

## Article

---

« Repenser l'évaluation »

Pierre Dionne et Gilles Ouellet

*Relations industrielles / Industrial Relations*, vol. 38, n° 2, 1983, p. 344-368.

Pour citer cet article, utiliser l'information suivante :

URI: <http://id.erudit.org/iderudit/029356ar>

DOI: 10.7202/029356ar

Note : les règles d'écriture des références bibliographiques peuvent varier selon les différents domaines du savoir.

---

Ce document est protégé par la loi sur le droit d'auteur. L'utilisation des services d'Érudit (y compris la reproduction) est assujettie à sa politique d'utilisation que vous pouvez consulter à l'URI <https://apropos.erudit.org/fr/usagers/politique-dutilisation/>

---

Érudit est un consortium interuniversitaire sans but lucratif composé de l'Université de Montréal, l'Université Laval et l'Université du Québec à Montréal. Il a pour mission la promotion et la valorisation de la recherche. Érudit offre des services d'édition numérique de documents scientifiques depuis 1998.

Pour communiquer avec les responsables d'Érudit : [info@erudit.org](mailto:info@erudit.org)

# *Repenser l'évaluation*

**Pierre Dionne  
et  
Gilles Ouellet**

*Les auteurs cherchent ici à faire le point sur l'état de la recherche en évaluation du potentiel humain.*

Quand on étudie l'évolution de la fonction «personnel» dans les organisations, on constate que l'intérêt pour le facteur humain a tiré principalement son origine des problèmes que pose le contrôle des comportements et de ceux que posent les changements ainsi générés (Gagnon, 1955, Warnotte, 1979)<sup>1</sup>. Cette perspective a marqué considérablement les modèles de gestion associés au domaine des ressources humaines ainsi que les recherches qui ont été effectuées dans ce secteur (Glueck, 1974)<sup>2</sup>.

Au cours de cette présentation, nous aimerions faire le point sur la recherche en évaluation du potentiel humain, mais dans une perspective qui diffère des traditions établies. Habituellement, quand des auteurs font le point sur l'état de la recherche ou l'évolution d'un concept ou d'un modèle théorique, ils présentent généralement un survol complet, ou encore exhaustif, de la littérature et débouchent la plupart du temps sur des conclusions telles: besoins de poursuivre les recherches, constat d'absence de cadre théorique pouvant englober ce qui s'est fait jusqu'à maintenant, ou d'autres choses du même genre (Petit et De Cotiis, 1978)<sup>3</sup>.

---

\* DIONNE, Pierre et Gilles OUELLET, professeurs, Département de management, Faculté des sciences de l'administration, Université Laval.

1 GAGNON, J.-J., «Évolution de la fonction 'personnel' et du service des relations industrielles», *Xe Congrès des Relations industrielles*, Québec, Presses de l'Université Laval, 1955, pp. 55-71; WARNOTTE, Gérard, «De l'administration du personnel à la gestion sociale: le véritable enjeu», *Annales des sciences économiques appliquées*, vol. 35, no 3, 1979, pp. 11-33.

2 GLUECK, W.F., "Evaluation and Research of Personnel Administration", dans *Personnel: A Diagnostic Approach*, Texas, Business Publications Inc., 1974, pp. 630-661.

3 PETIT, A. et DE COTIIS, T.A., «La validité des résultats obtenus en évaluation du rendement: un modèle conceptuel», *Relations industrielles*, Québec, vol. 33, no 1, 1978, pp. 58-77.

En ce qui nous concerne, nous voulons à tout prix éviter cette redondance qui caractérise la plupart des efforts de synthèse et dont Kuhn (1970)<sup>4</sup> a fait une excellente critique. Le moyen que nous avons pris consiste donc à partir des synthèses qui nous sont apparues les plus pertinentes, telles celles de Préfontaine (1971) et de Petit et De Cotiis (1978)<sup>5</sup>. Nous avons d'abord cherché à les compléter, ce qui nous a permis de constater que la situation n'avait pratiquement pas évolué, et par la suite nous nous sommes rangés derrière leurs conclusions pour continuer notre démarche en nous posant des questions d'un ordre différent. Cette attitude nous a ainsi amené à une réflexion plus fondamentale que pratique, nous en convenons. Toutefois, comme vous pourrez le constater, les questions qui ont été soulevées laissent croire qu'il est possible d'aborder la recherche sur l'évaluation du potentiel humain sous de nouveaux aspects que nous croyons plus prometteurs.

À ce point de notre réflexion, parmi tous les termes utilisés pour parler de gestion du personnel et des activités qui s'y sont greffées à la longue, il nous semble important de préciser que nous retiendrons l'expression «gestion des ressources humaines» pour parler du facteur humain dans les organisations. En effet, cette expression englobe, selon nous, tous les processus qu'impliquent les rapports entre les dirigeants et les travailleurs, tels que médiatisés à la fois par une relation d'opposition et d'interdépendance (Boivin et Sexton, 1981)<sup>6</sup>.

## APPROCHES TRADITIONNELLE ET NON-TRADITIONNELLE

### Contexte des recherches actuelles

Dans cette perspective de nouveaux aspects à considérer dans la recherche sur l'évaluation du potentiel humain, les études et recherches faites pour comprendre le comportement du travailleur, pour en mesurer l'impact sur son rendement au travail et, plus particulièrement, pour initier des changements de comportements se sont surtout inscrites dans un courant que l'on pourrait appeler la psychologie du comportement organisationnel. Ce courant s'est surtout inspiré des théories psychologiques et psychosociologiques, fondements des sciences du comportement, et des théories du manage-

---

4 KUHN, Thomas S., *The Structure of Scientific Revolution*, International Encyclopedia of Unified Science, Chicago Press, 1970, 210 p.

5 PRÉFONTAINE, J.A.C., *L'entrevue de sélection: compte rendu de recherche*. Centre de service et de recherche en psychologie du personnel. Direction des cadres, *Commission de la fonction publique*, novembre 1971, 33 p.; PETIT et DE COTIIS, *ibidem*.

6 BOIVIN, Jean et SEXTON, Jean, «Introduction aux relations industrielles», *Recueil de textes*, Québec, Département des Relations industrielles, 1981, chapitre 1, pp. 1-46.

ment (Pierre, 1974)<sup>7</sup>. Il est important de préciser que le sens que nous donnons au terme psychologique est très large. En ce sens, il englobe les apports non seulement de la psychologie proprement dite, mais également de la sociologie, de l'anthropologie, de la psychologie vocationnelle ainsi que de l'orientation. Cette extension de sens comporte de sérieux avantages dont Glueck (1978) a su tirer parti<sup>8</sup>.

Si toutes ces approches ont permis aux gestionnaires des ressources humaines d'espérer des moyens, des outils, des modèles et même des instruments sophistiqués de mesure pour faciliter leur travail, le contrôle recherché et la validité désirée dans la réalisation de leurs tâches de gestionnaire n'ont pas encore donné les résultats escomptés (Préfontaine, 1971, Petit, 1978)<sup>9</sup>. Dans le domaine particulier de l'évaluation du personnel, tant au niveau du rendement que de la sélection, les résultats obtenus au niveau des recherches, pour assurer un minimum de validité aux instruments et ainsi garantir une évaluation juste et valable, en sont une illustration (Petit et De Cotiis, 1978)<sup>10</sup>. C'est pour cette raison que nous avons tenté d'une part de faire le point sur la perspective dans laquelle s'inscrivent la plupart des recherches en évaluation et, d'autre part, de proposer une alternative nouvelle. Toutefois, ce n'est pas tant l'approche comme telle que nous proposons qui est nouvelle, car plusieurs la connaissent déjà, mais l'utilisation qui peut en être faite et les conséquences qui en découlent. Ce que nous proposons, donc, c'est un regard différent sur une série de phénomènes qui ont déjà été abondamment étudiés et au sujet desquels les conclusions tirées par les chercheurs ne semblent guère encourageantes d'une synthèse à l'autre.

### **Distinction entre les approches traditionnelle et non-traditionnelle**

Dans un premier temps, nous avons fait l'étude de plusieurs recherches portant sur l'évaluation, dont nous vous faisons grâce, encore une fois tant au niveau du rendement que de la sélection.

