelle.

Tests de personnalité

La controverse sur l'usage des mesures de personnalité comme prédicteur soulève un important débat. La validité de ces instruments est relativement faible. De plus, la plupart de ces instruments souffrent d'un faible indice de fidélité, d'un manque de pertinence au contexte et de la facilité à les falsifier. Néanmoins, pour les postes les plus élevés de la hiérarchie, la «personnalité» contribue significativement à déterminer le succès dans l'emploi de nombreux individus. Par contre, la réussite d'une évaluation de la personnalité dans un emploi spécifique est plus une exception que la règle.

Il existe deux types de tests de personnalité: 1) le questionnaire «papier-crayon», complété par le sujet. C'est un inventaire objectif de la personnalité et 2) les mesures projectives de la personnalité, lesquelles demandent au sujet de projeter sa propre perception d'images qui lui sont présentées et qui servent de stimuli normalisées. Les réponses du sujet sont fortement subjectives et leur interprétation est réservée au clinicien puisqu'il n'existe pas de correction quantitative pour ces tests.

La plupart des études rapportent que les tests de personnalité, à la fois objectif et projectif, n'ont pas un niveau de développement suffisamment avancé pour obtenir des prédictions adéquatement précises du succès (Cronbach, 1960; Guion et Gottier, 1965).¹⁴²

Tests objectifs de personnalité

Inventaire de personnalité d'Eysenck (*Eysenck Personality Inventory*)

Deux échelles: introversion / extraversion et stabilité / névrosisme

Inventaire de personnalité — Profil de personnalité, Gordon (*Gordon Personal Profile — Inventory*)

Inventaire: indices de prudence, d'originalité de la pensée,

142. Cronbach, L.J., *Essentials of Psychological Testing*. New York. Harper and Row, 1960, 2ième éd, Guion, R.M., Gottier, R.F., «Validity of Personalities Measures in Personnel Selection», *Personnel Psychology*, 1965, 18: 135-164.

de relations personnelles et d'endurance dynamique

Profil: indices d'ascendance, de responsabilité, de stabilité émotionnelle et de sociabilité.

Inventaire de tempérament, Guillard-Zimmerman (*Guillard-Zimmerman Temperament Survey*)

Dix traits de la personnalité: activité générale, contrainte, ascendance, sociabilité, stabilité émotionnelle, objectivité, bienveillance, tendance à la réflexion, relations personnelles, masculinité.

Inventaire multiphasique de la personnalité, Minnesota (*Minnesota Multiphasic Personality Inventory*)

Dix caractéristiques de la personnalité ayant un effet sur l'adaptation personnelle et sociale (anomalies psychologiques d'invalidité): hypochondrie, dépression, hystérie, déviation psychopathique, masculinité-féminité, paranoïa, psychasthénie, schizophrénie, hypomanie et introversion sociale.¹⁴³ Comprenant 566 items, c'est l'un des questionnaires les plus élaborés.

Questionnaire de la personnalité, Bernreuter-Ottawa (*Bernreuter Personality Inventory*)

Six traits de la personnalité: 1. la stabilité émotionnelle et l'adaptation aux circonstances de la vie, 2. l'indépendance et le besoin de conseil et d'encouragement, 3. la tendance à l'introversion et à l'extraversion, 4. la tendance à la domination et à la soumission, 5. la confiance en soi et 6. la sociabilité.

Questionnaire psychologique C.P.I. (*California Psychological Inventory*)

Dix-huit échelles appartenant aux catégories suivantes: (a) équilibre, ascendance, confiance en soi (y compris certaines mesures de domination, capacité à acquérir un statut, sociabilité, présence sociale, acceptation de soi et sentiment de bien-être); (b) socialisation, maturité et responsabilité (y compris certaines mesures de responsabilité, socialisation, maîtrise de soi, tolérance, bonne impression, esprit de groupe); (c) potentiel de réussite et efficience intellectuelle (y compris certaines mesures de réussite par adaptation, réussite par exploitation de ses ressources personnelles et puissance intellectuelle); (d) modes d'être (y compris le

¹⁴³. Le lecteur trouvera un excellent guide de l'utilisateur dans: Gilberstadt, H., Duker, J., *A Handbook for Clinical and Actuarial MMPI Interpretation*. Philadelphia. W.B. Saunders Co., 1965.

caractère psychologique, la souplesse, la féminité). Selon l'auteur, Harrison G. Gough, ce test met en lumière les tendances universelles du comportement de sorte qu'il est applicable aux populations adolescente et adulte, notamment lorsqu'il s'agit d'identifier les aspects positifs de la personnalité.

Test de tendances personnelles, Gauthier (*Edwards Personal Preference Schedule*)

Quinze facteurs groupés en trois thèmes: A. activité (ordre, accomplissement de soi, persévérance, changement, ascendance), B. altruisme (déférence, bienveillance, extrospection, sociabilité, hétérosexualité), C. égocentrisme (individualisme, infériorité, dépendance, agressivité, exhibitionnisme).

Test 16 P.F. (*Catell 16 P.F.*)

Seize facteurs dichotomiques: 1. sizothymie-affectothymie (réservé-ouvert), 2. intelligence inférieure-intelligence supérieure, 3. force du moi (émotif-stabilité émotive), 4. soumission-domination ou ascendance, 5. expansivité (posé-insouciant), 6. force du surmoi (opportuniste-consciencieux), 7. threctia-parmia (timide-audacieux), 8. harria-premsia (dur et réaliste-tendre), 9. alaxia-protension (confiant-soupçonneux), 10. praxernia-autia (pratique-imaginatif), 11. naïveté-clairvoyance, 12. confiance calme-méfiante inquiète, 13. conservatisme-radicalisme, 14. dépendance-indépendance, 15. intégration (incontrôlé-contrôlé), 16. tension énergétique (détendu-tendu).

Tests projectifs de personnalité

Test Rorschach

Composé d'une série de dix taches d'encre.

Test d'aperception thématique

Composé d'une série de vingt images. Lors de la passation du test, le clinicien les sélectionne en fonction du sexe et de l'âge du sujet.

Considérons maintenant les principales observations à propos de l'utilisation des tests psychologiques au niveau de la sélection des cadres.

En débutant par une vue d'ensemble, la source la plus significative où puiser est sans aucun doute les études successives présentées par Ghiselli au fil des années (Ghiselli et Brown, 1955;

Ghiselli, 1966; 1973).¹⁴⁴ Ghiselli résume, compare et contraste la validité des mesures psychologiques utilisées en sélection depuis aussi loin que les années '20. Dans son dernier rapport (1973), il classifia deux groupes d'occupations administratives: les cadres supérieurs ou les administrateurs et les contremaîtres. De même, les tests furent classifiés en cinq catégories majeures (habiletés intellectuelles, habiletés spatiales et mécaniques, précision perceptive, habiletés motrices et traits de la personnalité).

Utilisant ces catégories d'occupations et de tests, il colligea tous les coefficients de validité entre les scores aux tests et certains critères. De plus, il compara deux types de critères: 1) les mesures globales du succès et 2) les scores à des critères de formation.

Le tableau 8, tiré du texte de Ghiselli, indique qu'en général les prédictions aux critères de formation sont meilleurs auprès des contremaîtres qu'auprès des cadres supérieurs et des administrateurs tandis que l'inverse est vrai pour les critères de compétence à l'emploi. Pour les deux types de critères, les tests d'habiletés intellectuelles, d'habiletés mécaniques et spatiales et de précision perceptuelle ont tendance à être d'une validité modérée aux deux types d'occupations administratives. Les mesures de la personnalité et des intérêts ont aussi une valeur modérée de prédiction de la compétence des cadres et des administrateurs mais elles sont beaucoup moins utiles auprès des contremaîtres.

Les tests de sélection: en résumé

Nous avons déjà souligné la valeur des tests comme outils pouvant améliorer la précision de l'évaluation du cadre. De même, il fut indiqué que les tests ne devraient pas être utilisés comme le moyen unique et qu'ils devraient être utilisés seulement par ceux qui ont les qualifications nécessaires en psychométrie.

Le résumé de Ghiselli démontre que les tests d'intelligence générale ont une validité supérieure aux autres types de tests, incluant les mesures de la personnalité.

Il semble que les conclusions auxquelles England et Paterson (1960) sont arrivées dans les années '60 sont encore valides

144. Ghiselli, E.E., Brown, C.W., *Personnel and Industrial Psychology*. New York. McGraw-Hill, 1955; Ghiselli, E.E., *The Validity of Occupational Aptitude Tests*. New York. Wiley, 1966; Ghiselli, E.E., «The Validity of Aptitude Tests», *Personnel Psychology*, 1973, 76: 461-477.

Tableau 8
Coefficients de validité associés à des fonctions administratives

	Directeurs et administrateurs		Contremaîtres		Tous les cadres	
	Form.	Effic.	Form.	Effic.	Form.	Effic.
Habiletés intellectuelles	.27(b)	.30(e)	.33(b)	.26(e)	.30(e)	.27(b)
Intelligence	.28(b)	.30(e)	.31(b)	.28(e)	.29(b)	.29(c)
Arithmétique	.25(b)	.29(e)	.36(b)	.20(d)	.33(b)	.23(c)
Habiletés spatiales et mécaniques	.25(b)	.23(e)	.36(a)	.22(e)	.28(b)	.22(e)
Relations spatiales	.25(b)	.22(e)	.36(a)	.21(d)	.28(b)	.21(d)
Principes mécaniques		.42(a)		.23(e)		.23(e)
Précision perceptuelle	.18(b)	.24(e)	.26(b)	.27(b)	.23(b)	.25(e)
Comparaison de nombres		.14(a)		.37(b)		.31(b)
Comparaison de noms	.18(b)	.23(b)	.26(a)	.14(b)	.21(b)	.21(e)
Annulation		.32(b)				.22(b)
Poursuite			.24(a)		.25(a)	
Habiletés motrices	.02(b)	.13(d)	.38(a)	.15(b)	.02(b)	.14(d)
Frappe	.09(b)	.17(b)	.04(a)	.20(a)	.07(b)	.18(e)
Dextérité digitale	-.02(b)	.13(b)		.23(a)	-.02(b)	.14(e)
Dextérité manuelle	-.02(b)	.10(b)		.02(a)	-.02(b)	.09(e)
Traits de personnalité	.53(a)	.29(e)		.16(e)	.53(a)	.22(b)
Personnalité		.28(e)		.15(e)		.21(b)
Intérêts	.53(a)	.30(d)		.17(e)	.53(a)	.28(d)

(a) moins de 100 cas

(c) 500 à 999 cas

(d) 1000 à 4,999 cas

(e) 5000 à 9,999 cas

(f) 10,000 cas ou plus

Tiré de Ghiselli, 1973, *ibid.*, p. 468
(Traduction des auteurs).

aujourd'hui, ce qui indique que les tests n'ont pas tellement évolué depuis.¹⁴⁵ Ils conclurent que :

«Tous les tests semblent avoir certaines indices de validité générale et être utiles à des fins de prédiction associée à un large éventail d'emploi. Un bon nombre de tests ont une validité substantiellement plus élevée aux critères de formation alors qu'aux critères de compétence à l'emploi, le niveau de validité générale est faible» (p. 61).¹⁴⁶

Un litige considérable est apparu aux États-Unis à propos de l'usage des tests dans l'embauchage, litige fondé sur l'article VII du «*Equal Employment Opportunity*», du «*Civil Rights Act*» (1964). Les directives du EEOC et les ordonnances de la Cour Suprême imposent aux compagnies de valider leurs tests utilisés en sélection. Les critères de sélection doivent être reliés à l'emploi. Les programmes de testing doivent être conçus professionnellement et fondés sur une base empirique. De manière à éliminer la discrimination illégale, il est plus important de savoir comment les personnes des groupes minoritaires se comportent dans l'emploi plutôt que quels sont leurs scores à des tests dont le score de démarcation est habituellement basé sur le groupe critère des américains de race blanche et de classe sociale moyenne.¹⁴⁷

Cette réglementation a eu deux effets sur l'utilisation des tests :

1. Il semble y avoir eu une réduction substantielle de l'utilisation des tests par les compagnies. Fort probablement, les indications du début des années '60, selon lesquelles 60-70% entreprises de plus de 250 personnes utilisaient les tests à des fins de sélection,¹⁴⁸ doivent être révisées drastiquement en fonction de cette réduction.¹⁴⁹
2. Les concepteurs de test visent aujourd'hui à élaborer des outils de sélection «sans apport culturel» (*culture free*) ou «à apport culturel équitable» (*culture fair*). Mais les progrès s'avèrent lents.

