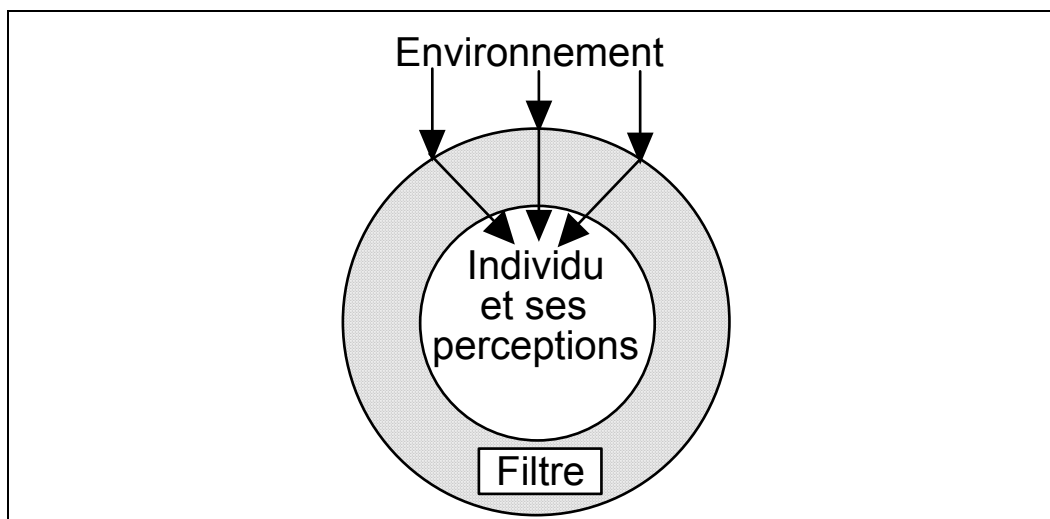


FILTRES COURANTS À LA PERCEPTION D'AUTRUI

par Louis Bergeron

Introduction

Dans un premier temps, à l'aide de l'approche systémique, on peut définir la perception d'une manière très simple. On retrouverait l'individu au centre de l'environnement cherchant à percevoir ce dernier à travers un filtre constitué de ses valeurs, de ses attitudes, de ses expériences, de ses caractéristiques physiques, de son état de santé, etc. Le message pur provenant de l'environnement ne peut donc jamais ou presque se rendre intact à son destinataire. Ce fait constitue un des principaux problèmes étudiés en comportement organisationnel.



Les filtres à la perception d'autrui constituent une barrière, qui nuit fortement à la fidélité et à la validité de tout jugement, qu'on peut porter sur les autres. Au sein d'une organisation, ils s'appliquent lors de tous les contacts interpersonnels et particulièrement en dotation (recrutement et sélection). Il faut noter qu'on les retrouve aussi en évaluation du rendement et en rémunération. Ce texte vise à décrire les plus classiques parmi ceux-ci.

Avant d'aborder les filtres eux-mêmes, il faut définir la fidélité et la validité, deux concepts qu'on retrouve fréquemment en recherche. Nous les utiliserons ici dans un sens plus large, pour mesurer la valeur des contacts interpersonnels, à l'intérieur de situations courantes.

Fidélité et validité

La **fidélité** peut se définir comme la constance d'une méthode, comme la capacité de répéter la même expérience et d'arriver au même résultat. Par exemple, dans un jury de sélection, le degré de similitude des jugements des intervieweurs face à une personne, qu'ils voient tous dans une circonstance identique, indique le niveau de fidélité. De même, notre capacité à poser toujours le même jugement sur les autres, peu importe comment on se sent, indique le degré de fidélité de nos rencontres.

La **validité** est la capacité qu'un instrument possède pour en arriver au résultat souhaité. Par exemple, le but d'un test ou d'une entrevue de sélection consiste à prédire la performance future dans le poste offert.

Préjugé¹

Opinion favorable ou défavorable faite à l'avance envers une ou plusieurs personnes, fondée sur des motifs comme ceux indiqués plus bas dans le paragraphe traitant de la discrimination ou sur d'autres tels que la région ou le quartier où on habite. Ces idées, lorsque négatives, constituent le fondement de la discrimination. On retrouve aussi un préjugé favorable, mais sans lien avec la discrimination.