Suite à cette étude, nous en sommes venus, après analyse, à diviser ces recherches à partir de deux approches que nous avons qualifiées de traditionnelle et de non-traditionnelle. Il s'agit d'une division que nous avons créée et qui ne se retrouve pas dans la littérature actuelle en gestion des res-

---

<sup>7</sup> PIERRE, Joseph-C., «La gestion des ressources humaines: une approche intégrée et prévisionnelle», *Management France*, no 6, juin 1974, pp. 3-13.

<sup>8</sup> GLUECK, William F., *Personnel; A Diagnostic Approach*, Dallas, Texas, Business Publications Inc., Irwin-Dorsey Limited, 1978, 833 p.

<sup>9</sup> PETIT et DE COTIIS; *ibidem*; PRÉFONTAINE, *ibidem*.

<sup>10</sup> PETIT et DE COTIIS, *ibidem*.

sources humaines. Une précision s'impose donc afin que le sens que nous donnons à ces termes soit sans équivoque.

Spontanément, on serait porté à croire que les recherches traditionnelles sont d'une certaine «époque» et regroupent des chercheurs qui ont marqué l'histoire à un moment donné. D'autre part, dans le même sens, on serait porté à croire que les recherches non-traditionnelles sont celles beaucoup plus récentes menées par des chercheurs dits de l'avant-garde. Il est important de bien saisir que la distinction que nous faisons entre traditionnel et non-traditionnel n'a aucun rapport avec l'âge ou l'époque tant des chercheurs que des recherches elles-mêmes. La distinction que nous faisons entre ces deux types d'approche repose sur une conception de la recherche qui est tout à fait différente.

Landry et Malouin (1976)<sup>11</sup>, dans un article publié dans la revue *Relations industrielles*, affirmaient, au sujet de la stricte adhérence à la notion de causalité et de la recherche traditionnelle axée sur ce mode de pensée, qu'il importait de relâcher ces contraintes et d'admettre du même coup divers degrés de connaissance scientifique, sans quoi il faudrait réduire le domaine accessible à la science. C'est dans cette perspective que nous avons décidé de nous inscrire et de définir la recherche. Cette attitude, que nous avons tenté de respecter, s'appuie également sur les énoncés de Kuhn (1970)<sup>12</sup> concernant les découvertes scientifiques.

Par recherche traditionnelle, nous entendons alors toute recherche qui utilise la méthode dite scientifique, comme on la retrouve en sciences par exemple. Quant à la recherche dite non-traditionnelle, elle utilise une méthode globale et dynamique d'analyse, comme par exemple l'analyse systémique de Bertalanffy (1973), ou l'analyse proxémique de Hall (1971), ou encore l'analyse fondée sur la pragmatique de la communication de Watzlawick *et al* (1972) dont Benayoun s'est inspiré considérablement dans son livre *Entreprises en éveil* (1979)<sup>13</sup>.

Les conséquences de cette coupure peuvent être mieux comprises à la lecture du texte de Landry et Malouin sur «la complémentarité des appro-

<sup>11</sup> LANDRY, M. et MALOUIN, J.-L., «La complémentarité des approches systémique et scientifique dans le domaine des sciences humaines, Québec, Revue Relations industrielles, vol. 31, no 3, 1976, pp. 379-400.

<sup>12</sup> KUHN, *ibidem*.

<sup>13</sup> VON BERTALANFFY, L., *Théorie générale des systèmes*, Paris, Dunod, 1973; HALL, Edward, T., *La dimension cachée*, Paris VI, Éditions du Seuil (Point), 1971, 254 p.; WATZLAWICK, Paul, HELMICK-BEAVIN, J., JACKSON, D., *Une logique de la communication*, Paris VI, Éditions du Seuil, 1972, 285 p.; BENAYOUN, Raphael, *Entreprises en éveil: Techniques et cas de maîtrise du changement*, Paris, Entreprise moderne d'Édition, 1979, 227 p.

ches systémique et scientifique dans le domaine des sciences humaines». Voyons donc plus en détail, tout en restant cependant dans le contexte de notre discussion, cette distinction fondamentale qui est la base de notre essai d'un regard différent des phénomènes associés à l'évaluation du personnel.

### L'approche traditionnelle

En termes simples, nous entendons, par approche traditionnelle, toute recherche qui utilise la méthode scientifique pour tenter d'étudier, de comprendre et d'expliquer un phénomène, plus précisément, en ce qui nous concerne, un comportement. La caractéristique principale de cette approche réside dans le fait qu'elle isole le phénomène étudié (De Rosnay, 1975, Landry et Malouin, 1976)<sup>14</sup>. C'est la perspective, par exemple, de la psychologie de laboratoire. Des variables sont isolées et contrôlées, tandis que d'autres sont classées «toutes choses étant égales par ailleurs», pour tenter de comprendre un phénomène, comme par exemple un comportement improductif. Quiconque a fait un peu de recherche, ou s'est aventuré à vouloir parler de démonstration scientifique, a été confronté à cette réalité comme à toutes ses exigences. Landry et Malouin (1976)<sup>15</sup>, tout comme Kuhn (1970)<sup>16</sup> qui dit de plus que le fait de ne pas trouver ce qui est prévu implique habituellement, pour le chercheur, de recommencer et non de voir ce qu'on peut apprendre, parce que la norme en science prédomine souvent sur la science elle-même, ont clairement identifié cette réalité et ses aspects négatifs.

Dans le domaine particulier de la psychologie du travailleur, nombreux sont les psychologues, sociologues, anthropologues et autres chercheurs associés à ce type d'approche, que nous qualifions de traditionnelle à cause de la démarche utilisée. Il s'agit de souligner quelques grands noms familiers comme Maslow, Herzberg, Taylor, Mayo, Argyris.

Parmi les critères qui nous permettent de caractériser ces chercheurs dits traditionnels, nous retrouvons d'abord la problématique qu'ils définissent en évaluation du personnel: l'évaluation du potentiel humain. Les recherches de ces auteurs visaient habituellement à mesurer des aptitudes, des traits de personnalité, des traits de caractères, des niveaux de motivation et autres, qui permettaient à l'organisation d'espérer le succès professionnel et une meilleure intégration des employés (Warnotte, 1979)<sup>17</sup>.

<sup>14</sup> DE ROSNAY, Joël, *Le Macroscopie: vers une vision globale*, Éditions du Seuil (Point), 1975, 305 p.; LANDRY et MALOUIN, *ibidem*.

<sup>15</sup> LANDRY et MALOUIN, *ibidem*.

<sup>16</sup> KUHN, *ibidem*.

<sup>17</sup> WARNOTTE, *ibidem*.

Aussi, n'est-il pas surprenant de découvrir que les objectifs visés par ces recherches en étaient la maîtrise du phénomène étudié et se caractérisaient surtout par une préoccupation quant à la validité. On cherchait donc à comprendre les causes qui, une fois identifiées, cernées, contrôlées, permettaient évidemment de reproduire le phénomène étudié au départ et, par conséquent, de pouvoir prédire les résultats.

Il n'est pas étonnant cependant que la recherche, dans le domaine de l'évaluation, ait été marquée par des intérêts profonds pour la validité, le contrôle et la possibilité de prédire. Cela correspondait à un besoin fondamental, quand on sait que toute entreprise, ou toute organisation qui se respectent présentent, comme objectifs de base, les termes efficacité, productivité et rentabilité, ce qui implique le succès dans l'intégration du personnel. Bien sûr, on tenait compte du contexte pour définir le problème; toutefois, on l'ignorait dans la recherche pour préserver la méthode scientifique en isolant les variables. Ce qu'il fallait assurer aux gestionnaires, avec le plus de précision possible, c'est que le candidat évalué et choisi répondrait à ses objectifs, ce qui est d'ailleurs encore le fardeau de bien des services du personnel. On se retrouve donc dans un contexte de recherche centré sur des méthodes et sur des principes, comme disait Kuhn (1970)<sup>18</sup>, afin d'assurer une évaluation valide du personnel qui débouche sur une possibilité de contrôle et d'intégration.