145. *op. cit.*, 1960.

146. *Ibid.* (Traduction des auteurs).

147. Le lecteur trouvera une excellente revue de ce point dans Arvey, R.D., *Fairness in Selecting Employees*. Reading, Mass. Addison-Wesley Publishing Co., 1979.

148. Voir pour des résultats d'enquête: The National Conference Board, 1965, p. 14-15; et Ward, L.B., «Putting Executives to the Test», *Harvard Business Review*, 1969, 38: juillet / août.

149. Voir «Employee Testing and Selection Procedures — Where are they Headed?», *Prentice-Hall Survey*. Englewood-Cliffs, N.J. Prentice-Hall, 1975.

2.2 L'entrevue d'embauchage, les simulations

Selon de nombreuses sources, l'entrevue d'embauchage est le moyen de sélection le plus largement utilisé dans l'industrie américaine (Bellows et Estep, 1954; Dunnette et Bass, 1963; Scott et coll., 1961; Ulrich et Trumbo, 1965; Wright, 1969).¹⁵⁰ L'entrevue est aussi le prédicteur le plus problématique à cause de plusieurs difficultés que nous énumérons à la suite. L'entrevue est un outil populaire de sélection pour les occupations peu et semi-spécialisées. En ce qui concerne les cadres et les professionnels, on possède une indication indirecte à partir de l'usage extensif d'entrevues faites sur les campus universitaires, par lesquelles les nouveaux professionnels sont recrutés.

Les entrevues d'embauchage sont définies comme étant une interaction verbale, une conversation intentionnelle qui se déroule normalement entre deux personnes. L'entrevue est un processus extrêmement complexe d'échange d'informations. Dans l'entrevue, la méthode de notation de l'information et la méthode de prédiction sont largement assujetties à l'évaluation intuitive.

Les entrevues diffèrent par leur forme. Les quatre types les plus fréquemment signalés dans la littérature sont :

1. *L'entrevue planifiée* — qui présente les caractéristiques suivantes: l'interviewer détermine a priori les domaines qu'il désire explorer.

2. *L'entrevue structurée* — il utilise comme base un questionnaire extrêmement détaillé. Le «McMurray Patterned Interview Form»¹⁵¹ et le «Diagnostic Interviewers Guide», développé par E.F. Wonderlic, constituent les deux procédés les plus connus d'entrevue structurée.

3. *L'entrevue non-structurée* — l'entrevue non-structurée implique un minimum de préparation. L'avantage dominant de ce type de liberté est de permettre à l'interviewer de s'adapter à la situation. C'est la spontanéité qui caractérise cette approche; cependant, il peut en résulter des digressions, un manque de continuité et même de la frustration chez l'interviewé.

150. Bellows, R.M., Estep, M.F., *Employment Psychology: The Interview*. New York. Holt, Reinerhart, 1954; Dunnette, M.D., Bass, B.M., «Behavioral Scientists and Personnel Management», *Industrial Relations*, 1963, 2: 115-130; Scott, W.D., Clothier, R.C., Sprigel, W.R., *Personnel Management*. New York. McGraw-Hill, 1961, (6ième éd.); Ulrich, L., Trumbo, D., «The Selection Interview Since 1949», *Psychological Bulletin*, 1965, 63: 100-116; Wright, O.R. Jr., «Summary of Research on the Selection Interview Since 1964», *Personnel Psychology*, 1969, 22: 391-413.

151. Publié par The Dartnell Corporation, Chicago.

4. *L'entrevue stresseur* — où l'interviewer assume un rôle d'hostilité envers le sujet. L'objet d'une telle entrevue est de discerner les personnes capables de maintenir un contrôle de leur comportement lorsque provoquées émotivement.

Problèmes et biais des interviewers.

Il y a une grande variété de procédés d'entrevue. Ils varient depuis la discussion complètement non-structurée jusqu'au jury d'entrevue très structurée dans lequel un groupe d'interviewers pose une série de questions prédéterminées à un candidat unique.

De ce fait, il est irréaliste de déterminer les problèmes communs à tous ces types d'entrevues. Néanmoins, la littérature réfère aux problèmes suivants, existant à des degrés plus ou moins grands dans chaque entrevue.

De très nombreuses recherches ont démontré que les opinions et les biais de l'interviewer ont une forte influence sur les décisions prises. Une erreur courante est la tendance à stéréotyper les gens (Rusmore, 1968; Webster, 1964; Schmitt, 1976).¹⁵² Un autre biais est lié aux façons de formuler les questions. Les questions qui sont biaisées peuvent produire des données non fiables. Parfois la question peut suggérer la réponse que l'interviewer veut entendre (Magee, 1962) et de ce fait produire des données non valides.¹⁵³ D'autre part, Scott (1970) observa que les informations non favorables ont plus d'influence sur le jugement des interviewers que les informations favorables.¹⁵⁴ Ils ont tendance à chercher l'information négative. Finalement, Mayfield (1964; Mayfield et coll., 1980) détermina que les interviewers ont tendance à tirer leurs conclusions d'acceptation ou de rejet relativement tôt dans le déroulement de l'entrevue non-structurée.¹⁵⁵

Un autre ensemble de problèmes est attribué à l'interviewé. L'un de ces problèmes se rattache à la motivation de ce dernier. La

152. Rusmore, J.T., «Tests, Interviews and Fair Employment», *Personnel Administration*, 1968, 31: 50-55; Webster, E.C., *Decision Making in the Employment Interview*. Montreal. Industrial Relations Center, McGill University, 1964; Schmitt, N., «Social and Situational Determinants of Interview Decisions», *Personnel Psychology*, 1976, 29: 79-101.

153. Magee, R.H., «The Employment Interview — Techniques of Questioning», *Personnel Journal*, 1962, 41: 241-245.

154. *op. cit.*, 1970.

155. Mayfield, E.C., «The Selection Interview: A Re-evaluation of Published Research», *Personnel Psychology*, 1964, 17: 239-260; Mayfield, E.C., Brown, S.H., Hamstra, B.W., «Selection Interview in the Life Insurance Industry: An Update of Research and Practice», *Personnel Psychology*, 1980, 33: 725-740.

motivation du candidat à fournir des explications complètes et à ~~exprimer ses expériences~~, ses buts et ses attitudes est fortement influencée par la personnalité et le comportement de l'interviewer.

Mandell (1952), identifia les nombreux problèmes qui se manifestent lors d'une entrevue: «La façon dont l'entrevue est habituellement conduite implique des inférences très poussées à partir de données limitées, obtenues dans des situations artificielles par des observateurs non qualifiés.»¹⁵⁶

La fidélité de l'entrevue

Il y a eu quelques recherches effectuées sur la fidélité de l'entrevue. Une recherche réalisée à la «*U. S. Coast Guard*» a démontré que l'entrevue peut être très fidèle lorsque conduite par des interviewers adéquatement formés et travaillant dans des conditions soigneusement définies (Newman et coll., 1946).¹⁵⁷ La fidélité semble varier selon l'habileté et la formation des interviewers. McMurry (1947), en résumant les premières recherches sur la fidélité de l'entrevue, conclut qu'elle s'est avérée faible, en règle générale, dans toutes les études à cause de l'absence de formation des interviewers.¹⁵⁸ Un excellent exemple qui illustre bien ce point fut fourni par Weiss et coll. (1961) et par Rothstein et Jackson (1980).¹⁵⁹ Ils observèrent la très faible fidélité des données de l'historique de travail recueillies par entrevue.

Ulrich et Trumbo (1965) recensèrent les articles de recherche sur l'entrevue publiés à partir de 1949.¹⁶⁰ Ils indiquent, en résumé des données sur la fidélité de l'entrevue, que les coefficients de fidélité par rapport aux évaluations du critère ne sont à peu près jamais signalés tandis que ceux fournis sont inférieurs à ce qui est habituellement acceptable pour des outils servant à la prédiction individuelle.

On peut aussi croire que le degré de structuration est un facteur

156. Mandell, M.M., «The Group Oral Performance Test», *Personnel Administration*, 1952, 15(6) (Traduction des auteurs).

157. Newman, S., Bobbitt, I., Cameron, D., «The Reliability of the Interview Method in an Officer Candidate Program», *The American Psychologist*, 1946, 1: 109 et suivantes.

158. McMurry, R.N., «Validating the Patterned Interview», *Personnel*, 1947, 23: 263-272.

159. Weiss, D.J., Dawis, R.V., England, G.W., Lobquist, L.V., «Validity of Work Histories Obtained by Interview», *Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation*, XII, Mpls. Industrial Relations Center, 1961. Rothstein, M., Jackson, D.N., «Decision Making in the Employment Interview: An experimental Approach», *Journal of Applied Psychology*, 1980, 65: 271-283.

160. *op. cit.*, 1965.

important dans la détermination de la fidélité de l'entrevue d'embauchage. Il n'y a pas encore suffisamment de données systématiques qui supportent cette hypothèse.

La validité de l'entrevue

Ayant recensé la littérature, England et Paterson (1960) concluent que le peu de recherches réalisées a conduit à un bon nombre de contradictions.¹⁶¹ Soulignant la nécessité de recherches supplémentaires, ces auteurs recommandent «... un moratoire sur les livres, les articles et autres textes traitant de l'entrevue, ce que l'on peut faire ou ne pas faire en entrevue, ainsi de suite... jusqu'à ce qu'il y ait de plus nombreuses et de meilleures recherches» (p. 62).

Blum et Naylor (1968) affirment que les contradictions que l'on trouve par rapport aux coefficients de validité pourraient être attribuées à deux raisons:¹⁶²

1. Le «paradoxe d'atténuation» — qui réfère au problème par lequel l'accroissement de la fidélité d'un test peut résulter en une modification de la validité de cet instrument de mesure.
2. la deuxième raison de l'ambiguïté des rapports sur la validité de l'entrevue concerne le critère utilisé, spécifiquement, ce que les entrevues visaient à prédire. Ulrich et Trumbo (1965)¹⁶³ ainsi que Mayfield (1964)¹⁶⁴ soulignent que la variété des critères selon les études peut être l'une des raisons majeures de l'absence d'entente.

Les recherches entreprises démontrent que l'entrevue structurée produit les plus hauts coefficients de la validité. McMurry (1947) relève des coefficients de corrélation de .43 et .61 dans deux études.¹⁶⁵ Les scores de validité de l'entrevue structurée varient de .48 jusqu'à .99 (Yonge, 1956; Schwab et Heneman, 1969; Carlson, 1971; Mayfield et coll., 1980).¹⁶⁶ Ghiselli (1966) a trouvé une corrélation de .51 entre des évaluations faites après une heure

161. *op. cit.*, 1960. (Traduction des auteurs).