Discrimination

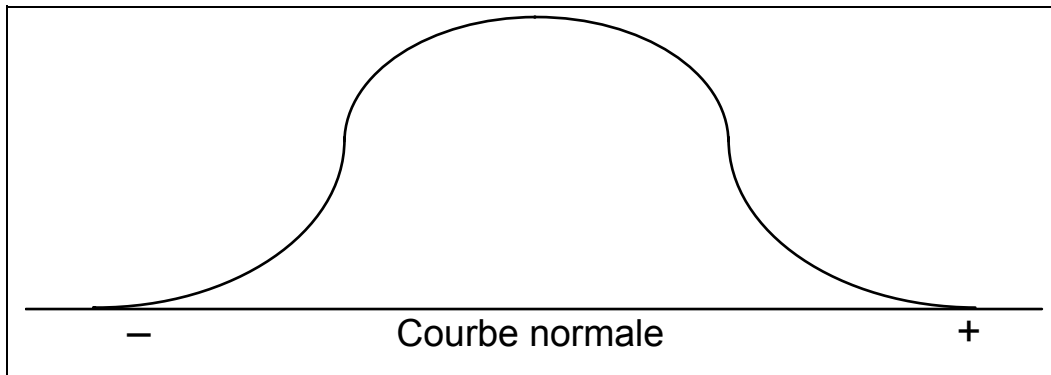
Action de traiter quelqu'un différemment à partir d'un préjugé négatif. Des lois québécoises et canadiennes interdisent la discrimination. La Charte québécoise des droits et libertés de la personne retient les motifs suivants: race, couleur, sexe, grossesse, orientation sexuelle, état civil, âge, religion, convictions politiques, langue, origine ethnique ou nationale, condition sociale, handicap, infraction pénale ou criminelle. Elle interdit la discrimination dans la dotation, la formation, les mouvements de personnel et les conditions de travail dont la rémunération.

Par exemple, encore récemment, dans un secteur très fortement scolarisé, on entendait un membre d'un jury de sélection s'écrier très ouvertement, dès la sortie de la salle d'entrevue, en parlant d'un candidat de prestige, qui le dépassait plusieurs fois en envergure: «Pas encore un jaune». Il référerait ici à d'autres Asiatiques qui travaillaient déjà dans l'organisation. Que peut-on ajouter à une telle remarque? Que faudrait-il faire?

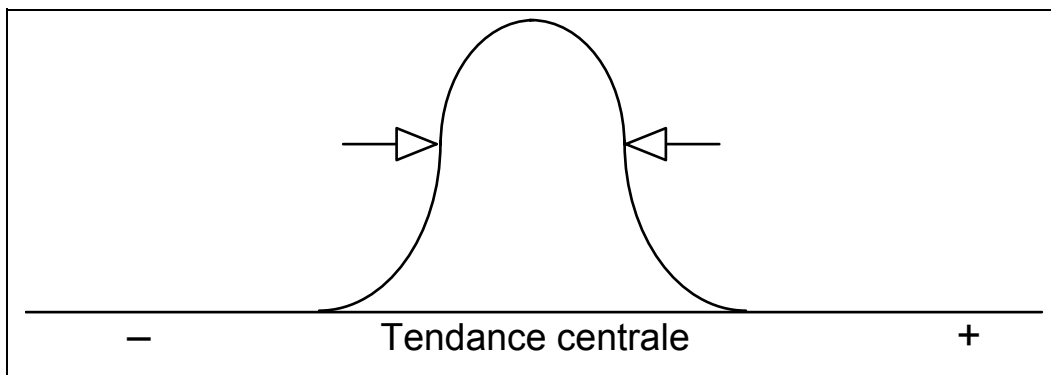
¹ Il faut noter que la définition qui suit correspond dans plusieurs volumes au terme «stéréotype». Cependant, dans le présent texte, on donne un sens plus vaste au «stéréotype» comme on le verra plus loin.

Tendance centrale

Une absence générale de jugement des autres. On nie l'existence des catégories inférieures et supérieures de la population. On refuse de croire que, sur une longue période, les gens qu'on rencontre se distribuent selon une courbe normale.