Quand on pousse plus loin la comparaison entre la recherche dite traditionnelle et les préoccupations des organisations en ce qui concerne la gestion des ressources humaines, cette situation de recherche de validité des instruments, comme l'évaluation en tant que telle, était inévitable. Au niveau des organisations, on était, comme c'est encore souvent le cas aujourd'hui, constamment à la recherche de principes efficaces de gestion, y compris de gestion des ressources humaines. Aussi cherchait-on systématiquement à mieux comprendre le comportement du travailleur pour pouvoir l'influencer et même le modifier. Il n'en fallait pas plus pour favoriser l'intégration de la psychologie du comportement dans les organisations. En effet, avec ses recherches dites scientifiques, la psychologie laissait croire qu'elle fournissait aux organisations les moyens de contrôle dont elles rêvaient, car pour elles, efficacité et contrôle sont indissociables; l'alliance était donc vraiment inévitable.

Certes, on pourrait discuter longuement sur les forces et les faiblesses d'une telle conception, dire qu'il existe beaucoup de nuances qui méritent d'être considérées, faire ressortir les avantages et les inconvénients de cette

---

18 KUHN, *ibidem*.

vision de la gestion des ressources humaines. Mais à ce type de réflexion, Warnotte (1979) a déjà fourni une réponse et ce n'est pas notre objectif de décider de ce qui est bon ou mauvais. D'ailleurs nous ne nous intéressons que très peu à cet aspect de la question dans ce texte. Pour nous, l'essentiel c'est ce qui est: les attentes des organisations n'ont jamais été satisfaites! De plus, les chercheurs semblent marquer le pas, comme en témoignent les redondances présentes dans les conclusions des synthèses de recherches que nous avons consultées (Préfontaine, 1971, Petit et De Cotiis, 1978)<sup>20</sup>.

Étant donné la situation qui prévaut dans la recherche, particulièrement dans le domaine de l'évaluation, et dans les organisations, nous ne pouvons que constater les conséquences ou, plus précisément, la direction prise dans la pratique. En effet, nous sommes confrontés à un perpétuel recommencement des expériences, afin d'aboutir aux résultats souhaités, à des redéfinitions des principes et des modèles de gestion, pour obtenir une plus grande efficacité, et cela toujours dans la même perspective: prédire pour contrôler. Aussi n'est-il pas surprenant de voir dans la littérature de nombreuses préoccupations d'élaboration de modèles de plus en plus sophistiqués pour obtenir ce contrôle tant recherché (Petit et De Cotiis, 1978, Pierre, 1974, Glueck, 1974)<sup>21</sup>. Voilà où nous ont conduits nos échecs; nous verrons plus loin où ils auraient pu nous mener. De toute façon, c'est à ce type de préoccupations que les chercheurs ont essayé de répondre, par exemple avec le développement de l'appréciation par simulation et la gestion prévisionnelle, formes élaborées et sophistiquées de contrôle<sup>22</sup>.

### Critique de l'approche traditionnelle

La critique globale que nous formulons à l'endroit de ces recherches que nous qualifions de traditionnelles et qui sont préoccupées surtout de validité, de contrôle et de possibilité de prédire, c'est, comme diraient Watzlawick *et al* (1975)<sup>23</sup>, qu'elles ne font toutes que «plus de la même chose»<sup>24</sup>. En effet, même si on apporte des modifications au niveau des varia-

19 WARNOTTE, *ibidem*.

20 PRÉFONTAINE, *ibidem*; PETIT et DE COTIIS, *ibidem*.

21 PETIT et DE COTIIS, *ibidem*; PIERRE, 1974, *ibidem*; GLUECK, *ibidem*.

22 PIERRE, 1974, *ibidem*.

23 WATZLAWICK, P., WEAKLAND, J., FISCH, R., *Changements: paradoxes et psychothérapie*, Paris, Éditions du Seuil, 1975, 191 p.

24 Expression consacrée de WATZLAWICK *et al.*, (1975), signifiant que des problèmes apparaissent simplement comme résultats mal dirigés pour modifier une difficulté réelle (p. 54). WATZLAWICK (1975), illustre cette situation comme suit: «De par sa nature, le sommeil est un phénomène qui survient spontanément, mais ne peut plus être spontané quand il est voulu. Pourtant, c'est ce que fait l'insomniaque dont le désespoir s'accroît avec le tic tac du réveil, et le traitement qu'il s'inflige en arrive à devenir sa maladie. Pour lui, «plus de la même chose» peut signifier changer de régime alimentaire, se coucher plus tôt ou plus tard, prendre des somnifères qui créeront une accoutumance: chacune de ces mesures, loin de résoudre son problème, l'exaspère». (p. 53)



bles qu'on utilise, des comportements qu'on observe, de la façon de définir la problématique de recherche, etc., l'utilisation qu'on fait des résultats obtenus ne permet pas de définir autrement la façon d'aborder le sujet, par exemple l'évaluation. En somme, tout ce qu'on découvre ne sert qu'à ajouter à notre désir de contrôle et de validité que personne ne parvient à satisfaire vraiment.

Tant et aussi longtemps que nos recherches demeurent centrées autour de ces seuls objectifs, nous ne pouvons être réellement intéressés à tenir compte des informations nouvelles que livrent les résultats actuels dans le domaine. La situation s'explique peut-être alors par le fait que nous devrions, en ce sens, mettre de côté les attentes formulées par les organisations, et pouvoir de plus surmonter les limites actuelles de la culture scientifique traditionnelle, dont nous avons déjà fait mention en référant aux écrits de Kuhn (1970)<sup>25</sup>. En langage systémique, ces recherches manifestent un système d'analyse fermé, c'est-à-dire qu'elles ne prennent en considération que ce qui vient confirmer leurs objectifs de validité et de contrôle, le reste étant mis systématiquement de côté ou étant gardé secret (Kuhn, 1970)<sup>25</sup>. On reprend donc constamment les mêmes recherches en essayant toutefois d'être plus «scientifiques» pour, espère-t-on, obtenir enfin les résultats escomptés. En somme, devant l'échec constant de leurs tentatives de validité et de contrôle, comme on le constate à la lecture de ces recherches et comme le soulignent indirectement Petit et De Cotiis (1978)<sup>26</sup>, les chercheurs semblent oublier de considérer les informations que leur livrent leurs résultats, pour se préoccuper uniquement de leur objectif implicite: le contrôle.

Ainsi, au lieu d'utiliser ces informations pour redéfinir leur problématique, ils s'en servent pour justifier la nécessité de recommencer l'expérience (Kuhn, 1970)<sup>25</sup> après avoir développé et sophistiqué davantage leurs instruments de mesure et de contrôle. Pour prendre conscience de cette situation, il suffit de lire les conclusions des recherches les plus récentes sur le sujet qui ressemblent plus à des vœux pieux qu'à des résultats tangibles. Ce qui nous semble aller de pair avec cette attitude, c'est que, d'une part, l'information nouvelle apportée par la situation n'est pas prise en considération; en d'autres mots, la rétroaction positive est ignorée. D'autre part, quand on considère cette information, c'est pour constater l'échec et recommencer à nouveau la recherche de validité et de contrôle, non d'informations nouvelles, d'où l'expression «on fait plus de la même chose» (Watzlawick, 1975)<sup>27</sup>.

---

25 KUHN, *ibidem*.

26 PETIT et DE COTIIS, *ibidem*.

27 WATZLAWICK *et al.*, 1975, *ibidem*.

Voilà donc ce que nous entendons par approche traditionnelle et le reproche majeur que nous lui adressons et que nous pourrions reformuler plus simplement en ces termes: l'information nouvelle, en l'occurrence l'échec, est utilisée pour recommencer la même chose, et non en tant qu'elle amène une redéfinition de la façon de voir le problème.

### L'approche non-traditionnelle

Puisque pour nous l'approche traditionnelle est celle qui isole des phénomènes pour les étudier, nous désignerons donc l'approche non-traditionnelle comme celle qui utilise une méthode globale d'analyse. Elle préserve ainsi un caractère dynamique en ce sens qu'elle prend en cause le phénomène dans son contexte. C'est la méthode, si on peut parler ainsi, qui est utilisée dans les approches relationnelles, dans l'analyse systémique, ou dans l'analyse proxémique, par exemple.