162. *op. cit.*, 1968.

163. *op. cit.*, 1965.

164. *op. cit.*, 1964.

165. *op. cit.*, 1947.

166. Yonge, K.A., «The Value of the Interview: The Orientation and Pilot Study», *Journal of Applied Psychology*, 1965, 40: 75-91; Schwab, D.P., Heneman H.G., III., «Relationship between Interview Structure and Interviewer Reliability in an Employment Situation», *Journal of Applied Psychology*, 1969, 53: 214-217; Carlson, R.E., «Effect of Interview Information in Altering Valid Impressions», *Journal of Applied Psychology*, 1971, 55: 66-72; Mayfield et coll., *op. cit.*, 1980.

d'entrevue structurée et la stabilité d'emploi dans une agence de courtage.¹⁶⁷

En résumé

A ce point, il semble évident que l'entrevue demeure le moyen le plus utilisé pour obtenir l'information associée à la décision d'embauchage. Le processus d'entrevue est contaminé par plusieurs biais : certains reliés à l'interviewer, certains à l'interviewé et d'autres au processus lui-même. Peu de recherches, s'il en est, suggèrent que les problèmes de l'entrevue diffèrent pour la sélection des cadres. Les résultats sur la fidélité et la validité sont contradictoires, mais ils semblent tous être assez bas. Présentement, l'entrevue structurée est reconnue comme la plus valide.

Simulations

La simulation de tâches impose des effets situationnels au comportement des individus. Les variables situationnelles ont prouvé, avec consistance, qu'elles sont un facteur-clé dans la détermination du succès des cadres. De ce fait, les simulations sont conçues pour inclure des éléments situationnels dans le processus de sélection. Ceci n'est pas le cas des mesures «papier-crayon» déjà discutées, et ce n'est pas le cas non plus des entrevues d'embauchage. En plus d'observer le comportement actuel en réponse à une situation, plusieurs auteurs prétendent que la personnalité et d'autres mesures de construit théorique peuvent être inférées par une situation de simulation.

Le «*in-basket*» et la «discussion sans meneur» constituent les deux formes les plus récentes et les plus largement utilisées de simulation ; d'autres comprennent une variété de jeux d'entreprises et de jeux de rôles.

Le «*in-basket*» — comme son nom l'indique — est un test situationnel qui tente de simuler des aspects importants de l'emploi d'un cadre. Dans sa forme typique, ce test est composé de lettres, de notes de service, d'appels téléphoniques et d'autres éléments qui pourraient être censément accumulés sur le bureau d'un cadre hypothétique. Les informations sur la fidélité et la validité de ce type de mesures n'ont pas encore été soumises à la rigueur de la recherche. Le «*in basket*» semble promis à un bon avenir mais la question est de savoir si ce test est représentatif d'une situation de travail réelle?

167. Ghiselli, E.E., «The Validity of a Personal Interview», *Personnel Psychology*, 1966, 19: 389-394.

La discussion sans meneur

Ce type de mesure vise à observer l'émergence d'un leader dans un groupe de candidats, à l'intérieur d'une certaine limite de temps. La compétence interpersonnelle des candidats est aussi évaluée. Les observateurs disposant d'une liste de contrôle des observations parviennent relativement à un consensus au sujet du comportement des candidats (Bass, 1967).¹⁶⁸ La discussion sans meneur est un moyen limité de prédiction du succès. Elle pourrait être utilisée dans les situations qui requièrent des leaders un haut niveau d'habileté en relations interpersonnelles.

3. Les prédicteurs échantillonnés

3.1 Les tests d'échantillon de tâches, les données biographiques, les lettres de références, les périodes de probation

Les échantillons de comportement au travail semblent avoir, comme prédicteur, des avantages sur les «signes», parce qu'ils peuvent refléter certains aspects du comportement réel alors que les signes portent seulement sur la prédisposition à se comporter d'une certaine façon dans l'emploi. Un autre avantage à échantillonner le comportement au travail, selon Wernimont et Campbell (1968), est de réduire la possibilité de fausser les résultats.¹⁶⁹

En termes de prédiction, plusieurs investigations favorisent la vieille intuition qui dit que «le meilleur prédicteur du travail futur est le rendement antérieur au travail». Asher (1972) conclut que l'information biographique a montré une validité prédictive substantiellement supérieure, lorsque la compétence à l'emploi servait de critère, par rapport à d'autres prédicteurs tels les mesures obtenues par différents tests.¹⁷⁰ Asher et Sciarrino (1974) reconnurent, à partir de leur revue de tests d'échantillons réels de travail, que l'information historique sur les candidats est le meilleur prédicteur du rendement futur dans des emplois spécifiques.¹⁷¹ Selon eux, un échantillon réaliste du travail comme critère pourrait être comparé point par point aux données biographiques ou aux tests d'échantillon de travail et devrait conduire à la plus haute validité.

168. Bass., B., «Effective Executive Leadership Styles», dans Wickert, F.R., McFarland, D.E. (éds), *Measuring Executive Effectiveness*. New York. Appleton Century, 1967.

169. Wernimont, P.E., Campbell, J., «Signs, Samples, and Criteria», *Journal of Applied Psychology*, 1968, 512: 372-376.

170. Asher, J.J., «The Biographical Item: Can it be Improved?» *Personnel Psychology*, 1972, 25: 251-260.

171. Asher, J.J., Sciarrino, J.A., «Realistic Work Sample Tests: A Review», *Personnel Psychology*, 1974, 27: 519-533.

Etant donné la nouveauté des concepts, nous voudrions distinguer tests d'échantillons de travail et données biographiques. Les tests d'échantillons de travail devraient être considérés à tous les égards comme des tests par lesquels l'information est colligée et combinée de façon actuarielle. Néanmoins, c'est bien le comportement factuel qui est échantillonné et non pas une prédisposition à se comporter d'une certaine manière. L'étude de l'histoire personnelle est mise en corrélation avec le succès à l'emploi; malheureusement, ce moyen est moins soumis à l'assemblage statistique des informations. La prémisse logique à l'étude de l'histoire de travail est que le comportement individuel tend à se répéter dans les situations similaires. La meilleure revue de l'utilité des données biographiques fut effectuée par Owens.¹⁷² Il révèle que plusieurs problèmes subsistent par rapport aux prédictions fondées sur les données biographiques et que la situation est beaucoup plus complexe qu'il n'en paraît au premier abord. Les points suivants illustrent certaines de ses conclusions sur l'utilisation des données biographiques:

1. Des variables modératrices importantes devraient être considérées dans l'utilisation des données biographiques dans la prédiction. Par exemple, les habiletés mentales changent en fonction des groupes d'âge. De sorte que si les caractéristiques biographiques peuvent refléter certains changements intellectuels, elles pourraient être utilisées pour identifier les candidats qui connaîtront, une fois sélectionnés, la plus forte croissance intellectuelle ou la moins grande détérioration.
2. Il a été démontré que les données biographiques sont d'excellents prédicteurs des intérêts mesurés, de stabilité d'emploi et du choix de comportements.
3. Les éléments des données biographiques devraient être soumis à une analyse factorielle pour s'assurer d'intercorrélations faibles, de manière à ce que les différentes échelles puissent avoir une validité élevée lorsqu'elles sont utilisées ensemble.

Les données biographiques ont été utilisées pour prédire le succès des cadres (différents critères à tout le moins) et les résultats sont semblables à ceux d'autres occupations. L'histoire antérieure (ou les données biographiques) peut être obtenue à partir de plusieurs sources: les formules de demande d'emploi procurant l'information autobiographique, les références, les entrevues, etc.

172. Owens, W.A., «Background Data» dans Dunnette, M.D. (éd), *Handbook of Organizational and Industrial Psychology*. Chicago. Rand McNalley, 1976.

Les formules de demande d'emploi seront discutées séparément. Quelques recherches aussi sur les lettres de références valent d'être mentionnées.

Dans les lettres de références, il faut se fier aux employeurs antérieurs et à d'autres personnes qui connaissent le candidat. Les difficultés d'utilisation des références comme guides à la prédiction du comportement à l'emploi sont multiples. On doit toujours être sensible à la précision des descriptions.

L'imprécision peut résulter des points majeurs suivants :

1. La recommandation provient des gens qui n'ont qu'une connaissance limitée du candidat.
2. Est-ce que celui qui recommande possède les qualités requises pour évaluer le candidat? Dans la vaste majorité des cas, la réponse est négative.
3. Est-ce que cette même personne possède l'habileté à communiquer par écrit sa description du candidat?
4. Jusqu'à quel point celui qui fait la recommandation se soucie-t-il et veut-il s'appliquer à produire une description réaliste? Dans plusieurs cas, la tendance est d'être sympathique à l'employé qui quitte.

A cause de ces problèmes, le sentiment général est de n'attribuer qu'une faible validité à ce type de recommandations. Mosel et Goheen (1959) trouvèrent que la plupart des recommandations valables proviennent de superviseurs et de connaissances.¹⁷³ D'autre part, les recommandations d'officiers de personnel n'avaient aucune validité et celles de parents étaient inversement reliées au succès.

Les périodes de probation sont aussi un échantillon de comportement. Le succès initial à l'emploi est utilisé pour prédire le succès futur. Alors qu'on considère généralement ces périodes comme des prédicteurs efficaces, elles sont aussi considérées comme le plus dispendieux prédicteur. Les périodes probatoires sont tout de même utilisées pour l'embauchage dans les postes supérieurs, où les coûts de sélection d'un mauvais titulaire excèdent de loin ceux du tamisage probatoire.

173. Mosel, J.N., Goheen, H.W., «Prediction of Department Store Sales Performance from Personal Data», *Journal of Applied Psychology*, 1952, 36: 8-10; Voir aussi Kessler, C.C., Gibbs, G.J., «Getting the Most from Application Blanks and References», *Personnel*, 1975, 52: 53-62.

3.2 Les formulaires de demande d'emploi

Le formulaire de demande d'emploi est au deuxième rang des outils de sélection les plus utilisés (Stone et Rush, 1974).¹⁷⁴ Le formulaire de demande d'emploi possède virtuellement deux principaux usages: il sert au tamisage préliminaire (pré-sélection) et c'est un instrument de prédiction. Dans ce texte, nous privilégions le deuxième usage.

Différentes formes s'appliquent aux différentes classes de candidats. Habituellement, le formulaire de demande d'emploi est conçu sur place en fonction des besoins de chaque employeur et ce par famille spécifique d'emplois. Les éléments du formulaire doivent être pertinents aux exigences d'emploi.

Le formulaire le plus utilisé dans la prédiction est le formulaire pondéré de demande d'emploi. La pondération des différents éléments est issue de la détermination de leur valeur respective à prédire le succès. Ultimement, lors de la décision d'embauchage subséquente, on accorde une plus grande importance aux meilleurs éléments.

Un certain nombre d'études ont eu pour objet, depuis cinquante ans, de déterminer la validité des formulaires de demande d'emploi et de l'accroître. Le portrait général qui s'en dégage est que ce peut être un outil valable de prédiction pour certains types d'emplois. Ceux de cadres n'en sont pas.