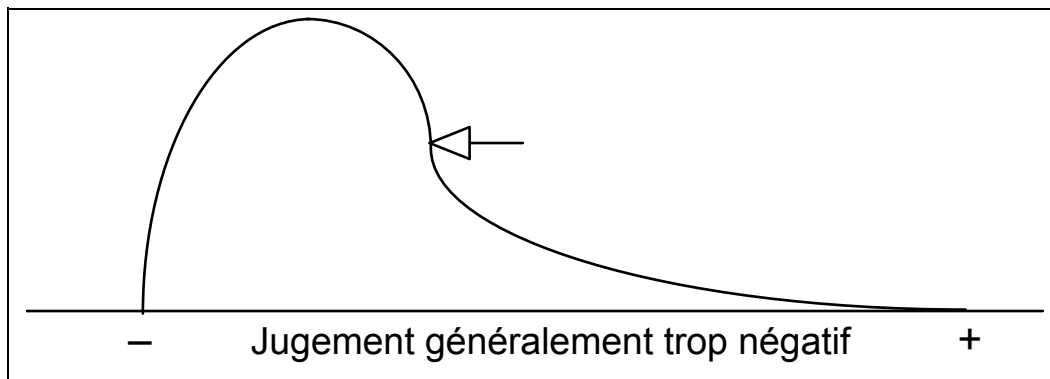
Donc, on assiste à une limitation minimale et maximale du niveau des jugements, ce qui encourage la médiocrité et nuit à la reconnaissance de l'excellence. Ce qui peut paraître à prime abord un moyen d'éviter les conflits génère finalement beaucoup de mécontentement et indique une abdication des responsabilités attribuées à un gestionnaire.



Par exemple, en entrevue de sélection, si on ne peut distinguer la valeur des diverses personnes rencontrées, il devient impossible de choisir objectivement. Donc, comme membre d'un jury de sélection, notre présence s'avère inutile. De même, en évaluation du rendement, quand on juge du personnel syndiqué à l'aide d'un formulaire et qu'on place tout le monde sur un même pied pour s'éviter des ennuis, le dossier de l'employé contient un document absolument sans valeur et potentiellement nuisible.

Jugement généralement trop négatif

Négativisme généralisé envers les gens, un pessimisme face à la nature humaine, des critiques injustifiées d'autrui, utilisation constante de la composante «parent critique» de l'analyse transactionnelle, un style de leadership reposant sur la théorie X de McGregor (1960)², etc.



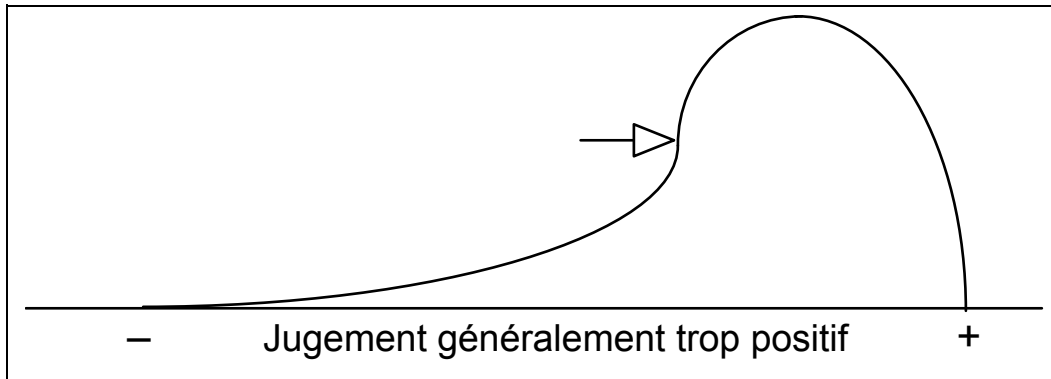
Si on reprend les exemples donnés précédemment pour la tendance centrale, l'impact est du même genre. En entrevue de sélection, si on voit négativement toutes les personnes rencontrées, il devient possible de mal orienter les autres membres d'un jury de sélection. De même, en évaluation du rendement, on peut démotiver la main-d'œuvre si on la place un ou deux crans trop bas. Encore une fois, les dossiers ne possèdent pas une information nous permettant de bien gérer.

Jugement généralement trop positif

Positivisme généralisé envers les gens, un optimisme exagéré face à la nature humaine, une incapacité d'identifier des personnes potentiellement nuisibles, utilisation constante de la composante «parent aidant» de l'analyse transactionnelle, un style de leadership reposant sur la théorie Y de McGregor (1960)³, etc.

² La théorie X prend pour acquis que les gens détestent le travail, qu'on doit les pousser pour qu'ils agissent adéquatement et qu'ils préfèrent une gestion autocratique. Elle représente donc une approche pessimiste à la gestion, condamnée par McGregor.