La caractéristique principale de l'approche non-traditionnelle réside donc dans le fait qu'elle étudie un phénomène dans son contexte. Le parallèle qu'on peut faire en ce sens avec la psychologie, qui étudie le comportement, est le suivant. Alors que la psychologie expérimentale étudie l'individu seul, c'est-à-dire un comportement spécifique pris isolément, la psychologie clinique, ou appliquée, que nous associons à l'approche non-traditionnelle, étudie l'individu dans son milieu, c'est-à-dire le comportement général de l'individu dans son contexte. Ainsi, les variables ne sont plus isolées et contrôlées, mais analysées en situation, d'où le caractère dynamique de cette perspective d'analyse. En conséquence, leur interprétation se fait en fonction de la situation «ici et maintenant» et non uniquement sur la base des caractéristiques des éléments impliqués (Watzlawick, 1972)<sup>28</sup>.

Parmi les principaux chercheurs qui se sont intéressés à ce type d'analyse et qui ont eu une influence sur les recherches visant la compréhension du comportement humain, il faut noter principalement Winkin (1981), Watzlawick *et al.* (1972, 1975, 1978, 1980), Hall (1971, 1979), Crozier (1977), Bateson (1969), Goffman (1969) et Laing (1966)<sup>29</sup>. Nous essaierons

<sup>28</sup> WATZLAWICK *et al.*, 1972, *ibidem*.

<sup>29</sup> WINKIN, Yves, *La nouvelle communication*, Paris VI, Éditions du Seuil, 1981, 373 p.; WATZLAWICK, HELMICK-BEAVIN, JACKSON, 1972, *ibidem*; WATZLAWICK, WEAKLAND, FISCH, 1975, *ibidem*; WATZLAWICK, P., *La réalité de la réalité*, Paris VI, Éditions du Seuil, 1978, 237 p.; WATZLAWICK, P., *Le langage du changement*, Paris VI, Éditions du Seuil, 1980, 184 p.; HALL, 1971, *ibidem*; HALL, Edward T., *Au-delà de la culture*, Paris VI, Éditions du Seuil, 1979, 234 p.; CROZIER, M. et FRIEDBERG, E., *L'acteur et le système*, Paris VI, Éditions du Seuil, 1977, 437 p.; BATESON, Gregory, *Steps to an Ecology of Mind*. (The new information sciences can lead to the new understanding of man.) Copyright by Chandler Publishing Company, Ballantine Books, Inc. 1972; GOFFMAN, E., *Strategic interaction*, (A fascinating study of the espionage games people play.) New York, Ballantine Books, Inc., 10022, 1969; LAING, R.D., PHILLIPSON, H. et LEE, A.R., *Interpersonal Perception, A Theory and a Method of Research*, Londres, Tavistock Publications, New York, 1966.

donc, d'une certaine façon, d'établir indirectement quelle pourrait être leur contribution dans le domaine de l'évaluation en tant que problématique de recherche. Nous avons bien dit «indirectement» parce que, curieusement, jamais, à notre connaissance, leur approche n'a réellement été utilisée systématiquement pour poser le problème de l'évaluation du potentiel humain dans les organisations. Nous entreprenons donc une oeuvre de pionnier avec toutes les difficultés qu'elle suppose, y compris le scepticisme qu'elle engendre la plupart du temps.

Si on les applique au domaine de la gestion des ressources humaines et, plus spécifiquement, de l'évaluation, les recherches de ces auteurs non-traditionnels permettent de définir une perspective nouvelle en replaçant la problématique de l'évaluation dans son contexte. L'objet d'analyse passe ainsi de l'homme, en tant qu'individu, aux processus en jeu dans l'adaptation de l'homme par rapport au milieu, c'est-à-dire autant à son travail qu'à son environnement dont il est une manifestation (Hall, 1971, 1979)<sup>30</sup>.

Les objectifs visés dans cette perspective de recherche deviennent tout à fait différents de ceux associés aux approches que nous avons qualifiées de traditionnelles. Ce qui est recherché alors, ce n'est plus la maîtrise des phénomènes, mais leur compréhension dynamique. On s'intéresse non plus prioritairement au «pourquoi», mais d'abord au «comment» et à «ce qui se passe» dans des situations qui sont à l'étude (Watzlawick, 1972)<sup>31</sup>.

Dans cette perspective, l'attention est portée sur le fonctionnement des systèmes qui contiennent ce qu'on appelle les problèmes et les difficultés d'application des principes qu'on utilise, problèmes et difficultés qui constituent en quelque sorte des redondances qui sont l'objet de l'observation. On ne cherche pas d'abord à interpréter et à utiliser ce qui est apparemment démontré; on cherche plutôt à comprendre ce qui se passe et surtout, également, ce qui est fondamental dans cette approche, ce qui ne se passe pas; l'absence de notre capacité de prédire, dans un tel contexte, devient alors significative (Watzlawick, 1972 et 1975, Hall, 1971 et 1979)<sup>32</sup>.

Dans le cas de l'étude des organisations, ces recherches viseraient par exemple, à comprendre comment, dans les faits, s'appliquent ou non les principes de gestion sur la base desquels nous administrons, c'est-à-dire comment, dans le système tel qu'il est, à un moment donné, ces principes arrivent à être inefficaces ou non, et non pas pourquoi ils sont ou non efficaces. En d'autres mots, ces recherches viseraient à comprendre comment, par exemple, une politique de personnel, qui semble bonne au départ,

30 HALL, 1971, 1979, *ibidem*.

31 WATZLAWICK *et al.*, 1972, *ibidem*.

32 WATZLAWICK *et al.*, 1972, 1975; *ibidem*; HALL, 1971, 1979; *ibidem*.

lorsqu'elle est intégrée dans le système global qu'est l'organisation, en arrive à produire l'effet tout à fait contraire à celui prévu. Il ne s'agit donc pas de chercher les raisons du phénomène, mais de décrire le fonctionnement dans le système d'un sous-système. En somme, comment un sous-système, avec une logique de fonctionnement de départ, opère tout à fait différemment dans le système global.

Dans cette perspective, l'attention du chercheur est alors portée sur ce qui se passe et non sur la recherche de raisons expliquant pourquoi les choses se passent de cette façon. Ainsi, au lieu de sophistiquer davantage des modèles de gestions et d'évaluation qui, trop régulièrement, débouchent sur des problèmes de contrôle, l'emphase est mise sur la compréhension du comment, c'est-à-dire de la façon dont se nouent des facteurs qui sont associés à la situation d'échec, par rapport à l'objectif de départ. Cette connaissance, d'un nouveau type, fournit des informations tout aussi utiles, sinon plus, que la simple étude des causes (Watzlawick *et al.*, 1972)<sup>33</sup>.

L'adhésion à une telle perspective demande d'apprendre à agir avec la réalité telle qu'elle se présente, dans la construction de notre compréhension des phénomènes, avec toutes ses composantes. De plus, elle demande d'accepter d'être influencée, dans l'élaboration de nos modèles, plutôt que d'influencer la réalité pour la «forcer» à entrer dans une grille d'interprétation pré-établie (Watzlawick, 1978)<sup>34</sup>. Le pouvoir recherché sur l'individu et son comportement fait alors place à un intérêt marqué pour la compréhension d'un événement dans son ensemble. En ce sens, dans le contexte de la gestion des ressources humaines, la notion administrative d'efficacité, associée habituellement au pouvoir né du contrôle, du comportement via la prédiction, peut désormais être associée à l'idée d'une organisation qui s'adapte aux comportements disponibles, aussi curieuse que la chose puisse sembler<sup>35</sup>!

Pour le gestionnaire des ressources humaines et, plus spécifiquement, pour le responsable de l'évaluation du personnel, cette perspective des approches que nous qualifions de non-traditionnelles a un impact important voire même fondamental. Par exemple, l'absentéisme ne peut plus être con-

<sup>33</sup> WATZLAWICK *et al.*, 1972, *ibidem*.

<sup>34</sup> WATZLAWICK, 1978, *ibidem*.