Les premières études tentèrent de prédire le succès dans les emplois de ventes à partir d'éléments variés du formulaire de demande d'emploi (Goldsmith, 1952; Spencer, 1959).¹⁷⁵ Les études du formulaire de demande d'emploi démontrèrent une efficacité acceptable à prédire la stabilité d'emploi et le rendement des commis aux ventes en magasins départementaux (Mosel et Goheen, 1952).¹⁷⁶ D'autres études des méthodes de pondération des formulaires révélèrent leur utilité à prédire le rendement du personnel (Fleishman et Berninger, 1960).¹⁷⁷

174. Stone, C.S., Ruch, F.L., «Selection, Interviewing, and Testing», dans Heneman, H., Yoder, D. (éds), *ASPA Handbooks of Personnel and Industrial Relations*, Vol. 1. Washington. BNA Inc., 1974, 4: 117-158.

175. Goldsmith, D.B., «The Use of Personnel History Blanks as a Salesmanship Test», *Journal of Applied Psychology*, 1952, 2: 149-155; Spencer, G.J., «The Application Form Revisited», *Personnel*, 1959, 36: 20-30.

176. *op. cit.*, 1952.

177. Fleishman, E.A., Berninger, J., «One Way to Reduce Office Turnover», *Personnel*, 1960, 37: 63-69.

La validité des formulaires de demande d'emploi

Puisés de l'étude de England et Paterson¹⁷⁸ et fondés sur des rapports d'études de validation croisée allant jusqu'aux années '60, les coefficients de validité des formulaires de demande d'emploi couvrent toute la gamme de .21 jusqu'à .41¹⁷⁹. Il fut aussi noté que si les éléments importants sont analysés systématiquement par la recherche, ils deviennent uniformément d'une plus grande validité prédictive. Il existe tout de même un problème avec ces éléments puisqu'ils doivent être révisés périodiquement à cause de leur tendance à devenir rapidement désuets. Une étude de Dunnette et coll. (1957) confirme le fléchissement dans le temps de la validité de tels éléments. Utilisant un coefficient de corrélation tétrachorique, ils notèrent une réduction de .74 à .38 en deux ans.

En résumé

Suffisamment de données ont été accumulées pour indiquer que les études sur la validité du formulaire de demande d'emploi dans chaque organisation peuvent résulter en une amélioration de la cueillette des données et en une meilleure prédiction du succès. Le formulaire ne peut cependant pas être le seul moyen de prédiction du succès dans quelque occupation que ce soit, particulièrement celle de cadre. Il sera bénéfique aux organisations qui considéreront les informations du formulaire de demande d'emploi conjointement à d'autres outils. Finalement, en termes généraux, le formulaire pondéré de demande d'emploi issu d'une recherche soignée possède une bien meilleure validité prédictive que celle de formulaire régulier de demande d'emploi où les éléments sont sélectionnés sur la base de leur validité apparente.

4. LES PROCÉDÉS D'ÉVALUATIONS MULTIPLES

Les procédés d'évaluations multiples sont essentiellement conçus pour identifier et développer le potentiel du cadre par une batterie de tests individuels et collectifs et des exercices sur une période très concentrée, tout en étant évalué aussi systématiquement que possible par un groupe d'évaluateurs. Un énoncé introductif suggère que: la validité prédictive des «programmes d'évaluations multiples et actuarielles»¹⁸⁰ est très prometteuse dans le

178. *op. cit.*, 1960.

179. Pour le développement et l'emploi du formulaire de demande d'emploi, voir l'excellent résumé de England, G.W., «Development and Use of Weighted Application Blanks», Minneapolis. *Industrial Relations Center. University of Minnesota*, 1969.

180. de l'anglais «Assessment centers».

cas des emplois de cadre.

Le programme d'évaluations multiples et actuarielles fut utilisé pour la première fois par l'armée allemande (OSS). Puis, ce type de programme fut adopté par la Grande-Bretagne et enfin par les États-Unis lors de la deuxième guerre mondiale. La première utilisation industrielle de ces programmes est généralement attribuée à l'AT&T (Bray et Grant, 1966).¹⁸¹ De nombreux autres programmes se sont largement inspirés du modèle des programmes de l'AT&T. L'organisation typique d'un programme d'évaluations multiples et actuarielles suit un ensemble prescrit d'étapes.

Dunnette (1971) décrit le procédé normatif de l'évaluation multiple selon le profil suivant :¹⁸²

1. La première étape est de sélectionner et de définir les caractéristiques comportementales à observer. Les comportements critiques contribuant au succès des cadres sont sélectionnés par une revue de la littérature. Parmi les divers programmes d'évaluation, le nombre de dimensions du rendement jugé efficace varie de 9 à 52. Quelques compagnies, par analyse factorielle, ramenèrent ces dimensions aux seuls plus importants construits. Le «Personnel Decisions Inc.» (PDI)¹⁸³ utilise neuf grandes dimensions, ce sont : les connaissances techniques, la compétence et la spécialisation ; la planification et l'action directe ; l'organisation, la coordination et l'intégration ; la supervision des subordonnés ; les relations avec les pairs ; le style de direction (leadership) ; l'acceptation de la responsabilité organisationnelle ; l'acceptation de la responsabilité personnelle ; et, l'efficacité des communications.

Ces dimensions servent de fondement à l'identification des comportements critiques réels et ils servent à évaluer les traits motivationnels et les variables de comportement qui seront évalués durant et après l'application des procédés.

2. L'entrevue. Les candidats sont soumis à une entrevue structurée d'environ deux heures. L'information recueillie touche le comportement antérieur, les besoins, les intérêts, les valeurs, etc.

181. Bray, D.W., Grant, D.L., «The Assessment Center in the Measurement of Potential for Business Management», *Psychological Monograph*, 1966, 80.

182. Dunnette, M.D., «Multiple Assessment Procedures in Identifying and Developing Managerial Talent», dans McReynold, P. (éd), *Advances in Psychological Assessment*, Vol. II. Palo Alto. Science and Behavior Books, 1971 : 79-108.

183. PDI — firme de consultants à Minneapolis.

3. Le «*in-basket*». Cette simulation occupe un temps limité; et, dans beaucoup de cas, le candidat est interviewé immédiatement après par les évaluateurs. On lui demande de défendre (justifier) ses actions, décisions, etc.

4. La discussion sans meneur. Des questions thématiques sont soumises par les évaluateurs et le groupe reçoit la consigne d'arriver à une décision. Les dimensions qui sont évaluées ici peuvent être les habiletés interpersonnelles, l'acceptation par le groupe, le leadership, etc.

5. Le problème de la bourse des valeurs (stock-exchange) — ou un autre jeu d'entreprise.

L'information sur l'état du marché est modifiée à de courts intervalles. Les dimensions observables ici peuvent être les habiletés d'organisation, la capacité de travail sous stress, la manipulation de grandes quantités d'informations, etc.

6. Les tests objectifs. Toutes sortes de tests «papier-crayon» sont appliqués, tels ceux d'habileté mentale, de personnalité, d'intérêts et de rendement.

7. Les tests projectifs. Les tests projectifs sont utilisés pour identifier des caractéristiques comportementales additionnelles moins apparentes, telles la réussite et l'originalité.

8. Divers. D'autres moyens encore de tamisage de l'information sont utilisés; parmi eux: les formulaires de demande d'emploi, les questionnaires de système de valeurs à la gestion, etc.

Les techniques sont appliquées en accord avec des consignes normatives pré-établies (approche statistique à la cueillette d'informations). Pendant et après chaque technique, l'observateur qualifié complète un rapport par écrit. Les scores aux tests «papier-crayon» sont codifiés.

Les résultats de la recherche

Dans l'ensemble, les études sur les programmes d'évaluation multiples constateront leur valeur prédictive du succès des cadres. Pour Howard (1974), ceci est très paradoxal.¹⁸⁴ Il énonce:

«L'absurdité est que la plupart des procédés utilisés pour prédire le succès à l'emploi sont ceux mêmes que l'expérience démontre

¹⁸⁴ Howard, A., «An Assessment of Assessment Centers», *Academy of Management Journal*, 1974, 17: 115-134.

inefficaces. Par exemple: 1) on s'appuie typiquement sur des prédictions intuitives, non actuarielles, même si la plupart des études ont montré que les prédictions actuarielles étaient plus précises; 2) des prédicteurs multiples sont utilisés en dépit de l'évidence que la prédiction intuitive peut être moins bonne lorsque trop de variables sont utilisées; 3) les tests projectifs peuvent en faire partie malgré que leur fidélité et leur validité soient fortement discutables; 4) une entrevue fait habituellement partie intégrante du processus, peu importe sa validité douteuse; 5) les tests de personnalité en font souvent partie malgré le fait qu'on ne leur reconnaît qu'une faible ou inexistante valeur en sélection du personnel; 6) on s'appuie fortement sur les tests situationnels même s'ils n'en sont qu'à un état embryonnaire» (p. 115-116).¹⁸⁵

Malgré les anomalies décrites par Howard, les validités et les fidélités des évaluations sont, en termes relatifs, parmi les plus élevées. Peut-être qu'une des raisons de ceci, contrastant avec la façon dont Howard nota les anomalies, est que les divers outils sont planifiés très minutieusement, que les évaluateurs sont très bien formés et que le processus de prédiction combine les approches cliniques et actuarielles.

Selon nous, Howard a poussé à l'extrême les anomalies et n'a pas tracé un portrait juste des procédures réelles appliquées dans les programmes d'évaluations multiples et actuarielles.

Fidélité

Basé sur les données disponibles, la fidélité inter-évaluateurs et la fidélité des composantes de l'évaluation sont suffisamment élevées pour appuyer l'usage des évaluations multiples. Dans une révision de la fidélité de telles évaluations, Hinricks et Haanpera (1976) indiquent une moyenne du coefficient inter-évaluateurs située entre .23 et .92, avec une médiane de .52.¹⁸⁶ Des résultats similaires ont été rapportés par Schmitt en 1977 et Cascio et Silbey en 1979.¹⁸⁷ Pour une mesure de la consistance interne, Dunnette (1971) souligne des moyennes de coefficients supérieures à 7.¹⁸⁸

185. *Ibid.* (Traduction des auteurs).

186. Hinricks, J.R., Haanpera, S., «Reliability of Measurement in Situational Exercises: An Assessment of the Assessment Center Method», *Personnel Psychology*, 1976, 28: 31-40.

187. Schmitt, N., «Internal Agreement in Dimensionality and Combination of Assessment Center Judgements», *Journal of Applied Psychology*, 1977, 62: 171-176; Cascio, N.F., Silbey, V., «Utility of the Assessment Center as a Selection Device», *Journal of Applied Psychology*, 1979, 64: 107-118.

188. *op. cit.*, 1971.

Validité

Une validité prédictive impressionnante a été dégagée des études à l'AT&T sur les emplois de cadres. Cette validité était reliée aux jugements globaux d'évaluation; les corrélations furent de .44 sur un groupe de diplômés universitaires et de .71 sur un groupe sans diplôme universitaire. D'autres études ont également indiqué une validité prédictive relativement élevée par rapport à un critère global de succès.¹⁸⁹ Dunnette conclut que:

«Les preuves déjà citées de validité sont impressionnantes. Les programmes d'évaluations multiples montrent une validité substantielle à prédire non seulement des mesures globales du succès des managers mais aussi pour mettre en relief avec précision les principales tendances comportementales qu'une personne est susceptible d'exprimer dans une situation de travail» (p. 30).¹⁹⁰

En résumé

En contraste avec les autres outils de sélection, plus limités, les procédés d'évaluations multiples sont planifiés plus minutieusement, pour prédire les caractéristiques complexes et dynamiques des critères de succès des cadres. Les preuves empiriques proposent les conclusions suivantes:

«Une variété de dimensions comportementales peuvent être observées lors de l'évaluation. La nature de ces dimensions varie d'un programme à l'autre, mais la plupart de ces programmes comprennent des facteurs tels que l'activité générale, les habiletés d'organisation et de planification, la compétence interpersonnelle, la compétence cognitive, l'orientation de travail, le contrôle personnel et l'efficacité générale.

