

Relations industrielles Industrial Relations



La sélection des cadres : principes et problèmes contemporains, monographie 13, par Shimon Dolan et Denis Roy, Montréal, École de Relations Industrielles, Université de Montréal, 1982, ISBN 2-89067-010-4, ISSN 0708-9945.

Normand Pettersen

Volume 38, Number 4, 1983

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/029413ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/029413ar>

[See table of contents](#)

Publisher(s)

Département des relations industrielles de l'Université Laval

ISSN

0034-379X (print)

1703-8138 (digital)

[Explore this journal](#)

Cite this review

Pettersen, N. (1983). Review of [*La sélection des cadres : principes et problèmes contemporains*, monographie 13, par Shimon Dolan et Denis Roy, Montréal, École de Relations Industrielles, Université de Montréal, 1982, ISBN 2-89067-010-4, ISSN 0708-9945.] *Relations industrielles / Industrial Relations*, 38(4), 910–912. <https://doi.org/10.7202/029413ar>

Tous droits réservés © Département des relations industrielles de l'Université Laval, 1983

This document is protected by copyright law. Use of the services of Érudit (including reproduction) is subject to its terms and conditions, which can be viewed online.

<https://apropos.erudit.org/en/users/policy-on-use/>

Érudit

This article is disseminated and preserved by Érudit.

Érudit is a non-profit inter-university consortium of the Université de Montréal, Université Laval, and the Université du Québec à Montréal. Its mission is to promote and disseminate research.

<https://www.erudit.org/en/>

RECENSIONS BOOK REVIEWS

La sélection des cadres: principes et problèmes contemporains, monographie 13, par Shimon Dolan et Denis Roy, Montréal, École de Relations Industrielles, Université de Montréal, 1982, ISBN 2-89067-010-4, ISSN 0708-9945

Cet ouvrage, écrit par deux professeurs de l'École de Relations Industrielles de l'Université de Montréal, présente la problématique de la sélection des cadres. Si l'on en juge par les demandes du milieu organisationnel et le nombre de consultants qui se réclament spécialistes en la matière, la sélection des cadres demeure encore une préoccupation importante. En fait, l'expérience nous a tous appris que l'efficacité d'une organisation et voire la survie même d'un bon nombre d'entre elles (l'on se plaît souvent ces derniers temps à citer le cas de Chrysler et de son nouveau président Lee Iaccoca) dépendent dans une large mesure des individus qui en assument les postes de direction.

L'ouvrage de Shimon Dolan et Denis Roy, la treizième monographie d'une série publiée par l'École de Relations Industrielles, est dans sa forme une revue de la documentation. Utilisant un langage technique et faisant référence à des notions spécialisées, les auteurs s'adressent surtout «aux praticiens déjà familiers avec les concepts psychométriques de base du processus de sélection (et) ... à l'intention des étudiants en gestion des ressources humaines» (p. 7). L'ouvrage comporte six chapitres couvrant les grands thèmes classiques en sélection.

Le chapitre premier est consacré au processus général du ressourcement humain dans l'organisation. Intitulé «La sélection dans le système intégré du ressourcement», ce cha-

pitre brosse une vue d'ensemble des étapes à franchir ainsi que des stratégies à utiliser pour qu'une organisation s'assure une main-d'oeuvre suffisante et qualifiée. Adoptant une approche systémique, les auteurs nous rappellent les grandes lignes de la planification de main-d'oeuvre, de l'analyse de tâches, du recrutement, de la sélection et du placement. Il est intéressant de noter que le changement organisationnel est envisagé comme une stratégie alternative de ressourcement; au lieu de rechercher les personnes les plus qualifiées pour remplir les postes, on tente de restructurer les postes «de manière à mieux convenir aux titulaires de ces fonctions» (p. 25).

Le chapitre 2, de même que les chapitres 3, 4 et 6, portent plus spécifiquement sur le personnel cadre; ce sont ces chapitres qui justifient en fait le titre de l'ouvrage. Le chapitre 2, «La nature du travail de cadre», a pour but de nous familiariser avec les tâches qui incombent à un employé cadre afin de mieux faire saisir les exigences que requiert un tel travail. La majeure partie du chapitre présente donc les grandes écoles de pensée en management, ainsi que les principaux résultats des recherches portant sur les activités et responsabilités des employés cadres. Cependant, certains pourront regretter que cette partie n'ait pas été traitée avec plus d'ampleur. Enfin, en guise de conclusion, les auteurs nous proposent tout aussi rapidement un modèle résumant «les facteurs qui doivent être pris en considération si l'on veut comprendre le comportement de cadre et l'efficacité de cadre» (p. 43).