<sup>35</sup> HALL, 1971, 1979, a mis en évidence la nécessité pour l'individu de s'adapter à son milieu culturel s'il veut y survivre. Il a cependant souligné très directement l'absurdité de nos organisations. «Dans une autre administration ..., un programme important et prestigieux fut remis en cause parce que l'espace requis pour les expériences était supérieur à celui auquel le rang du chercheur lui donnait droit.» 1979, p. 24, «Bien plus, les organisations, en particulier les entreprises commerciales et les administrations, subordonnent l'homme à l'organisation ...», 1979, p. 25.

sidéré alors comme un problème, parce qu'on ne parvient pas à empêcher les gens de s'absenter indûment; l'absentéisme devient plutôt un symptôme qui nous informe d'un malaise plus profond ou, en d'autres mots, de l'état de santé de notre personnel, ou de l'effet de nos politiques de gestion sur les travailleurs. Ce qui est à revoir, alors, ce ne sont pas les systèmes de contrôle à exercer pour empêcher les travailleurs de s'absenter ou, du moins, diminuer leurs absences; c'est notre façon de concevoir la gestion des ressources humaines, par exemple, qui pourrait être repensée en tant qu'elle débouche sur un résultat non désiré ou prévu: l'absentéisme. Si on veut aller plus loin encore, on pourrait dire que, dans le contexte actuel (social, économique, politique), les valeurs des travailleurs étant ce qu'elles sont, c'est-à-dire que les relations du travail sont enchassées par la loi au point de définir un rituel obligatoire (boulwarism), il faut tout simplement, pour le moment, apprendre à composer avec ce phénomène qui s'appelle «absentéisme» et qui fait partie de la réalité à laquelle est confronté le gestionnaire.

Pour le responsable de l'évaluation du personnel, c'est la même situation, mais à un niveau différent tout simplement. Il ne peut plus baser son évaluation sur un contrôle des qualités, compétences, traits de personnalité, etc., pour prédire le rendement d'un travailleur. Il peut tout au plus découvrir les compétences d'un individu telles que manifestées dans une situation précise et apprendre à en découvrir de nouvelles en fonction des situations. Dans la mesure où il sera capable de s'adapter aux compétences du travailleur en question et lui demander un travail qui tient compte de ces dites compétences, il pourra espérer les observer telles qu'elles se manifestent et se réajuster en conséquence, c'est-à-dire tenir compte de l'information dont il dispose dans la situation présente. La prédiction doit donc être exclue, non pas parce que nous affirmons qu'elle ne sera jamais possible, mais parce que dans la situation actuelle, en garantir la possibilité à court terme, équivaldrait à de la fausse représentation!

Que ce soit pour le gestionnaire ou pour le responsable de l'évaluation du personnel, cette perspective des approches non-traditionnelles oblige les intervenants à rechercher des phénomènes à considérer pour favoriser l'adaptation, plutôt que le contrôle des phénomènes présents. En ce sens on pourrait parler de «gestion pragmatique», c'est-à-dire d'une gestion basée sur la situation telle qu'elle est et sur les effets tels qu'ils se présentent, plutôt que sur la situation telle qu'elle devrait être et sur les effets désirés<sup>36</sup>.

---

<sup>36</sup> DIONNE, Pierre et OUELLET, Gilles; *La gestion des équipes de travail*, Chicoutimi, Gaétan Morin, Éditeur, 1981, 232 p.

### Critique de l'approche non-traditionnelle

L'avantage majeur de ces approches non-traditionnelles est qu'elles nous permettront peut-être de mieux comprendre ce qui se passe réellement, si nous acceptons de mettre de côté, pour un moment, nos désirs de contrôle fondé sur la prédiction. Sans cette attitude de notre part, étant donné la situation qui prévaut depuis un certain temps déjà dans la recherche en ressources humaines, l'obtention de ce contrôle nous semble utopique. Cependant, ce qui nous laisse bon espoir, c'est que cette attitude favorise une redéfinition de la problématique de départ que ne permet pas la perspective traditionnelle de recherche. De par leur modèle dynamique qui vient des résultats plutôt qu'avant les résultats, ces approches exigent en quelque sorte de tenir compte de toutes les informations disponibles. Ainsi, les chercheurs, comme disent Watzlawick *et al.* (1972)<sup>37</sup>, pourront élargir leur champ de recherche pour y intégrer des perspectives nouvelles d'analyse de la situation étudiée. Et, toujours selon les mêmes auteurs, par ce recadrage, les chercheurs sont alors amenés à comprendre le sens d'une partie de toute l'information dont ils disposent et qui n'était pas jugée pertinente auparavant. C'est ainsi, par exemple, que l'échec constitue une information en elle-même dont ils doivent trouver également le sens et l'utilisation possible par rapport au système dans lequel il se produit.

L'objectif de contrôle, recherché par ceux que nous avons associés aux approches traditionnelles, fait donc place à un objectif de compréhension du sens de l'information rendue disponible dans une situation et de son utilisation maximale. Ce passage, d'une perspective de contrôle à une perspective d'information, amène une toute autre vision de la recherche dans le domaine de l'évaluation et, de ce fait, définit de nouveaux objectifs spécifiques qui divergent considérablement de ceux de la recherche que nous avons qualifiée de traditionnelle.

Il est important de préciser, pour le praticien ou le gestionnaire préoccupés de contrôle, que ce dernier existe encore, mais à un niveau tout à fait différent et comme une conséquence, non plus comme un but. Il y a donc modification de la relation que symbolise l'idée de contrôle (Watzlawick, 1975)<sup>38</sup>. Ainsi, si les tenants des approches traditionnelles ont tant développé et perfectionné leurs instruments de recherche et d'évaluation, c'est qu'ils postulaient que la validité de ces instruments était la garantie du contrôle tant recherché. La validité des instruments devait permettre ce contrôle dont la principale conséquence serait la possibilité d'obtenir un comportement désiré, chez un individu, ou à tout le moins la capacité de faire dispa-

<sup>37</sup> WATZLAWICK *et al.*, 1972, *ibidem*.

<sup>38</sup> WATZLAWICK *et al.*, 1975, *ibidem*.

raître un comportement non désiré. Dans la perspective non-traditionnelle, cette obligation s'estompe.

Certes, nous ne nions pas cette nécessité d'attendre, de la part des travailleurs, certains comportements spécifiques nécessaires à l'accomplissement de tâches bien précises dans le cadre de la perspective managériale du personnel. Ce que les approches non-traditionnelles permettent, pour leur part, de constater, c'est que ces comportements si recherchés, on n'a pas encore trouvé le moyen de les obtenir ou, à tout le moins, d'en assurer la stabilité lorsqu'ils se produisent. Cette situation, implicitement, nous laisse croire que la recherche traditionnelle en gestion des ressources humaines vise actuellement un effet désiré et non la science, que le phénomène soit conscient ou non (Kuhn, 1970)<sup>39</sup>.

Quand on analyse cette incapacité dont nous souffrons quant au contrôle du comportement dans la perspective des approches non-traditionnelles, la compréhension nouvelle à laquelle nous arrivons, par rapport à ces situations qui semblent actuellement vouées inlassablement à l'échec, vient du fait que l'accent est mis non sur le contrôle en tant que but à atteindre et qu'il faut avoir de la situation, mais sur la compréhension de la situation elle-même sous tous ses aspects, le contrôle en étant un des éléments. En comprenant mieux et en prenant en considération l'ensemble des interactions entre les éléments composant le système en place, ou situation étudiée, nous sommes en mesure de concevoir de nouvelles adaptations à cette situation et, de ce fait, d'avoir un comportement qui, bien que différent, peut être approprié. L'objectif premier de ces approches non-traditionnelles devient donc la compréhension de la situation, ou système, dans son ensemble, dans sa dynamique, compréhension dont une des conséquences possibles est de déduire le comportement adapté plutôt que de chercher à faire se produire le comportement désiré. En d'autres mots, se définir un comportement adapté par un ajustement à la situation plutôt que par la reconstruction de la situation (Watzlawick, 1975)<sup>40</sup>.

Ces approches non-traditionnelles apportent en somme deux dimensions tout à fait nouvelles. Par cette recherche d'une compréhension de la situation dans toutes ses composantes, le chercheur doit s'attarder, dans un premier temps, sur les facteurs qui pourraient illustrer ou qui illustrent effectivement le «comment» de la situation dans une perspective, cependant, non plus de cause à effet, mais de fonctionnement du système. De plus, le chercheur doit s'attarder sur les facteurs que ne permet pas de prendre en

---

<sup>39</sup> KUHN, *ibidem*.

<sup>40</sup> WATZLAWICK *et al.*, 1975, *ibidem*.