Les observations d'un comportement durant le programme d'évaluations multiples sont enregistrées et évaluées avec une fidélité

189. Voir, par exemple, Byham, W.C., «Assessment Centers for Spotting Future Managers», *Harvard Business Review*, 1970, 48: 150-167; Moses, J.L., Boehm, V.R., «Relationship of Assessment Center Performance to Management Progress of Women», *Journal of Applied Psychology*, 1975, 60: 527-529; Norton, S.D., «The Empirical and Content Validity of Assessment Centers vs. Traditional Methods for Predicting Managerial Success», *Academy of Management Review*, 1977, 2: 442-454; Tziner, A., Dolan, S., «An Evaluation of the Predictive Validity of an Assessment Center for Female Cadet's Selection in a Military Organization», *Working Paper*, School of Industrial Relations, The University of Montreal, 1981.

190. C'est le même article paru dans Dunnette (1971). Celui-ci fut publié plus tôt sous *Technical Report*, du Center for The Study of Organizational Performance and Human Effectiveness, University of Minnesota, 1970 (Traduction des auteurs).

élevée. De hauts niveaux d'accord sont réalisés entre des paires d'évaluateurs formées d'observateurs et de psychologues, entre des paires observateurs et de managers et entre des paires de psychologues et de managers. Quand tous deux, les professionnels (psychologues) et les non-professionnels (managers) sont assignés comme évaluateurs durant un même programme, ils arrivent à un bon niveau d'entente entre eux dans le diagnostic des attributs et des tendances comportementales des participants.

Tous les éléments du programme d'évaluations multiples contribuent, par des aspects importants et différents, à des jugements globaux et des estimations du comportement élaborés durant l'évaluation. Il est clair, par exemple, que les procédés uniques au programme d'évaluations multiples (tels les simulations et les exercices de groupe) influencent fortement les jugements des évaluateurs en ce qui concerne des facteurs tels la compétence interpersonnelle, l'organisation et la planification et l'efficacité générale. De plus, les estimations dérivées de protocoles basés sur des procédés cliniques (tels l'entrevue et l'information projective) sont très fortement reliées aux jugements de la personnalité et des dimensions motivationnelles telles que l'orientation de travail, la passivité et la dépendance.

Tous deux, les jugements globaux et les estimations de comportements spécifiques, ont montré une validité raisonnablement élevée pour la prédiction non seulement du statut organisationnel à venir (tel l'accroissement du salaire ou le niveau de responsabilités administratives) mais aussi des profils de comportements administratifs démontrés par les participants au programme d'évaluations multiples dans leur emploi subséquent de cadre. Ceci est une observation importante car elle confirme l'utilité du programme d'évaluations multiples pour estimer non seulement le potentiel global mais aussi pour développer un «diagnostic» comportemental précis ou une description individuelle des participants.

Une démonstration limitée (de l'AT&T) suggère que les programmes d'évaluations multiples conduits seulement par des non-professionnels peuvent entraîner, pour une raison indéterminée, des évaluations dont la validité est considérablement inférieure à celles conduites, ou bien par des professionnels exclusivement, ou par des équipes de professionnels et de non-professionnels.

Finalement, on prouve de façon impressionnante que les procédés uniques aux programmes d'évaluations multiples contribuent

effectivement à un accroissement significatif de la validité par rapport à celle attribuée aux tests et aux inventaires «papier-crayon» seuls.¹⁹¹

191. Dunnette, *op. cit.*, 1970, p. 36-37 (Traduction des auteurs).

CONCLUSION

La décision d'embaucher des managers est extrêmement critique et complexe. A travers ce rapport, nous avons tenté d'identifier les nombreuses questions associées au processus de sélection des cadres. La première dimension discutée fut reliée aux problèmes du critère, puis aux problèmes associés aux prédicteurs et, en dernier lieu, aux problèmes qu'impliquent les processus de cueillette et d'assemblage des données, de manière à en arriver à la décision la plus précise. L'analyse de tous ces problèmes, à travers les différentes étapes de la sélection, constitua le cœur de ce texte. On peut en dégager l'impression, étant donné l'étendue et la variété des problèmes, que l'effort pour en arriver à une meilleure prédiction du succès des cadres tient plus de l'«art» que de la science.

Nous espérons que cette conclusion est erronée. Les raisons pour lesquelles les chercheurs ont identifié autant de problèmes incitent à l'exploration de meilleures méthodes pour solutionner ces problèmes. Si quelqu'un n'est pas conscient de la complexité du processus, il est alors naïf de croire que son approche de la sélection est efficace. Conséquemment, les progrès réalisés durant ces années d'études et de compréhension de la sélection des cadres ne doivent pas être mésestimés.

Il n'y a pas de meilleure façon de conclure cette analyse qu'en soulignant les aspects les plus instructifs auxquels la recherche a conduit. Ceci pourra aussi laisser au lecteur une vision plus optimiste du sujet. Les cinq points suivants, dérivés de nombreuses études, ont été choisis pour conclure ce rapport :

1. Toutes deux, les caractéristiques personnelles et motivationnelles et les variables situationnelles, affectent le succès des cadres. Les méthodes pour délimiter les dimensions de l'emploi ont été améliorées au fil des années, en dépit de la complexité du travail des cadres.

2. En général, les cadres diffèrent des non-cadres et les cadres qui réussissent diffèrent de ceux qui réussissent moins bien par le degré auquel ils possèdent plusieurs caractéristiques. Ces caractéristiques peuvent être identifiées et peuvent servir à la prédiction dans des contextes organisationnels variés.

3. Les méthodes pour augmenter la valeur des prédictions ont été améliorées au cours des années. Une combinaison des stratégies actuarielles et cliniques dans la cueillette des informations et dans l'assemblage de celles-ci semble être très efficace. Les procédés utilisés dans les programmes d'évaluations multiples et actuarielles en sont un bon exemple.

4. La validité relative de nombreux prédicteurs a été évaluée et ré-évaluée dans plusieurs études. Dans l'ensemble, il appert que les prédicteurs échantillonnés sont plus valides que ceux qui ne le sont pas. Parmi les tests psychologiques utilisés dans les prédicteurs non-échantillonnés, l'intelligence semble être une mesure relativement bonne. Le programme d'évaluations multiples et actuarielles est de loin supérieur à toute autre outil appliqué à l'identification et à la sélection des cadres. C'est aussi le processus le plus coûteux.

5. Dernière observation mais non la moindre, toutes les informations indiquent que la création de modèles dans la sélection des cadres est relativement réalisable. Si la pensée peut être modelée et organisée, alors nous suivons un profil d'enquête scientifique. L'analyse systématique a été prouvée par plusieurs philosophes des sciences comme un processus supérieur au sens commun pour s'attaquer à un sujet. En regard de la sélection des cadres, nous en savons maintenant beaucoup plus sur ce que sont les sujets pertinents, pourquoi ils sont pertinents et comment nous devrions concentrer nos efforts pour être plus efficaces dans nos décisions.

BIBLIOGRAPHIE

- ALBRIGHT, L.E., «Staffing Policies and Strategies», dans: Yoder, D., Heneman, H.G. Jr. (éds), *ASPA Handbook of Personnel and Industrial Relations*, Vol. I. Washington. BNA Publication, 1974: 4/1-4/34.
- ARGYRIS, C., *Personality and Organization*. New York. Harper & Row, 1957.
- ARVEY, R.D., *Fairness in Selecting Employees*. Reading, Mass.. Addison-Wesley Publishing Co., 1979.
- ASHER, J.J., «The Biographical Item: Can it be Improved?», *Personnel Psychology*, 1972, 25: 251-269.
- ASHER, J.J., SCIARRINO, J.A., «Realistic Work Sample Tests: A Review», *Personnel Psychology*, 1974, 27: 519-533.
- BASS, B., «Effective Executive Leadership Styles, dans Wickert, F.R., McFarland, D.E. (éds), *Measuring Executive Effectiveness*. New York. Appleton Century, 1967.
- BEACH, D., *Personnel: The Management of People at Work*. New York. MacMillan Publishing Company, 1975.
- BELLOWS, R.M., ESTEP, M.F., *Employment Psychology: The Interview*. New York. Rinehart, 1954.
- BLAKE, L.R., MOUTON, J.S., *The Managerial Grid*. Huston. Gulf, 1964.
- BLUM, H.L., NAYLOR, J.C., *Industrial Psychology*. New York. Harper & Row, 1968.
- BRAY, D.M., *The Management Progress Study*. Présenté à la 7ième rencontre annuelle de l'American Psychological Association. New York, septembre 1966.
- BRAY, D.M., GRANT, D.L., «The Assessment Center in the Measurement of Potential for Business Management», *Psychological Monographs*, 1966, Vol. 80.
- BROGDEN, H.E., TAYLOR, E.K., «The Dollar Criterion: Applying the Cost Accounting Concept to Criterion Construction», *Personnel Psychology*, 1950, 3: 133-154.
- BYHAM, W.C., «Assessment Centers for Spotting Future Managers», *Harvard Business Review*, 1970, 48: 150-167.
- CAMPBELL, J., DUNNETTE, M.D., LAWLER, E., WEICK, K., *Managerial Behavior Performance and Effectiveness*. New York. McGraw-Hill, 1970.

- CARLSON, R.E., «Effect of Interview Information in Altering Valid Impressions», *Journal of Applied Psychology*, 1971, 55: 66-72.
- CARTWRIGHT, D., «Influence Leadership and Control», dans March, J.G. (éd), *Handbook of Organizations*. Chicago. Rand McNally, 1965.
- CASCIO, W.F., SILBEY, V., «Utility of the Assessment Center as a Selection Device», *Journal of Applied Psychology*, 1979, 64: 107-118.
- CATTELL, R.B., «New Concepts for Measuring Leadership in terms of Group Syntality», *Human Relations*, 1951, 46: 589-595.
- CRONBACH, L.J., *Essentials of Psychological Testing* (2ième éd.). New York. Harper & Row, 1960.
- DALTON, M., *Men Who Manage*. New York. Wiley, 1959.
- DOMHOFF, G.W., *Who Rules America?*. New Jersey. Prentice Hall, 1967.
- DRUCKER, P.F., *The Effective Executive*. New York. Harper & Row, 1967.
- DUNNETTE, M.D., «A Modified Model for Test Validation and Selection Research», *Journal of Applied Psychology*, 1963, 47: 317-323.
- DUNNETTE, M.D., *Personnel Selection and Placement*. California. Brooks Cole Publishing Co., 1966.
- DUNNETTE, M.D., «Multiple Assessment Procedures in Identifying and Developing Managerial Talent», dans McReynolds, P., (éd), *Advances in Psychological Assessment* (Vol. II). Palo Alto. Science and Behavior Books, 1971: 79-108.
- DUNNETTE, M.D., «Criteria for Evaluating Executive Effectiveness: A Critique», dans Wickert, R.F., McFarland, D.E., (éds), *Measuring Executive Effectiveness*. New York. Appleton-Century, 1967: 93-112.
- DUNNETTE, M.D., KIRCHNER, W.K., «Validation of Psychological Tests in Industry», *Personnel Administration*, 1958, 21: 20-27.
- DUNNETTE, M.D., BASS, B.M., «Behavioral Scientists and Personnel Management», *Industrial Relations*, 1963, 2 (3): 115-130.
- DUNNETTE, M.D., CAMPBELL, J.P., «Laboratory Education: Impact on People and Organizations», *Industrial Relations*, 1968, 8: 1-44.
- DUNNETTE, M.D., CAMPBELL, J.P., HELERVICK, L.W., *Job Behavior Scales for Penney Company Department Managers*. Minneapolis. Personnel Decisions, 1968.
- ENGLAND, G.W., PATERSON, D.G., «Selection and Placement — The Past Ten Years», dans Heneman, H. Jr. (éd), *Employment Relations Research*. New York, 1960.
- ENGLAND, G.W., *Development and Use of Weighted Application*