³ La théorie Y affirme que les gens possèdent un désir inné de travailler et qu'avec des objectifs clairs, des récompenses suffisantes, des responsabilités adéquates et la liberté d'utiliser leur imagination, ils vont réaliser leurs buts personnels et conséquemment contribuer à l'atteinte de ceux de l'organisation. Elle constitue une approche optimiste à la gestion, recommandée par McGregor alors qu'il enseignait. Il fut cependant assez honnête pour les remettre en question, quand il occupa un poste administratif supérieur au sein de son université, en indiquant qu'il s'agissait d'une vision utopiste.

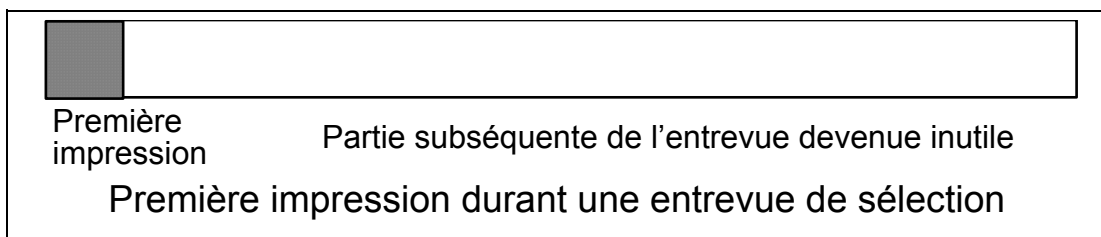


Si on reprend une dernière fois les exemples donnés précédemment pour la tendance centrale et les jugements souvent trop négatifs, l'impact est similaire. Ce filtre peut nous sembler moins grave que les deux autres par son côté positif.

Cependant, si un gestionnaire donne une chance en sélection à un individu médiocre et qu'il devient ensuite permanent, il commet une erreur grave. De même, en évaluation du rendement, s'il situe son personnel trop haut, il pourra difficilement accorder une promotion ou justifier un congédiement. En plus, le cadre qui le remplacera quand il quittera son poste et qui évaluera objectivement aura une foule d'ennuis. Encore une fois, les dossiers possèdent une information très limitée.

Première impression

L'impression que l'on se fait d'une personne durant les premières minutes d'une rencontre initiale tend à durer longtemps. Ici, on se situe dans une dimension temporelle et on s'intéresse à la persistance d'une idée suite à sa formation. Si quelqu'un peut se débarrasser facilement d'une conception erronée, ce filtre ne l'affecte pas. Par exemple, pendant une entrevue de sélection, la perception d'un candidat persiste durant toute celle-ci. De même, l'impression initiale face à un nouvel employé peut durer longtemps et fausser l'évaluation qu'on en fera.



Certains volumes se consacrent à cet effet de la première impression et donnent une foule de conseils sur la manière de franchir ce seuil critique. Cette barrière peut se mêler à d'autres. Par exemple, on peut la combiner avec les préjugés, la discrimination, l'effet de halo ou un stéréotype.

Effet de contraste⁴

Ce filtre se définirait comme l'impact que la ou les candidatures précédentes et suivantes auront sur le jugement de l'intervieweur face au postulant présent. Comme pour la première impression, il serait donc lié au temps.

Cela se produit quand plusieurs très bons ou très mauvais postulants se présentent successivement. Alors une personne moyenne va être respectivement sous-évaluée ou sur-évaluée. Cependant, les candidats éloignés de la moyenne ne seraient pas affectés. Donc, l'ordre dans lequel on reçoit les candidats en entrevue influencerait la décision prise relativement à ceux-ci dans certains cas.