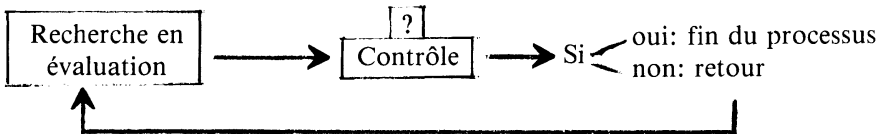
considération ou exclut, par son articulation, son système d'analyse actuel, comme l'affirme Hall<sup>41</sup>.

### L'IMPACT DES APPROCHES TRADITIONNELLE ET NON-TRADITIONNELLE SUR LE PROCESSUS D'ÉVALUATION

Après avoir fait ces distinctions entre les deux types d'approches, que nous avons qualifiées de traditionnelles et de non-traditionnelles, il importe de s'arrêter quelque peu sur l'impact de l'application de ces approches sur le processus d'évaluation tant du rendement que de la sélection.

#### La perspective de l'approche traditionnelle

Dans la ligne de pensée des approches traditionnelles, la question fondamentale qu'on se pose, par rapport à l'évaluation, consiste à savoir si elle permet d'obtenir le contrôle recherché. Comme nous l'avons mentionné précédemment, en gestion des ressources humaines l'efficacité est habituellement associée directement à l'idée de contrôle. Nous pourrions illustrer cette problématique de la façon suivante:



Des précisions s'imposent quant aux faiblesses de cette forme de pensée. D'abord, deux constats. Le premier est qu'un résultat précis est recherché: la réponse «oui», c'est-à-dire, l'affirmation des hypothèses ou, si vous préférez, l'atteinte d'objectifs implicites de recherche (Kuhn, 1970)<sup>42</sup>. Donc, en quelque sorte, la recherche est clairement orientée (Kuhn, 1970)<sup>43</sup>! Le deuxième constat, suite logique du premier, est la recherche de validité, condition essentielle d'acceptation et de reconnaissance de la valeur du résultat obtenu. Par conséquent, il y a absence de réflexion sur ce que dit l'échec, lorsqu'il se produit, par rapport au modèle d'analyse utilisé.

41 HALL, 1971, *ibidem*.

42 KUHN, *ibidem*.

43 KUHN, *ibidem*.



L'autre précision importante à apporter au sujet du tableau, en plus des deux constats, c'est le danger de voir, dans le retour à la recherche en évaluation, une flèche n'indique pas en soi la systémie! Il doit y avoir causalité circulaire (Watzlawick, 1972)<sup>44</sup> pour parler de systémie. Or, ce n'est pas le cas, dans ce tableau.

En effet, la réponse «non», obtenue éventuellement, n'est pas utilisée comme élément d'information additionnelle à considérer dans la problématique d'analyse. Le «non» constitue un simple indicateur d'une erreur quelque part, soit dans le modèle expérimental, soit dans le contrôle des variables, *et caetera*. En somme, le type d'analyse et la problématique ne sont pas remis en cause et le type de causalité est alors linéaire (Dionne et Ouellet, 1981, Watzlawick, 1972)<sup>45</sup>. Le «non» sert uniquement à dire qu'il y a une erreur quelque part, car l'objectif implicite de la recherche, le «oui» ou contrôle, n'est pas atteint. Il faut donc recommencer jusqu'à ce que le résultat obtenu corresponde au «oui», mettant ainsi fin au processus. Ce type de recherche correspond, dans une perspective systémique d'analyse, à un «système fermé» qui s'alimente lui-même de ses échecs ...

### La perspective de l'approche non-traditionnelle

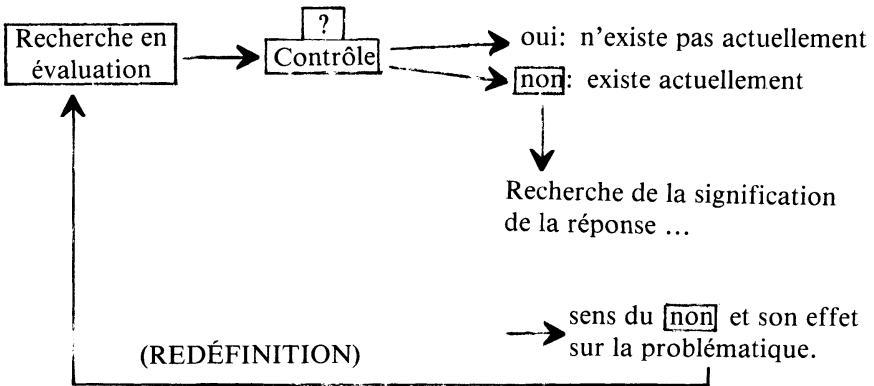
À l'opposé de cette attitude, la différence de point de vue la plus fondamentale que permettent d'établir les approches non-traditionnelles se manifeste par le type de questions auxquelles elles s'attardent. Ainsi, que nous apprend l'évaluation dans l'état actuel et que signifie, par exemple, notre incapacité actuelle de prédire? Nous sommes face à une toute nouvelle problématique et beaucoup plus près du domaine de l'épistémologie. Nous ne recherchons plus un résultat précis à obtenir, un «oui», ou un résultat précis à éviter, le «non». L'intérêt se porte plutôt sur ce que signifient le «oui» ou le «non» obtenus. En somme, comment utiliser l'information obtenue par une compréhension du sens qu'elle a dans le système observé, ce qui équivaut à prendre un risque important en tant que chercheur, comme l'affirme Kuhn (1970)<sup>46</sup>, puisqu'il est mal vu de remettre en cause la théorie que l'on a utilisée. La question du contrôle associée à la recherche traditionnelle ne se pose donc plus de la même façon. Nous pourrions représenter la différence par le tableau suivant qui vous permettra de comparer avec le tableau précédent, pour une meilleure illustration de cette différence.

---

<sup>44</sup> WATZLAWICK *et al.*, 1972, *ibidem*.

<sup>45</sup> DIONNE et OUELLET, *ibidem*; WATZLAWICK *et al.*, 1972, *ibidem*.

<sup>46</sup> KUHN, *ibidem*.



L'objet d'une recherche qui prend en considération l'état actuel de nos connaissances devient alors la compréhension du sens du «non» en tant, d'une part, qu'il constitue une information tout aussi fondamentale que le «oui» et qui doit donc être utilisée et, d'autre part, en tant surtout qu'il permet de constater les nombreux facteurs oubliés qui font que le contrôle ou la validité ne peuvent être obtenus, comme le disent Watzlawick *et al.* (1975)<sup>47</sup>. Il est fondamental de noter que le fait de constater ces oublis et leur impact sur la recherche de la validité n'implique pas, par la suite, de reprendre la recherche avec un meilleur contrôle des variables, pour obtenir le «oui» désiré. L'effet de ce constat est qu'il incite à la remise en question de la problématique de départ pour l'élargir et favoriser une nouvelle compréhension de la situation permettant de déboucher sur un système plus représentatif de la réalité. C'est ce qu'on appelle en langage systémique un système ouvert, c'est-à-dire qui est influencé par l'information qu'il obtient et non obnubilé par celle qui est recherchée<sup>48</sup>.

### Implications d'une application possible de la perspective non-traditionnelle à l'évaluation

Une application possible de cette «nouvelle» vision de l'évaluation consisterait à modifier totalement l'usage fait de l'information recueillie, par exemple, en entrevue. Dans les approches traditionnelles, souvent, des questions ont été préparées et validées pour évaluer les interviewés. Il y a donc pour chacune des questions une ou des réponses possibles, chaque réponse

<sup>47</sup> WATZLAWICK *et al.*, 1975, *ibidem*.

<sup>48</sup> Voir la définition de système ouvert de Joël DE ROSNAY (1975) et la définition de la causalité circulaire de WATZLAWICK (1972), ouvrages cités précédemment.

ayant une signification précise. Toute autre réponse devient alors mauvaise ou est classée non significative, c'est-à-dire non pertinente.

Dans les approches non-traditionnelles, il n'y a pas de bonnes ou de mauvaises réponses; il y a des réponses dont l'interviewer peut tirer une information sur la personne telle qu'elle est et telle qu'elle fonctionne dans le processus actuel d'entrevue. En somme, il faut saisir la signification ou, en d'autres mots, ce que révèle la réponse du candidat dans le contexte de l'examen de ses connaissances et compétences, et non dans le contexte du travail!