- Blanks*. Minneapolis. Industrial Relations Center, University of Minnesota, 1969.
- ENGLAND, G.W., «Personal Values System of American Managers», *Academy of Management Journal*, 1967, 10: 53-68.
- ENGLAND, G.W., LEE, R., «The Relationship Between Managerial Values and Managerial Success in the U.S., Japan, India, and Australia», *Journal of Applied Psychology*, 1974, 59: 411-419.
- FEAR, R.E., *The Evaluation Interview* (2ième éd.). New York. McGraw-Hill, 1973.
- FIEDLER, F.E., «The Influence of Leader-Keyman Relations on Combat Crew Effectiveness», *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 1955, 51: 227-235.
- FIEDLER, F.E., «The Effect of Leadership and Cultural Heterogeneity on Group Performance: A Test of the Contingency Model», *Journal of Experimental and Social Psychology*, 1966, 2: 237-264.
- FIEDLER, F.E., «Validation and Extension of the Contingency Model of Leadership Effectiveness: A Review of Empirical Findings», *Psychological Bulletin*, 1971, 76: 128-148.
- FIEDLER, F.E., CHEMERS, M.M., «Leadership and Management», dans McGuire, J.W., (éd), *Contemporary Management: Issues and Viewpoints*. New Jersey. Prentice Hall, 1974: 362-389.
- FLEISHMAN, E.A., «The Description of Supervisory Behavior», *Journal of Applied Psychology*, 1953, 37: 1-6.
- FLEISHMAN, E.A., BERNINGER, J., «One Way to Reduce Office Turnover», *Personnel*, 1960, 37: 63-69.
- FOREHAND, G.A., «Assessments of Innovative Behavior: Partial Criteria for the Assessment of Executive Performance», *Journal of Applied Psychology*, 1963, 47 (3): 206-213.
- FREDERIKSEN, N., SAUNDERS, D.R., WARD, B., «The In-basket Test», *Psychological Monographs*, 1957, 71, No. 9.
- FREDERIKSEN, N., «Factors in In-basket Performance», *Psychological Monographs*, 1962, 76 (22).
- GELLERMAN, S.W., «Seven Deadly Sins of Executive Placement», *Management Review*, 1958, 47: 4-9.
- GHISELLI, E.E., «Managerial Talent», *American Psychologist*, 1963, 18: 631-642.
- GHISELLI, E.E., *The Validity of Occupational Aptitude Tests*. New York. Wiley, 1966.
- GHISELLI, E.E., «The Validity of a Personal Interview», *Personnel Psychology*, 1966, 19: 389-394.
- GHISELLI, E.E., *Explorations in Managerial Talent*. California. Goodyear, 1971.

- GHISELLI, E.E., «The Validity of Aptitude Tests», *Personnel Psychology*, 1973, 26: 461-477.
- GHISELLI, E.E., BROWN, C.W., *Personnel and Industrial Psychology*. New York. McGraw-Hill, 1955.
- GILBERSTADT, M., DUKER, J., *A Handbook for Clinical and Acturial MMPI Interpretation*. Philadelphia. W.B. Saunders Co., 1965.
- GOLDSMITH, D.B., «The Use of the Personnel History Blank as a Salesmanship Test», *Journal of Applied Psychology*, 1952, 2: 149-155.
- GOMERSALL, E.R., MEYERS, M.S., «Break through in On-the-Job Training», *Harvard Business Review*, 1966, 44: 62-71.
- GOUGH, H.C., «A Leadership Index on the California Psychological Inventory», *Journal of Counseling Psychology*, 1969, 16: 283-289.
- GUILFORD, J.P., HOEPFNER, R.H., «Structure of Intellect Factors and their Tests», *Psychological Laboratory Reports*, University of Southern California, 1966, juin.
- GIION, R.M., «The Employee Load of First Line Supervisors», *Personnel Psychology*, 1953, 6: 223-244.
- GIION, R.M., *Personnel Testing*. New York. McGraw-Hill, 1965.
- GIION, R.M., GOTTIER, R.F., «Validity of Personalities Measures in Personnel Selection», *Personnel Psychology*, 1965, 18: 135-164.
- HARRELL, T.W., *Manager's Performance and Personality*. Cincinnati. South Western Publishing Co., 1961.
- HEMPHILL, J.K., «Job Descriptions for Executives», *Harvard Business Review*, 1959, 37: 55-67.
- HEMPHILL, J.K., «Why People Attempt to Lead» dans Petrullo, L., Bass, B.M. (éds.), *Leadership and Interpersonal Behavior*. New York. Holt, Rinehart and Winston, 1961: 201-215.
- HEMPHILL, J.K., «Dimensions of Executive Positions: A Study of the Basic Characteristics of the Positions of Ninety-three Business Executives», *Bureau of Business Research Monograph*, No. 98, Columbus, Ohio State University, 1960.
- HILL, W., «The Validation and Extension of Fiedler's Theory of Leadership Effectiveness», *Academy of Management Journal*, 1969, 12 (1): 33-47.
- HINRICH, J.R., HAANPERA, S., «Reliability of Measurement in Situational Exercises: An Assessment of the Assessment Center Method», *Personnel Psychology*, 1976, 28: 31-40.
- HORST, P., «The Logic of Personnel Selection and Classification», dans Gange, R.M. (éd), *Psychological Principles in System Development*. New York, 1962.

- HOUSE, R.J., «T-Group Education and Leadership Effectiveness: A Review of the Empirical Literature and Critical Evaluation», *Personnel Psychology*, 1967, 20: 1-32.
- HOWARD, A., «An Assessment of Assessment Centers», *Academy of Management Journal*, 1974, 17: 115-134.
- HOWELL, W.C., *Essentials of Industrial and Organizational Psychology*. Homewood, Ill. Dorsey Press, 1976.
- HUNT, J.G., «Fiedler's Leadership Contingency Model: An Empirical Test in Three Organizations», *Organizational Behavior and Human Performance*, 1967, 2: 290-308.
- HUNT, J.D., LARSON, L.L., *Cross Currents in Leadership*. Carbondale. Southern Illinois University Press, 1979.
- INDIK, E.P., GEOGOPOULOS, B.S., SEASHORE, S.E., «Superior-Subordinate Relationships and Performance», *Personnel Psychology*, 1961, 14: 357-374.
- KASSEM, M.S., MOURSİ, M.A., «Managerial Effectiveness: A Book Review Essay», *Academy of Management Journal*, 1971, 14: 381-388.
- KATZELL, R.A., MERRIHUE, W.V., «ERI: Yardstick of Employee Relations», *Harvard Business Review*, 1955, 33: 91-99.
- KATZELL, R.A., BARRETT, R.S., VANN, D.H., HOGAN, J.M., «Organizational Correlates of Executive Roles», *Journal of Applied Psychology*, 1968, 52: 22-28.
- KESSLER, C.C., GIBBS, G.J., «Getting the Most from Application Blanks and References», *Personnel*, 1975, 52: 53-62.
- KORMAN, A.K., «Consideration, Initiating Structure and Organizational Criteria: A Review», *Personnel Psychology*, 1966, 14: 349-363.
- LAURENT, H., *The Validation of Aids for the Identification of Management Potential*. Son, 1962.
- MAGEE, R.H., «The Employment Interview — Techniques of Questioning», *Personnel Journal*, 1962, 41: 241-245.
- MANDELL, M.M., «The Group Oral Performance Test», *Personnel Administration*, 1952, 15 (6).
- MANN, R.D., «A Review of Relationship Between Personality and Performance in Small Groups», *Psychological Bulletin*, 1959, 56: 241-270.
- MAYFIELD, E.C., «The Selection Interview: A Re-evaluation of Published Research», *Personnel Psychology*, 1964, 17: 239-260.
- MAYFIELD, E.C., BROWN, S.H., HAMSTRA, B.W., «Selection Interview in the Life Insurance Industry: An Update of Research and Practice», *Personnel Psychology*, 1980, 33: 725-740.
- McGREGOR, D., «An Uneasy Look at Performance Appraisal», *Harvard Business Review*, 1957, 35: 89-94.

- McMURRY, R.N., «Validating the Patterned Interview», *Personnel*, 1947, 23: 263-272.
- MEEHL, P.E., *Clinical Versus Statistical Prediction*. Minneapolis. University of Minnesota Press, 1954.
- MAHONEY, T.A., JERDEE, T.H., NASH, A.N., «Predicting Managerial Effectiveness», *Personnel Psychology*, 1960, 13: 147-163.
- MAHONEY, T.A., JERDEE, T.H., NASH, A., *The Identification of Management Potential*. Dubuque, Iowa. W.C. Brown, 1961.
- MAIR, N.R.F., MAIR, A., «An Experimental Test of the Effects of Developmental vs. Discussion on the Quality of Group Discussions», *Journal of Applied Psychology*, 1957, 41: 320-323.
- McCLELLAND, D.C., *The Achieving Society*. Princeton. Van Nostrand, 1961.
- McCLELLAND, D.C., «Business Drive and National Achievement», *Havard Business Review*, 1962, 40, juillet-août.
- MEYER, H.H., «A Comparison of Foreman and General Foreman Conceptions of the Foreman's Job Responsibilities», *Personnel Psychology*, 1959, 12: 445-452.
- MINTZBERG, H., *The Nature of Managerial Work*. New York. Harper and Row, 1973.
- MITCHELL, T.R., «Leader Complexity and Leadership Style», *Journal of Personality and Social Psychology*, 1970, 16: 166-174.
- MOSEL, J.N., GOHEEN, H.W., «The Employment Recommendation Questionnaire: III — Validities of Different Types of References». *Personnel Psychology*, 1959, 12: 469-477.
- MOSEL, J.N., GOHEEN, H.W., «Prediction of Department Stores Sales Performance from Personal Data», *Journal of Applied Psychology*, 1952, 36: 8-10.
- MOSES, J.L., BOHEM, V.R., «Relationship of Assessment Center Performance to Management Progress of Women», *Journal of Applied Psychology*, 1975, 60: 527-529.
- NEWMAN, S., BOBBITT, J., CAMERON, D., «The Reliability of the Interview Method in an Officer Candidate Evaluation Program», *The American Psychologist*, 1946, 1: 109 et suivantes.
- NORTON, S.D., «The Empirical and Content Validity of Assessment Centers vs. Traditional Methods for Predicting Managerial Success», *Academy of Management Review*, 1977, 2: 442-454.
- ODIORNE, G.S., HANN, A.S., *Effective College Recruiting*. An Arbor, Michigan. University of Michigan, Bureau of Industrial Relations, 1961.
- OWENS, W.A., «The Prediction of Research Competence and Creativity from Personal History», *Journal of Applied Psychology*, 1961, 19: 59-62.