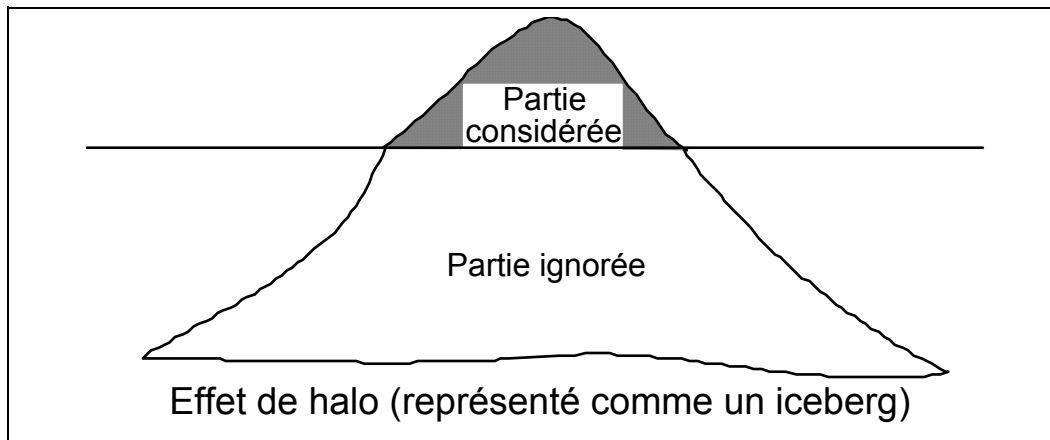
Cette situation s'applique ailleurs qu'en entrevue. Par exemple, si on entend plusieurs conférenciers de manière consécutive, l'évaluation d'un orateur moyen peut varier, selon les personnes entendues avant et après lui.

On pense aussi à une réunion, où une personne s'exprime de façon posée et sensée, après que plusieurs autres aient tenté d'expliquer leur position de manière émotive et irrationnelle. Ce soudain contraste place l'individu sous un jour plus favorable. Inversement, dans une réunion d'experts, la personne qui tente maladroitement de participer à la conversation, sans vraiment connaître le sujet, paraîtra encore plus ignorante, par contraste avec les autres.

Effet de halo

Porter un jugement global sur quelqu'un à partir d'une ou de quelques caractéristiques positives ou négatives importantes pour nous. Donc, un peu comme pour un iceberg, dont on juge la dimension non visible à partir de ce qui se voit hors de l'eau, on évalue globalement les autres selon un ou quelques éléments seulement. Le danger consiste à omettre des points majeurs. L'effet de halo n'est pas lié au temps, mais il peut parfois se faire dès le premier contact.

⁴ Défini au sens de: Webster, Edward C., **The Employment Interview A Social Judgment Process**, S.I.P. Publications, 1982.



Par exemple, un patron évalue une réceptionniste à partir de sa beauté, de son bilinguisme et de son entregent en oubliant le tact et l'intelligence. Une assemblée départementale d'une université apprécie un professeur selon le nombre d'interventions qu'il fait dans les médias, le nombre de subventions qu'il obtient et l'endroit où il a obtenu son diplôme en ignorant sa disponibilité auprès de la clientèle. En entrevue, on juge souvent le dynamisme et les habiletés au niveau du verbal et des relations interpersonnelles, sans que le poste offert le requiert.

L'auteur de ces lignes donnera des détails pour trois cas qu'il a vus de près, soit comme employé d'une organisation ou consultant, afin de bien faire comprendre ce filtre très courant.

Le premier concerne une réceptionniste. Le directeur des ressources humaines (DRH) avait reçu le mandat du directeur général de «rajeunir» la réception, suite au départ de l'ancienne réceptionniste. Les critères de sélection étaient assez simples: apparence physique, bilinguisme, dynamisme et entregent. Pour trouver cette perle rare, le DRH contacta une agence de placement de personnel temporaire avec laquelle il traitait fréquemment. Celle-ci lui dénicha ce qui paraissait parfait: une apparence physique suffisante pour être mannequin, un charme irrésistible, beaucoup d'entregent avec les visiteurs particulièrement de sexe masculin, parfaitement bilingue, etc. Tout le monde était heureux du changement à la réception. Le DRH paya même une prime à l'agence de placement pour mettre fin au contrat de location et embaucher directement cette personne. Cependant, la situation dégénéra assez rapidement. Son entregent lui attirait de nombreux soupirants, qui s'attardaient à la réception, ce qui rendait jaloux son ami, qui travaillait pour l'organisation. De plus, les autres femmes la détestaient.