Le contrôle direct recherché sur le comportement de l'individu par l'obligation de donner des bonnes réponses, est remplacé par une recherche de compréhension du comportement de l'individu à partir de l'information livrée en entrevue. C'est cette compréhension qui peut fournir, par voie de conséquence, une forme de contrôle par rapport à nos attentes au sujet de l'individu, dans la mesure où nous le connaissons mieux. Les limites de cette forme de contrôle sont toutefois évidentes. Par exemple, nous connaissons mieux l'individu, mais dans la situation présente et avec tout ce qu'elle comporte de particulier. La prédiction n'est donc pas l'output de cette perspective, puisque celle-ci est centrée sur ce qui se manifeste et non sur ce qui devra se manifester plus tard.

## CONCLUSION

Pour certains, l'inquiétude peut être grande de perdre ainsi ce contrôle sur l'individu qu'ils ont eu tant de difficulté à acquérir! Cependant, en regardant de près, ils ne peuvent pas perdre grand chose, car on ne peut pas perdre ce qu'on n'a pas, comme disent Watzlawick *et al.* (1978)<sup>49</sup>. Ce qui disparaît, en fait, ce n'est pas le contrôle, comme tel, mais la place où l'on cherche à l'exercer habituellement. En apprenant à comprendre le comportement de l'individu à partir de l'information générée par ses interactions avec le milieu, ou la situation dans laquelle il se trouve, nous obtenons ainsi une image différente de celle que nous avions, laissant ainsi ce qui est désiré pour ce qui se produit. Nous avons de la sorte un contrôle sur l'information, en ce sens que nous enlevons les «goulots» qui l'empêchaient de nous parvenir. De ce fait, par opposition au contrôle que nous croyons avoir de l'image d'un individu, à partir d'une définition théorique ou du fait d'établir une correspondance entre l'individu et un modèle de personnalité, nous arrivons à un contrôle de notre situation.

---

<sup>49</sup> WATZLAWICK *et al.*, 1978, *ibidem*.

Compte tenu de la valeur fondamentale de cet énoncé de base que nous proposons, il apparaît essentiel de préciser les différents contextes et principes suivants:

### **Contexte 1**

Le gestionnaire ne peut contrôler ce qui n'existe pas. Actuellement la prédiction est une maîtresse fort coûteuse: la NASA a investi bien des sous pour choisir ses cosmonautes mais peu d'organisations peuvent se permettre de tels coûts. La solution nous semble donc d'admettre les limites actuelles de nos connaissances et de respecter nos besoins d'efficacité. La question du «comment» demeure cependant entière.

Toutefois, contrairement à nos habitudes, il ne faut plus que nous écartions l'évidence parce que nous n'avons pas de solution immédiate à soumettre. Ce serait perpétuer un mythe que de cacher que l'état des recherches sur l'évaluation nous laisse plus de questions que de réponses. C'est peut-être le prix qu'il nous faut payer pour progresser.

### **Principe 1**

S'il nous est actuellement très difficile de prédire, il est peut-être plus simple de constater.

Dans le contexte de l'évaluation, que ce soit dans le cadre du recrutement ou de l'étude du rendement, prédire est actuellement très risqué. Nous proposons donc une réorientation des efforts de recherche dans le sens suivant. D'abord, mettre en veilleuse nos efforts de prédiction pour développer une problématique essentiellement axée sur l'observation des faits pertinents.

Une illustration du respect de ce premier principe pourrait être qu'en situation d'entrevue de sélection, les interviewers s'attardent à constater les qualités dont fait preuve un candidat plutôt que de chercher celles qu'il produira peut-être plus tard lorsqu'il sera en poste. Pour qu'une telle modification soit rentable, nous devons donc essayer de rendre nos entrevues de sélection les plus analogues possible au poste en cause. Cette démarche a déjà d'ailleurs été amorcée par ceux qui ont travaillé sur les formules du type A.P.S.

Il ne s'agit donc pas de rejeter du revers de la main les résultats de nos recherches, mais plutôt de redéfinir le sens de nos efforts. Sans nos succès mitigés, aucune des hypothèses que nous avons avancées n'auraient pu voir le jour.

### **Contexte 2**

Une fois la direction des efforts redéfinie, la question du «comment» demeure toujours. La difficulté nous a été retournée par tous ceux qui

ont lu le premier manuscrit de cet article et nous croyons pour cette raison que nous devons, si ce n'est fournir des réponses, tout au moins suggérer des avenues possibles.

Dans cette perspective, encore une fois nous empruntons à ceux qui, avant nous, se sont penchés sur l'évaluation du comportement humain. Cependant nous effectuons un véritable retour aux sources en nous tournant du côté des principes de la psychométrie. Non pas que nous croyons que les tests ont une valeur indiscutable, mais plutôt que certains des rationnels qui les soutiennent ont une utilité considérable. L'emprunt que nous suggérons de faire est fort simple: adoptons comme outil d'analyse le rationnel des tests et utilisons-le comme grille d'analyse.

## **Principe 2**

En situation d'évaluation, rechercher les manifestations de ce qui est désiré plutôt que de chercher à prédire ces manifestations dans le futur.

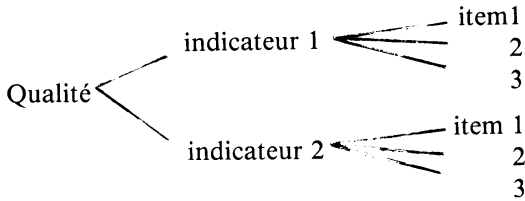
Tous ceux avec qui nous avons discuté des problèmes que pose, par exemple, la sélection par entrevue étaient d'accord pour dire que le choix des candidats ne s'effectue pas totalement en fonction de ce qui se passe en entrevue de sélection proprement dite. Il y a un travail informel qui s'effectue à l'intérieur des organisations qui consultent des spécialistes et, de ces rencontres avec les dirigeants, les interviewers tirent des informations qui orientent beaucoup les décisions prises.

Par exemple, le meilleur candidat pour un poste peut être mis de côté en raison de son âge; il est trop jeune pour que les autres membres de la direction ou du personnel digèrent cette sélection; ou encore le candidat de l'extérieur est écarté pour des raisons de priorité implicite donnée à la promotion interne supportant un plan de motivation, ou encore autre chose.

Il n'a pas été possible, dans la plupart des recherches, de tenir compte de cet aspect informel qui affecte la sélection. Il faut l'avouer, cet aspect de la question fait partie de ce que les spécialistes appellent «les enseignements de l'expérience» ... Nous croyons que cette variable peut être incluse dans le processus d'évaluation en utilisant systématiquement le rationnel des tests comme fondement du processus servant à définir le candidat recherché. Nous ne pouvons illustrer la démarche qu'il serait souhaitable de suivre de façon intégrale dans le cadre de cet article mais nous présentons tout de même les rudiments du modèle.

a) Éléments du rationnel des tests.

- 1- Qualité: ce que cherche l'organisation
  - 2- Indicateurs: comment se manifeste la qualité
  - 3- Item: faits observables révélant la présence de l'indicateur et donc de la qualité.
- b) Processus
- 1- Les qualités recherchées doivent être définies par l'organisation et le recruteur, mais l'opinion de la requérante prime.
  - 2- Les indicateurs sont les manifestations associées par l'organisation à la définition donnée de la qualité.
  - 3- Les items servent de point de référence qui sont considérées comme exemples de manifestations de l'indicateur.
- c) Le rationnel des tests
- 1- Il fonctionne tel un arbre de décision.
  - 2- Il se représente comme suit.



3- Illustration (voir illustration 1)

**Contexte 3**

Comme nous l'avons déjà signalé, nous ne balayons pas du revers de la main ce qui existe déjà. Nous suggérons plutôt une réorganisation de ce qui est disponible et une utilisation différente. Dans cette perspective, nous croyons que les efforts qui ont été faits dans plusieurs entreprises pour développer des critères de décision quant à l'évaluation ne sont pas inutiles. Nous tenons cependant à préciser que pour utiliser ces outils dans la perspective définie par le rationnel des tests, ces critères doivent être eux aussi réorganisés.