- OWENS, W.A., «Background Data», dans M.D. Dunnette (éd), *Handbook of Organization and Industrial Psychology*. Chicago. Rand McNally, 1976.
- PATTON, A., «How to Appraise Executive Performance», *Harvard Business Review*, 1960, 38 (1): 63-70.
- PORTER, L.W., «Job Attitudes in Management: II. Perceived Importance of Needs as a Function of Job Level», *Journal of Applied Psychology*, 1963, 47: 141-148.
- REDDIN, W.J., *Managerial Effectiveness*. New York. McGraw-Hill Book, 1970.
- ROACH, D.E., «Factor Analysis of Rated Supervisory Behavior», *Personnel Psychology*, 1956, 9: 487-498.
- ROTHSTEIN, M., JACKSON, D.N., «Decision Making in the Employment Interview: An Experimental Approach», *Journal of Applied Psychology*, 1980, 65: 271-283.
- RUSMORE, J.T., «Tests, Interviews and Fair Employment», *Personnel Administration*, 1968, 31: 50-55.
- SAWYER, J., «Measurement and Prediction, Clinical and Statistical», *Psychological Bulletin*, 1966, 66: 178-200.
- SAYLES, L.R., *Managerial Behavior*. New York. McGraw-Hill Book Co., 1964.
- SCHNEIDER, B., *Staffing Organizations*. Pacific Palisades, California. Goodyear Pub., 1976.
- SCOTT, W.D., CLOTHIER, R.C., SPRIGEL, W.R., *Personnel Management* (2ième éd.). New York. McGraw-Hill, 1961.
- SCOTT, W.E., Jr., «The Actuarial-Clinical Controversy in Managerial Selection», Dans Wortman, M.S. (éd.), *Creative Personnel Management, Readings in Industrial Relations*. (4ième éd.). Boston. Allyn and Bacon, 1970, 96-109.
- SCHMITT, N., «Interrater Agreement in Dimensionality and Combination of Assessment Center Judgements», *Journal of Applied Psychology*, 1972, 62: 171-176.
- SCHMITT, N., «Social and Situational Determinants of Interview Decisions», *Personnel Psychology*, 1976, 79: 79-101.
- SCHWAB, D.P., HENEMAN, H.G., III., «Relationship Between Structure and Interviewer Reliability in an Employment Situation», *Journal of Applied Psychology*, 1969, 53: 214-217.
- SHAEFFER, R.G., *Staffing Systems: Managerial and Professional Jobs*. New York. The Conference Board. Report No. 558, 1972.
- SMITH, P.C., «Criteria for Evaluating Executive Effectiveness», dans Wickert, R.F., McFarland, D.E. (éds), *Measuring Executive Effectiveness*. New York. Appleton-Century, 1967: 73-92.

- SMITH, P.C., KENDALL, L.M., «Retranslation of Expectations: An Approach to the Construction of Unambiguous Anchors for Rating Scales», *Journal of Applied Psychology*, 1963, 47: 149-155.
- SONTHOFF, H., «What is the Manager?», *Harvard Business Review*, 1964, 42, nov.-déc.: 24-30.
- SPENCER, G.J., «The Application Form Revisited», *Personnel*, 1959, 36: 20-30.
- SPITZER, M.E., McNAMARA, W.J., «A Managerial Selection Study», *Personnel Psychology*, 1964, 17: 19-40.
- STOGDILL, R., «Personal Factors Associated with Leadership: A Survey of the Literature», *Journal of Psychology*, 1948, 25: 35-71.
- STONE, C.S., RUCH, F.L., «Selection, Interviewing, and Testing», dans Heneman et Yoder (éds), *ASPA Handbook of PAIR*. Washington. BNA, 1974, Vol. 1, 4-117-4-158.
- TAYLOR, H.C., RUSSELL, J.T., «The Relationship of Validity Coefficients to the Practical Effectiveness of Tests in Selection: Discussion and Tables», *Journal of Applied Psychology*, 1939, 23: 565-578.
- THOMPSON, J.D., TUDEN, A., «Strategies, Structures, and Processes of Organizational Decision», dans Leavitt, H.J., Pondy, L.R. (éds), *Reading in Managerial Psychology*. Chicago. University of Chicago Press, 1964.
- THURSTONE, L.L., *Primary Mental Abilities*. The Psychometric Laboratory. The University of Chicago, No. 50, 1948, septembre.
- TIFFIN, J., McCORMICK, E.J., *Industrial Psychology* (5ième éd.). New Jersey. Prentice-Hall, 1965.
- TURNER, W.W., «Dimensions of Foreman Performance: A Factor Analysis of Criteria Measures», *Journal of Applied Psychology*, 1960, 44: 216-223.
- TZINER, A., DOLAN, S., «An Evaluation of the Predictive Validity of an Assessment Center for Female Cadet's Selection in a Military Organization», *Working Paper*. School of Industrial Relations, The University of Montréal, 1981.
- ULRICH, L., TRUMBO, D., «The Selection Interview Since 1949», *Psychological Bulletin*, 1965, 63: 100-116.
- VROOM, V.H., «The Search for a Theory of Leadership» dans McGuire, J.W. (éd.), *Contemporary Management*. New Jersey. Prentice-Hall, 1974: 396-399.
- WARD, L.B., «Putting Executives to the Test», *Harvard Business Review*, 1960, 38, juillet-août.
- WARNER, W.L., ABEGGLEN, J.C., *Big Business in America*. New York. Harper and Row, 1955.

- WEBSTER, E.C., *Decision Making in the Employment Interview*. Montréal. Industrial Relations Center, McGill University, 1964.
- WEISS, D.J., DAWIS, R.V., ENGLAND, G.W., LOFQUIST, L.U., «Validity of Work Histories Obtained by Interview», *Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation XII*, Minneapolis. Industrial Relations Centre, 1961: 1-6.
- WERNIMONT, P.F., CAMPBELL, J., «Signs, Samples, and Criteria», *Journal of Applied Psychology*, 1968, 52: 372-376.
- WHITE, W.F., «The Falacies of Personality Testing», *Fortune*, 1954, September: 117-118.
- WRIGHT, O.R. Jr, «Summary of Research on the Selection Interview Since 1964», *Personnel Psychology*, 1969, 22: 391-413.
- YONGE, K.A., «The Value of the Interview: An Orientation and Pilot Study», *The Journal of Applied Psychology*, 1956, 40: 25-31.

GLOSSAIRE

APPROCHE CONTINGENTE De la notion de système, une approche qui propose que plusieurs explications alternatives peuvent conduire à un résultat donné.

APTITUDE La combinaison de caractéristiques, à la fois innées et acquises, qui indiquent la capacité d'une personne à développer certaines compétences après avoir reçue la formation adéquate. L'aptitude pré-existe à la capacité et elle n'en est donc pas synonyme. La capacité seule peut être objet d'évaluation directe, l'aptitude étant une virtualité.

ATTITUDE Un état appris, persistant, de disposition à penser ou à répondre d'une certaine façon à l'égard d'un certain objet ou d'une certaine classe d'objets — non tels qu'ils sont mais tels qu'ils sont perçus. Un état affectif à propos des choses, des gens, des idées.

BATTERIE DE TESTS Une série de tests administrés à peu près au même moment à un individu ou à un groupe; chaque test ayant pour fonction de mesurer un trait spécifique ou une classe de traits et contribue pour l'ensemble des tests de la batterie à la mesure du critère.

CADRE (GESTIONNAIRE) Fonctionnaire d'un rang supérieur chargé de la direction d'un service, d'un département, d'une unité administrative. Ils sont appelés par leurs fonctions soit à prendre des décisions ou à fournir des conseils susceptibles d'exercer une action sur l'évolution, la marche ou l'avenir de l'organisation. La littérature fait référence à deux types de cadres: hiérarchiques et conseils. Les cadres hiérarchiques sont directement responsables du travail d'autres personnes. Les cadres-conseils fournissent une expertise professionnelle et ne sont pas nécessairement responsables d'autres personnes.

COEFFICIENT DE CORRÉLATION Un index statistique indiquant le degré de relation entre deux variables; i.e. la tendance des valeurs d'une variable à suivre systématiquement les changements de valeurs d'une seconde variable.

relation nulle = 0.00

relation parfaite = 1.00

COEFFICIENT DE CORRÉLATION MULTIPLE Le coefficient de corrélation entre un composé optimalement pondéré de prédicteurs et une mesure du critère.

COEFFICIENT DE FIDÉLITÉ C'est un «coefficient de corrélation» désigné pour estimer la fidélité d'un test en corrélant: (a) les scores à des formes équivalentes, (b) les scores à des moitiés paires d'un test (corrigé pour la longueur) ou (c) les scores à deux séances de passation d'un même test. Dans ce dernier cas, la fidélité du test est le degré de constance des scores sur une période de temps.

CONTAMINATION DU CRITÈRE C'est la variance dans le critère actuel qui n'est pas reliée au critère ultime. En d'autres termes, la contamination du critère représente les facettes non-pertinentes du comportement qui étaient incluses dans la définition du succès (critère ultime) mais qui n'étaient pas supposées y être.

CORRÉLATION Tendence de deux variables (parfois plus) à changer de valeurs en concomitance. Il est à noter que l'évidence d'une corrélation n'est pas l'évidence d'une causalité. Elle est exprimé par le coefficient de corrélation.

CORRÉLATION MULTIPLE Un coefficient de corrélation entre les scores à une variable (critère) et un composé optimalement pondéré de scores à plusieurs autres variables (prédicteurs).

CRITÈRE Mesure du succès ou du rendement au travail.

DÉFICIENCE DU CRITÈRE C'est le degré auquel le critère manque d'une certaine variance nécessaire au critère ultime. En d'autres termes, la déficience du critère représente les facettes pertinentes du comportement qui devaient être incluses dans la définition du succès (critère ultime) mais qui furent omises pour une raison ou une autre.

DIFFÉRENCES INDIVIDUELLES Dans la sélection, ce sont toutes les caractéristiques de la personne qui sont susceptibles d'être mesurées. L'hypothèse de base en psychométrie est que sur la population entière les différences individuelles varient selon la courbe normale.

DONNÉES BIOGRAPHIQUES Un type de différences individuelles qui décrivent l'historique de la personne.

ÉCHELLE D'ÉVALUATION (1) Généralement, tout score dérivé. (2) Plus techniquement, n'importe lequel des nombreux systèmes de scores (scores standards) utilisés pour articuler les différentes formes, éditions ou niveaux d'un test.

EFFET D'HALO Processus dans lequel une impression, favorable

ou défavorable, est utilisée pour évaluer une personne sur d'autres dimensions. Par exemple, à partir de la ponctualité d'une personne, juger de sa haute productivité, de la qualité de son travail ou de sa discipline au travail.

EMBAUCHAGE L'embauchage est le processus de ressourcement horizontal et vise donc essentiellement les candidats externes à l'organisation. Ce processus comporte les trois phases du recrutement, de la sélection et du placement par lesquelles un employeur en vient à confier un emploi à une personne.

EXIGENCES DE L'EMPLOI Ce sont les connaissances théoriques et pratiques, les aptitudes, les qualités personnelles nécessaires pour accomplir adéquatement les activités d'un poste de travail ou d'une fonction.

Synonymes: spécifications de l'emploi.
qualifications du travailleur.

FIDÉLITÉ Consistance ou stabilité de mesure d'un test. La fidélité est nécessaire mais non suffisante à la validité. Elle est exprimée habituellement par le «coefficient de fidélité» ou l'«erreur standard de mesure».

FRÉQUENCE Le nombre d'individus obtenant un score spécifique ou rangé dans un intervalle de classe donné.

GESTION PAR OBJECTIFS (GPO) Synonyme de direction par objectifs. Processus par lequel les divers niveaux de la chaîne hiérarchique d'une organisation définissent ensemble leurs objectifs communs, déterminent les responsabilités individuelles de chacun en fonction des résultats personnels et se servent subséquentement de ces normes pour effectuer les opérations du groupe et évaluer la contribution de chacun de ses membres.