Le troisième chapitre aborde l'épineuse et délicate question du critère de rendement. L'entrée en matière se fait par un rappel des principales caractéristiques du critère et de ses

problèmes de mesure les plus fréquents. Par la suite, on passe en revue les différents types de critères pouvant servir d'indicateurs de succès du travail de cadre. Finalement, les auteurs nous entretiennent sur les pratiques d'évaluation du rendement et leurs résultats comme une source privilégiée de critères. Ils considèrent en effet qu'une évaluation du rendement peut fournir de très bons critères, à la condition explicite cependant qu'elle soit exécutée de façon adéquate, ce qui est loin de constituer la règle générale.

Pour les praticiens de la sélection, la partie qui risque d'être la plus utile sera sans doute constituée des chapitres 4 et 6. Nous reviendrons plus tard au chapitre 5, dont le contenu et la structure peuvent à première vue rompre la logique qui se dégageait de l'ouvrage jusqu'à présent. Au chapitre 4, «Aptitudes du cadre et théories reliées au rendement», on investigate les caractéristiques et qualités personnelles qu'exige le travail de cadre; nous en sommes donc à l'étape de l'identification des facteurs qui pourront servir de critères de sélection, ou ce que l'on appelle les prédicteurs. Après avoir consulté une documentation abondante, les auteurs nous rapportent les principales caractéristiques et qualités personnelles des cadres qui ont été reliées de façon empirique à leur rendement. Ces études sont regroupées en trois catégories: celles portant sur les habiletés et compétences du cadre, celles portant sur les traits de personnalité, et finalement celles portant sur les besoins et autres facteurs de motivation. Certains trouveront fort pertinent d'avoir intégré dans ce chapitre les principaux résultats issus des imposants programmes de recherche sur le leadership, en particulier ceux qu'il est convenu d'associer à l'approche des traits et à l'approche des comportements. Les auteurs nous rappellent également les travaux de Fiedler qui, soit dit en passant, s'étalent sur plus de 20 ans de recherches. Tous ces efforts colossaux déployés à la recherche du dirigeant idéal fournissent à coup sûr des indications de premier ordre sur les qualités et modes de fonctionnement requis chez un cadre.

Quant au chapitre 6, dont le titre «Prédicteurs du rendement des cadres» peut porter à confusion, il aborde toute la panoplie des instruments servant à mesurer les prédicteurs: ce sont les outils de sélection. Les outils analysés sont partagés en deux regroupements que les auteurs appellent «échantillonné» et «non-échantillonné» (p. 91). Les instruments de sélection échantillonnés évaluent le candidat à partir d'un échantillon de comportements provenant de l'emploi; ce sont les tests d'échantillon du travail, le formulaire de demande d'emploi, les données biographiques, les références et la période de probation. Par contre, les outils non-échantillonnés, dont la définition présentée ne se laisse pas déchiffrer sans peine («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.» (p. 91)), concernent les tests psychométriques, les entrevues et les simulations. Chacun de ces outils est présenté avec ses avantages et ses inconvénients, ainsi qu'avec les résultats de quelques études de validité. Compte tenu de la popularité grandissante (précisément pour la sélection du personnel cadre) des méthodes de simulation, il aurait été justifié d'exploiter davantage ce thème. Évidemment, ce n'est là qu'une question d'emphase. Le chapitre se termine par un coup d'oeil sur une pratique, nouvelle quant à sa conception, mais classique quant à plusieurs des outils qu'elle utilise, soit le centre d'évaluation.

Revenons au chapitre 5, «Le processus de sélection: quelques aspects des problèmes et des procédés». Ce chapitre comporte trois sections. La première expose le processus de base de validation ainsi que les différents types de validité. La deuxième présente l'utilisation des prédicteurs (surtout) et critères multiples, ainsi que les modèles de combinaisons de données de type compensatoire (régression multiple) et non compensatoire (note-seuil multiple). Enfin, dans la troisième section, on aborde la controverse entre les stratégies statistique et clinique lors de la cueillette et de l'assemblage des données.