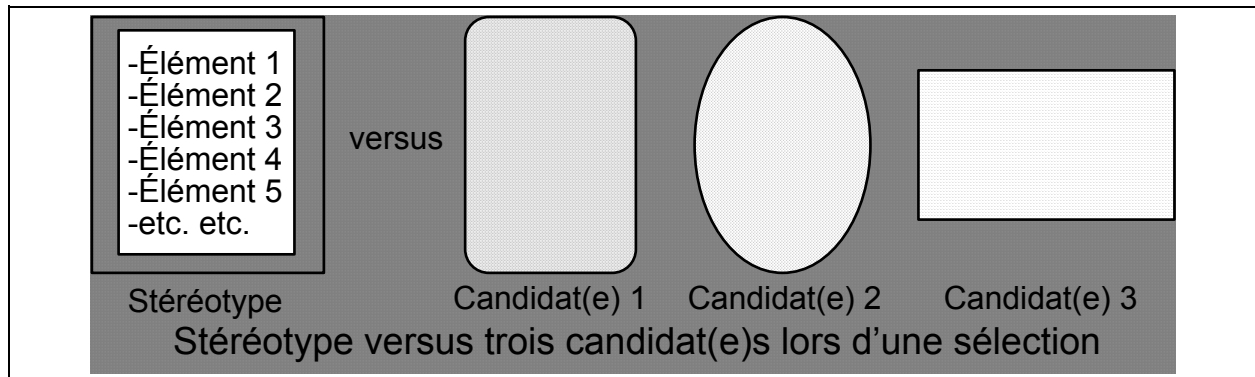
Finalement, elle manquait parfois de jugement dans les situations délicates, car son habileté mentale n'était pas à la hauteur de son physique. Donc, on la congédia pour la retourner à l'agence.

Le second cas est celui d'un caissier réputé pour son extrême politesse, son entregent et sa ponctualité, très aimé des clients, qui lui laissaient souvent des pourboires, chose très peu fréquente dans cette organisation. Il faut dire que le caissier leur forçait un peu la main, grâce à une petite assiette dans laquelle il remettait la monnaie. Souvent, le client reprenait seulement les billets en oubliant la monnaie, tellement il était charmé par ce caissier. Cependant, pour l'organisation il s'agissait d'un employé problématique à cause de son extrême lenteur. Le gérant comparait facilement sa productivité, avec celle des autres, par le total des ventes enregistrées. Certains le dépassaient plusieurs fois, surtout en périodes de pointe. Donc, il fallait recourir à de la main-d'œuvre supplémentaire pour compenser sa lenteur proverbiale.

Une troisième situation est celle d'une candidate qui a bien su manipuler un membre important d'un jury de sélection, particulièrement en utilisant son apparence physique, son habillement et son charme. Déjà employée à temps partiel pour l'organisation, elle savait l'influence de ce membre du jury. Donc, pendant les semaines précédant l'entrevue, elle vint le voir presque quotidiennement à son bureau, s'entretenant avec lui pendant plusieurs heures. Comme il était reconnu comme un «homme à femmes», il échafaudait déjà des plans pour le jour, où cette candidate «pétillante» ferait partie de l'organisation de manière régulière. Il l'envoya même se présenter à l'avance à d'autres membres du jury, brisant la notion d'impartialité. La tactique fonctionna à merveille pour elle. Il mentit même au jury sur la date à laquelle la postulante terminerait sa maîtrise, afin de la favoriser. Il contribua à éliminer des candidatures nettement supérieures au plan de la scolarité et de l'expérience, pour faire entrer cette personne. Au sortir de l'entrevue, l'évaluateur manipulé était tellement enthousiaste et excité qu'il semblait sur un nuage. Cependant, quand la candidate résista à ses avances, après qu'elle fut finalement choisie, suite à des oppositions importantes d'autres membres de l'organisation, il essaya de l'éliminer en faisant supprimer son poste. Mais, il était trop tard et le jeu de l'amoureux éconduit était trop transparent, surtout qu'il s'agissait de la répétition du même scénario qui s'était joué avant avec une autre femme. Finalement, la postulante habile a réussi à obtenir sa permanence, en attirant la pitié sur elle.

Recherche d'un stéréotype⁵

Ressemble à l'effet de halo, mais ici on trace un portrait beaucoup plus complet et surtout, plus réfléchi. Celui-ci évolue selon les expériences vécues et peut posséder une certaine validité. Le danger consiste à rejeter la personne s'éloignant un peu du stéréotype, même si elle possède beaucoup d'attributs pertinents. On devient trop esclave d'un modèle idéal, pouvant contenir à la fois des points logiques et d'autres beaucoup moins, duquel personne ne peut déroger, pour obtenir une cote favorable.