GRILLE DE GESTION Un concept défini par Blake et Mouton qui décrit la gamme des styles de comportements des cadres. La grille de gestion précise deux axes d'analyse: l'intérêt pour les subordonnés et l'intérêt pour les objectifs corporatifs.

INCIDENT CRITIQUE Méthode d'évaluation du rendement qui met l'accent sur les comportements non-habituels, favorables ou non à l'efficacité.

INTELLIGENCE Un construit abstrait auquel plusieurs sens ont été donnés; de manière générale, c'est la capacité ou un ensemble de capacités qui permettent à l'individu d'apprendre, de résoudre des problèmes, de s'adapter à son environnement, etc.

MÉDIANE Le score au-dessus et au-dessous duquel tombe 50 pour cent des scores de la distribution.

- MODE** Le score qui a la plus haute fréquence dans une distribution.
- MOTIVATION** Un processus orienté vers l'atteinte de buts individuels. La motivation est toujours inférée du comportement et plusieurs théories relient ce concept à la présence de besoins et de valeurs chez l'individu.
- MOYENNE ARITHMÉTIQUE** Le niveau moyen des scores d'une distribution. La moyenne (\bar{X}) est égale à la somme de tous les scores de la distribution divisée par le nombre de scores de la distribution.
- NORMES (D'UN TEST)** Un ensemble de valeurs descriptives de la performance à un test pour un groupe spécifique. Les normes sont habituellement exprimées dans un tableau qui présente les valeurs équivalentes exprimées en un certain score dérivé pour chacun des scores bruts du test.
- PLACEMENT** Le processus d'initiation du candidat sélectionné à son nouvel emploi. Synonyme: «intégration», «endoctrinement».
- PLAN DE CARRIÈRE (PROGRESSION DE)** Projet élaboré par un individu ou une entreprise comportant une suite ordonnée de postes qu'un travailleur peut normalement occuper dans un champ particulier d'activités pour acquérir de l'expérience et obtenir graduellement de l'avancement s'il assume bien son travail et perfectionne ses connaissances (DRT).
- PLANIFICATION DE LA MAIN-D'OEUVRE** Fonction qui vise l'équilibre quantitatif et qualitatif, à court terme et à long terme, du marché interne du travail de l'organisation (G. Guérin).
- POINT DE DÉMARCATIION** Le score minimum de réussite à un test. Il est habituellement déterminé par la recherche empirique dans une situation pratique; e.g. l'admission dans une institution d'enseignement, la sélection pour un poste.
- POINTS DE DÉMARCATIION MULTIPLES** Un processus de prédiction qui exige du sujet d'atteindre au moins le score minimum à toutes les variables du prédicteur.
- PONDÉRATION DIFFÉRENTIELLE** Un processus par lequel les variables d'un prédicteur sont multipliées par des valeurs assignées. Les variables auxquelles sont assignées des pondérations plus élevées contribuent plus au composé que celles dont la pondération est plus faible. Les poids peuvent être dérivés théoriquement, expérimentalement, intuitivement ou statistiquement, tel dans la régression multiple.

- PRÉDICTEUR** Une mesure de différences individuelles utilisée pour inférer le comportement à venir d'un sujet.
- PSYCHOMÉTRIE** Le secteur de mesure psychologique appliqué à l'évaluation des différences individuelles.
- RATIO DE SÉLECTION** C'est le nombre de postes vacants sur le nombre de candidats recrutés. Dans le processus d'embauchage, il est souhaitable que le ratio de sélection tende vers zéro.
- REGRESSION MULTIPLE** Une extension de la régression simple pour inclure plus qu'une seule variable de prédiction.
- RENDEMENT** Résultat obtenu par une personne à la suite de certaines activités ou de certains essais dont on juge généralement la valeur en fonction de normes préétablies. Le rendement est une variable qui mesure l'efficacité de comportements reliés au travail.
- RESSOURCEMENT** Système intégré pour déplacer les gens vers, à travers et, éventuellement, à l'extérieur d'une organisation. Il inclut toutes les méthodes qui permettent de paier les habiletés disponibles aux tâches à exécuter, tels l'embauchage, le placement, la promotion, la mutation et la restructuration des postes ou de l'organisation.
- STYLE DE LEADERSHIP** Les comportements spécifiques d'un cadre utilisés pour influencer les comportements de ses subordonnés.
- TABLEAUX DE TAYLOR-RUSSELL** Ces tableaux montrent l'augmentation en pourcentage des prédictions correctes au-dessus du taux de base (proportion considérée satisfaisante avant l'introduction du prédicteur d'intérêt) étant donné un ratio de sélection particulier (pourcentage d'embauche) et un coefficient de validité. Chacun des tableaux représente un taux de base différent.
- TECHNIQUE PROJECTIVE** Toute méthode de mesure ou d'étude de la personnalité qui fait usage de stimuli délibérément ambigus (e.g. taches d'encre, phrases à compléter, etc.) de manière à ce que l'individu «projette» sa personnalité dans ses réponses.
- TENDANCE CENTRALE** Une mesure du score «moyen» d'une distribution. Les mesures de tendance centrale sont la moyenne arithmétique, la médiane, le mode.
- TEST** Tout instrument ou outil utilisé pour mesurer un quelconque aspect du comportement; pour tester une certaine hypothèse; ou pour déterminer la présence ou la précision d'un certain attribut. Tout processus qui conduit à une décision «oui ou non» ou influence une telle décision dans la sélection.

- TEST DE PERSONNALITÉ** Un test conçu pour expliciter la réponse typique d'un individu à des aspects affectifs ou non intellectuels du comportement.
- TEST DE RENDEMENT** Un test contenant des items, des questions ou des tâches qui tentent de déterminer ce qu'un individu sait ou peut faire. Un test de rendement est conçu pour exprimer la meilleure performance d'un individu sur un sujet donné.
- TEST DE RENDEMENT TYPIQUE** Tout test désigné pour mesurer «comment est réellement» un individu, «comment il se comporte habituellement», plutôt que pour mesurer une caractéristique intellectuelle ou d'habileté. Les tests de cette catégorie mesurent la personnalité, les attitudes, les intérêts par opposition aux tests de rendement maximum (aptitudes, intelligence).
- TEST OBJECTIF** Un test pour lequel le processus de notation est complètement précisé a priori à l'administration, permettant ainsi un accord complet entre différents évaluateurs.
- TEST PSYCHOLOGIQUE** (1) Instrument permettant une description quantitative, contrôlable, du comportement d'un individu placé dans une situation définie, par référence un comportement des individus d'un groupe placé dans la même situation. (Association Internationale de Psychotechnique). (2) On appelle test mental, une situation expérimentale standardisée servant de stimulus à un comportement. Ce comportement est évalué par une comparaison statistique avec celui d'autres individus placés dans la même situation, permettant ainsi de classer le sujet examiné, soit quantitativement, soit typologiquement (P. Pichot).
- TEST SUBJECTIF** Un test dans lequel l'opinion personnelle ou l'impression de l'évaluateur est déterminante dans le score obtenu par le sujet; i.e. la clé de correction ne peut pas (ou n'est pas) prescrite a priori à la notation.
- TRAIT** Une caractéristique persistante d'une personne par laquelle elle se distingue des autres. Dans son sens le plus large, un trait peut être relié à l'apparence physique et des caractéristiques comportementales stables; e.g. la taille, une tendance inférée de personnalité.
- VALIDITÉ** Le degré auquel un test ou toute autre forme d'évaluation mesure ce qu'il est supposé mesurer; la pertinence des inférences faites à partir des scores à un test.
- VALIDITÉ APPARENTE** Apparence superficielle de validité; i.e. le test semble pouvoir mesurer ce pourquoi il est utilisé (sans égard à l'existence ou non de données indiquant effectivement

que le test est valide pour un but donné).

VALIDITÉ CONCOMITANTE Validité reliée au critère lorsque les scores au test et les valeurs au critère sont obtenus à peu près au même moment.

VALIDITÉ DE CONSTRUIT Le degré auquel les scores au test mesurent les construits hypothétiques, théoriques. Cette validité est basée sur une combinaison d'évidences logique et empirique de la relation entre le test et un modèle théorique; donne la signification psychologique du test.

VALIDITÉ DE CONTENU Jugement de la pertinence du contenu du test; l'évidence logique que le contenu des items d'un test est approprié au but pour lequel le test est employé. Ce concept est principalement appliqué aux tests de rendement.

VALIDITÉ PREDICTIVE (1) Validité empirique où les valeurs au critère sont obtenues subséquemment aux scores du test. (2) La précision à laquelle est estimé le degré de présence dans le futur d'un trait chez un individu à partir du degré de présence immédiate d'un autre trait.

VALIDITÉ RELIÉE AU CRITÈRE (EMPIRIQUE) Validité d'un test fondée sur des données tirées de situations pratiques; i.e. le coefficient de corrélation entre un ensemble de scores au test et un ensemble de valeurs au critère. Cette validité sera selon le cas concomittante ou prédictive.

VARIABLE (1) Tout trait ou caractéristique identifiable, et souvent numériquement appréciable, qui peut varier selon l'individu ou selon l'observation. (2) Une propriété par laquelle les individus diffèrent entre eux, ou en quantité ou en qualité. (3) Plus strictement, toute représentation d'un trait ou d'une caractéristique pour laquelle il est possible de présumer des valeurs différentes; e.g. un test est une variable.

COLLECTION MONOGRAPHIE

Numéros déjà publiés

Numéro 1 1978	La jurisprudence arbitrale québécoise en matière de congédiement, par C. D'Aoust et L. Leclerc, 181 p.	10,00\$
Numéro 2 1978	Salaire et marché du travail interne à l'entreprise, par J.P. Daubigney, 51 p.	3,00\$
Numéro 3 1978	Le système de planification des ressources humaines dans l'entreprise, par G. Guérin, 95 p.	5,50\$
Numéro 4 1979	L'obligation d'obéir et ses limites dans la jurisprudence arbitrale québécoise, par C. D'Aoust et G. Trudeau, 62 p.	4,00\$
Numéro 5 1980	Stress, santé et rendement au travail, par S. Dolan et A. Arsenault, 186 p.	13,00\$
Numéro 6 1980	Les protocoles de retour au travail: une analyse juridique, par C. D'Aoust et L. Leclerc, 81 p.	7,00\$
Numéro 7 1980	L'environnement et le jeu des personnalités dans la négociation collective, par G. Hébert et J. Vincent, 77 p.	6,50\$
Numéro 8 1980	Le droit québécois de la responsabilité civile des syndicats en cas de grève illégale, par C. D'Aoust et L. Vershelden, 82 p.	7,00\$
Numéro 9 1981	La jurisprudence arbitrale en matière d'ancienneté, par C. D'Aoust et F. Meunier, 147 p.	10,00\$
Numéro 10 1981	L'indexation des salaires, par J.-M. Cousineau et R. Lacroix, 119 p.	8,00\$
Numéro 11 1982	La sélection des cadres: principes et problèmes contemporains, par S. Dolan et D. Roy, 139 p.	10,00\$

- Numéro 12 1982 Les licenciements collectifs au Québec:
un bilan partiel du dispositif public en
vigueur, par F. Delorme et R. Parent,
106 p. 9,00\$
- Numéro 13 1982 Les mesures disciplinaires: étude juris-
prudentielle et doctrinale, par C. D'Aoust,
L. Leclerc et G. Trudeau, 484 p. 35,00\$