Dans bien des cas, les listes de critères de décision dont disposent les évaluateurs sont insuffisamment précisées pour leur permettre d'atteindre leurs objectifs. Par exemple, dans de telles listes on retrouvera des arrangements qui ressemblent à ce qui suit:

<i>Qualité</i>	<i>Critères</i>	<i>Décision de l'évaluateur</i>				
	Souplesse de pensée	A	B	C	D	E
Créativité	Initiative hors de l'ordinaire	A	B	C	D	E
	Goût de l'innovation	A	B	C	D	E

Dans la logique du rationnel des tests, un tel arrangement peut difficilement permettre une évaluation. La qualité évaluée est définie par d'autres qualités, ce qui multiplie les difficultés auxquelles fait face l'évaluateur. Entre nous, qu'est-ce que la souplesse de pensée? À nos yeux, une reformulation de ces listes de critères s'impose.

### Principe 3

Toute liste de critères de décision doit être formulée de façon systématique de sorte que l'évaluateur peut répondre par «oui» ou «non» quant à la présence des items associés à la qualité recherchée.

Il est évident que nous proposons d'entreprendre un travail que certains croyaient avoir déjà accompli ou que d'autres n'osaient envisager à cause de son apparente complexité. Toutefois, nous croyons que le jeu en vaut la chandelle comme semblent le montrer les succès obtenus par la méthode A.P.S. Ce que cette méthode apporte de nouveau, c'est qu'elle demande au candidat de faire la preuve de la compétence que l'on attend de lui en performant dans une situation analogue à celle qu'il retrouvera dans son travail. En réorganisant nos listes de critères selon le rationnel des tests, c'est cette démarche de recherche de démonstration par les faits que nous suggérons d'introduire dans le processus d'évaluation.

C'est sur la base de ces trois principes que nous essayons actuellement d'intégrer certains aspects informels de la démarche d'évaluation dans le processus formel que suggère l'état de la recherche.

Certes, ces quelques explications n'enlèvent pas toutes les craintes et appréhensions qui viennent à l'esprit de celui qui se trouve en plein milieu de gestion des ressources humaines. Notre objectif n'est pas de reconforter qui que ce soit, ni de dire que nous avons trouvé la solution à tout. Nous avons tout au plus essayé de clarifier pour nous-mêmes ce qui semblait être le problème majeur des recherches dans le domaine de l'évaluation et d'éviter de les perpétuer à notre tour. Dans un deuxième temps, nous avons tenté d'y apporter une solution en proposant le point de vue qui a fait l'objet du présent texte, espérant ainsi fournir une information nouvelle à ceux que le domaine intéresse.

Accepter de tenir compte de cette perspective nouvelle, même si elle est un peu inquiétante, c'est peut-être déjà le début de ce que Watzlawick *et al.* (1972, 1975)<sup>50</sup> appelaient l'élargissement du champ de perception. Nous sommes bien conscients des conséquences de l'acceptation d'une telle perspective pour le praticien, le gestionnaire ou le chercheur. En effet, il ne

<sup>50</sup> WATZLAWICK *et al.*, 1972, *ibidem*; WATZLAWICK *et al.*, 1975, *ibidem*.

peut que difficilement se servir de ses guides habituels de référence, car ce faisant, il fausserait la perspective en la replaçant dans le modèle scientifique traditionnel. Il lui faut donc apprendre à voir différemment la même réalité en acceptant de la voir telle qu'elle est et non telle qu'il aurait aimé qu'elle soit. Comme l'énoncent Watzlawick (1978)<sup>51</sup> et Hall (1971)<sup>52</sup>, il doit repenser son système de représentation de la réalité, non en construisant un autre, mais en regardant ce que le sien inclut et exclut. De cette façon, il aura réalisé un vrai changement au sens décrit par Watzlawick (1980)<sup>53</sup> en ces termes:

«De toutes ces illusions, la plus périlleuse consiste à penser qu'il n'existe qu'une seule réalité. En fait ce qui existe, ce ne sont que différentes versions de celle-ci dont certaines peuvent être contradictoires, et qui sont toutes des effets de la communication, non le reflet de vérités objectives et éternelles.» (p. 7)

«... le langage ne se contente pas de transmettre des informations mais exprime en même temps une vision du monde.» (p. 18)

Nous sommes définitivement conscients du fait que cette critique s'applique autant aux approches que nous avons dites traditionnelles non pragmatiques, qu'à notre propre texte. Nous aurons toutefois eu le plaisir de sortir quelque peu des lois définies par le dogme qui prévaut encore aujourd'hui en sciences: soit l'approche scientifique.

---

<sup>51</sup> WATZLAWICK *et al.*, 1978, *ibidem*.

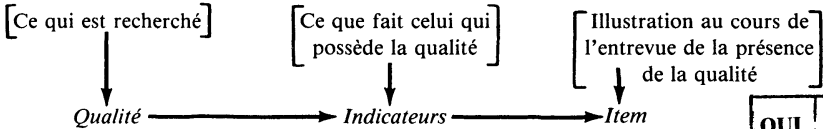
<sup>52</sup> HALL, 1971, *ibidem*.

<sup>53</sup> WATZLAWICK, 1980, *ibidem*.



**ILLUSTRATION 1**

Supposons que l'organisation et le spécialiste consulté pour faire la sélection se soient entendus pour définir une qualité recherchée: «CONCILIANT»



*Définition*

Est conciliant celui qui peut rapprocher des points de vue opposés et faciliter la discussion

- 1) Rapproche les points de vue
- 1) Présenter deux point de vue opposés sur un cas de G.R.H. et voir s'il réussit à rapprocher les perspectives.
- 2) ...
- 2) Facilite la discussion
- 1) Demander son opinion sur le rôle de la médecine dans la société; contester son point de vue; bloque-t-il alors l'échange ou cherche-t-il à discuter?

OUI	NON
X	
X	
X	

Comme vous pouvez le constater, votre opinion sur la valeur du point de vue de l'interviewé ne compte alors pas, puisque votre objectif n'est pas de vérifier la qualité de l'idée qu'il présente mais plutôt de trouver des illustrations du fait qu'il peut ou non rapprocher des perspectives et qu'il facilite ou non la discussion.

## Rethinking Evaluation

The purpose of this article is to clarify the present situation of research on evaluation of human potential. To accomplish this, we have adopted a critical perspective which differs from traditional approaches to this question. It is apparent that research efforts until now have devoted themselves to the development of valid tools of measurement, while results have been unfortunately less satisfying. Conclusions in the area of evaluation drawn by researchers vary from study to study, and are presently inconclusive.

This state of affairs has led us to attempt to redefine the research hypothesis. As our point of departure, we have chosen a distinction between two approaches: traditional (based on the search for control and prediction) and non-traditional (taking into consideration both compatible and incompatible results available).

Rather than confine ourselves to proving the validity of tools of measurement with the objective of establishing better control of the human factor in organizations, we propose tackling the following problem: What can be drawn from the relative successes and the failures to date?

This question has forced us to reconsider the predominant use of research methods based on the scientific approach, a habit which seems to have compelled researchers to constantly repeat the same mistakes while preventing them from redefining their hypotheses. We suggest the introduction of methods resulting from non-traditional approaches, for they have permitted us to advance our research objectives from the stage of "why" to that of "how", giving us access to information on another level and with different consequences. Traditional methods have, in short, prevented us from answering the question: "Why can we not predict at present?" and drawing the necessary conclusions.

This effort of critical reflection and reinterpretation suggests that it is necessary to make reference to a series of principles concerning the evaluation of human potential: We formulate them as follows:

### **First Principle**

If it is presently difficult to predict, it would be simpler to observe. (Let us base our decisions on facts rather than probabilities).

### **Second Principle**

For purposes of evaluation, look for indications of what is desired rather than attempting to predict future indications. (Adapt our tools of measurement so that they will permit us to observe what we want to rather than to predict ).

### **Third Principle**

All lists of criteria involving decision must be formulated systematically so that the evaluator can reply "yes" or "no" regarding the presence of items associated with the quality sought after. (Evaluate what candidates do rather than pronouncing on the value of their acts).

We are fully aware that our criticism brings us to propose a general redefinition of the recherche hypothesis in evaluation of human potential. In order to illustrate the significance of the three principles proposed and avoid confining ourselves to severe criticism without advancing an alternative, we present briefly, through a sample evaluation grid, how evaluation and selection of human resources could be rethought.