Après la lecture de ce chapitre, on a tendance à se demander ce que ces notions viennent ajouter à la démarche. À part la troisième partie qui servira au chapitre suivant de toile de fond lors de la présentation des outils de sélection, pourquoi les auteurs ont-ils introduit à cette étape du déroulement des notions qui de toute façon sont déjà maîtrisées par tout lecteur initié à la sélection du personnel? Si la raison en est qu'ils ont voulu à ce moment rejoindre les moins avisés, ces sections ne s'en trouvent pas justifiées pour autant car les concepts sont abordés beaucoup trop succinctement. Il est peut-être opportun de profiter de l'occasion pour mettre en garde le spécialiste qui, lors de la lecture du premier chapitre pourra avoir le même genre de réflexion. Ceci dit, l'ouvrage demeure sans aucun doute une source appréciable d'informations et de réflexions.

Le volume de Dolan et Roy vaut certes d'être lu, mais on ne peut honnêtement pas dire que l'expression contribue au plaisir de la lecture. La syntaxe souvent douteuse cause des ambiguïtés de sens et l'usage très particulier de la ponctuation rendent la lecture de certains passages laborieuse. On peut s'étonner que les responsables de l'édition n'aient pas remarqué ces faiblesses ainsi que quelques autres coquilles d'impression, et n'aient pas tenté d'y remédier. Ces remarques n'affectent cependant pas l'ouvrage dans son contenu. À cet égard, il faut souligner le souci des auteurs pour la structure d'ensemble de leur texte, souci qui se remarque surtout au niveau de l'articulation entre les chapitres et dans l'utilisation de modèles ou de typologies comme cadre à la présentation de la plupart des concepts. Il faut également relever l'heureuse idée d'avoir inclus un plan au début de chaque chapitre, des résumés là où le besoin s'en fait sentir ainsi que de nombreux tableaux et figures, qui font ressortir encore davantage la structure et le déroulement du texte. Mais le principal attrait de l'ouvrage repose sur le bassin considérable d'informations qu'il constitue. La majorité des chapitres (i.e., chapitres 2, 3, 4 et 6) s'appuient sur une documentation abondante. On déplore

cependant que les nombreuses études et résultats de recherches ne forment pas toujours un tout intégré; il est exact que la présentation est ordonnée, mais les auteurs ne vont pas jusqu'à relever les liens et les recoupements entre ces différentes pièces du casse-tête, de sorte que l'ensemble du tableau ne s'impose pas de lui-même (e.g., chapitre 2).

Normand PETERSEN

Université du Québec à Trois-Rivières

Les relations du travail. Employeurs, personnel, syndicats, État, par Dimitri Weiss. Cinquième édition entièrement réécrite, Paris, Dunod entreprise, 1983, 448 pp., ISBN 2-04-015545-7; ISSN 0335-3184

La réponse des usagers est sûrement un des meilleurs critères qui permet de juger de la valeur d'un ouvrage. Une cinquième édition dans un marché aussi restreint que celui de langue française pour un ouvrage à caractère spécialisé est un phénomène assez rare. C'est pourtant le succès que connaît notre collègue Dimitri Weiss avec **Les relations du travail**, employeurs, personnel, syndicats et État, dont la première édition a été publiée en 1972. (*Relations industrielles*, vol. 29, no 3, p. 622; vol. 34, no 3, p. 626).

Dans les éditions précédentes, l'auteur enrichi, par ses stages d'enseignement hors de la France: Canada, Italie, Grande-Bretagne, Allemagne, Espagne et Portugal, avait constamment augmenté son texte original en l'actualisant. Avec cette cinquième édition, qui aurait pu paraître sous un titre complètement nouveau, l'auteur l'a entièrement réécrit en agençant sa matière d'une façon différente qui, à mon avis, est plus simple et plus logique. C'est ainsi qu'il présente cinq grands chapitres: les relations du travail; les conflits du travail; la négociation collective; les institutions représentatives du personnel; les moyens d'information du niveau de l'entreprise.