Par exemple, à partir de leur culture organisationnelle, les organisations brosent un tableau des personnes qu'elles désirent voir à leur emploi. De même, la société en général dresse elle aussi de tels portraits qu'on reprend dans les médias. Ils peuvent reposer sur des réalités quotidiennes ou sur des préjugés.

À partir de tout cela, il devient possible de se forger un scénario à l'intérieur d'un processus de dotation et de rechercher des personnes qui n'existent pas ou très peu dans la réalité. De même, on peut exiger de notre personnel une perfection impossible à atteindre en évaluation du rendement et souvent, totalement disproportionnée avec la rémunération offerte. On retrouve souvent ce phénomène dans la PME, ce qui occasionne un fort taux de roulement, car on n'hésite pas à congédier pour tenter de trouver de nouveau la perle rare.

⁵ Défini au sens de: Webster, Edward C., **Decision Making in the Employment Interview**, Montréal, Industrial Relations Centre, McGill University, 1964, pages 81-82-85-86.

Dissonance cognitive⁶

Cette théorie origine d'un volume écrit par Leon Festinger en 1957⁷. Les citations suivantes illustrent sa pensée:

«La base principale sur laquelle repose la théorie est la notion que les humains essaient d'établir une harmonie interne, une consistance, une compatibilité entre leurs opinions, attitudes, connaissances, valeurs. Donc, il existe une force qui pousse à la consonance parmi les perceptions.»

«Deux éléments de connaissance sont en relation dissonante ou consonante, selon qu'ils s'opposent l'un à l'autre ou se confirment l'un et l'autre.»

Festinger explique ainsi l'importance de la dissonance dans la prise de décision:

«La dissonance existe presque toujours après qu'une décision a été prise entre deux ou plusieurs alternatives. Les éléments de connaissance correspondants aux caractéristiques **positives** des alternatives ignorées et aux caractéristiques **néglatives** de l'alternative choisie sont **dissonants** avec l'action qui fut prise. Les éléments de connaissance correspondants aux caractéristiques **positives** de l'alternative choisie et aux caractéristiques **néglatives** des alternatives ignorées sont **consonants** avec la décision prise.»

Voyons cela sous forme de tableau, **alors que X fut choisi.**

	X Choisi	KYZ Ignorés
Caractéristiques positives	Consonantes (retenues)	Dissonantes (rejetées)
Caractéristiques négatives	Dissonantes (rejetées)	Consonantes (retenues)

Au sujet de la réduction de la dissonance cognitive, Festinger suggère que: «La dissonance post-décisionnelle peut être réduite en augmentant les caractéristiques

⁶ Traduction et adaptation de: Blum, Milton L., Naylor, James C., **Industrial Psychology**, New York, Harper & Row, 1969, pages 466 et 467.

⁷ Festinger, Leon, **A Theory of Cognitive Dissonance**, Stanford, CA, Stanford University Press, 1957, 1962, 1968.

positives de l'alternative choisie ou en diminuant la valeur des alternatives ignorées, ou en faisant les deux.»

En résumé, la théorie de la dissonance cognitive dit que la décision elle-même n'est pas l'étape finale dans le processus de prise de décision. Au contraire, décider implique la création d'un déséquilibre avec lequel l'individu doit vivre. Ce besoin de s'ajuster à la dissonance pousse à des changements de comportements et d'attitudes de la part de l'individu concerné.

En gestion, la dissonance cognitive devient un filtre à la perception des autres, parce que l'individu bloque des informations contraires à une décision qu'il a prise antérieurement. Inversement, il recherche surtout des informations confirmant sa pensée initiale.

Prenons l'exemple d'un patron qui faisait partie d'un comité de sélection avec deux autres collègues. Il a recommandé «X» comme assistant, malgré l'avis défavorable de ceux-ci. Il s'avère que «X» est médiocre. Il rejettera les informations négatives, parce que celles-ci viendraient contredire la décision prise précédemment et il conservera donc à son emploi «X», jusqu'à ce qu'une forte pression se fasse dans l'organisation pour que «X» soit congédié.

Conclusion

Les filtres à une perception exacte d'autrui s'appliquent constamment dans une organisation et plus particulièrement en dotation et en évaluation du rendement. Savoir qu'ils existent nous permet de les combattre, mais il faut demeurer conscient qu'ils nous affecteront souvent malgré nous. En fait, ils constituent un des éléments fondamentaux pour réaliser une plus saine gestion.