

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

L'APPROCHE PAR COMPÉTENCES APPLIQUÉE EN SÉLECTION DU PERSONNEL :  
UNE ÉTUDE EXPLORATOIRE

MÉMOIRE  
PRÉSENTÉ  
COMME EXIGENCE PARTIELLE  
DE LA MAITRISE EN ADMINISTRATION DES AFFAIRES

PAR  
RIMY SAKR

DECEMBRE 2011

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL  
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de ce mémoire se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.01-2006). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

## REMERCIEMENTS

Tout d'abord, je tiens à remercier ma directrice Pascale L. Denis pour son encouragement, ses conseils avisés ainsi que le temps et l'énergie qu'elle m'a consacrés tout au long de ce processus de rédaction de mémoire. Elle a su m'impliquer dans plusieurs projets tout en connaissant mes intérêts. Sa rigueur et son expertise m'ont donc permis de me développer, tant sur le plan personnel que sur le plan professionnel.

Je tiens également à remercier ma famille, mes amies (Joëlle, Céline, Roula, Hany, Fatima, Sarah, Rita, Jessica, Gabrielle) et ma douce moitié (Emer) de m'avoir soutenue tout au long de ma maîtrise, plus particulièrement dans les moments les plus difficiles. Sans leur soutien, la rédaction de mon mémoire aurait été difficile.

Par ailleurs, je tiens à remercier les membres du Laboratoire de Recherche et d'Intervention en Sélection du Personnel (LRISP) que j'ai côtoyés durant mon mémoire dont Éliane Bergeron, Laurence Crevier-Braud, Sophie Asselin, Geneviève Rochon et Frédéric Paré. Votre présence et vos conseils ont grandement été appréciés. J'ai eu du plaisir à travailler avec vous et à faire partie de votre équipe dynamique.

Enfin, je tiens à remercier Denis Morin et Simon Grégoire d'avoir accepté de faire partie du jury pour l'évaluation de mon mémoire. Je vous remercie du temps et de l'intérêt accordés à mon projet de mémoire.

Rimy Sakr

## TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES FIGURES.....	v
LISTE DES TABLEAUX.....	vi
RÉSUMÉ .....	viii
INTRODUCTION	
INTRODUCTION ET PROBLÉMATIQUE DE RECHERCHE .....	1
CHAPITRE I	
REVUE DE LA DOCUMENTATION SCIENTIFIQUE .....	3
1.1. Défis des ressources humaines au 21 <sup>ème</sup> .....	3
1.2. Origine du concept de compétence .....	4
1.3. L'approche par compétences.....	7
1.4. Efficacité de l'approche par compétences en sélection du personnel.....	9
1.5. Particularités européennes et américaines de l'approche par compétences.....	12
1.6. Rendement et compétences .....	14
1.7. Origine du concept de rendement.....	15
1.7.1. L'évaluation basée sur les jugements et les traits de personnalité.....	17
1.7.2. Le rendement lié à la tâche .....	18
1.7.3. La prédiction des compétences et du rendement lié à la tâche .....	18
CHAPITRE II	
MODÈLE D'ANALYSE ET HYPOTHÈSES DE RECHERCHE .....	20
2.1. Le modèle de l'organisation .....	20
2.2. Le choix des outils .....	23
2.3. Le modèle d'analyse .....	24
2.4. Définition des variables.....	26
2.4.1. Variables indépendantes.....	26
2.4.2. Variables dépendantes.....	26
2.5. Les hypothèses de recherche .....	26

CHAPITRE III	
CADRE MÉTHODOLOGIQUE.....	28
3.1. Devis de recherche .....	28
3.2. Échantillon .....	29
3.3. La collecte de données .....	29
3.4. Description des instruments de mesure .....	30
3.4.1. Mesures complétées par les candidats avant leur embauche .....	30
3.4.2. Mesures complétées par les gestionnaires pour évaluer le rendement de la période probatoire .....	32
3.5. Techniques d'analyse de données .....	32
CHAPITRE IV	
PRÉSENTATION DES RÉSULTATS .....	34
4.1. Le volet quantitatif .....	34
4.1.1. Les résultats descriptifs .....	34
4.2. Le volet qualitatif .....	42
4.2.1. Les résultats sur la nature des commentaires émis par les gestionnaires ayant complété l'évaluation du rendement .....	43
4.3. Les résultats sur la nature des commentaires Forces, Faiblesses et autres commentaires .....	53
CHAPITRE V	
DISCUSSION DES RÉSULTATS .....	56
5.1. Apports théoriques et pratiques de l'étude .....	56
5.2. Limites .....	65
5.3. Conclusion .....	66
ANNEXE A	
LE FORMULAIRE D'ÉVALUATION DE RENDEMENT .....	67
Bibliographie.....	76

## LISTE DES FIGURES

Figure		Page
1.1	Le modèle de l'iceberg .....	6
2.1	L'efficacité du modèle de compétence.....	25

## LISTE DES TABLEAUX

Tableau	Page
2.1	Arrimage entre les compétences et les instruments de mesure retenus.....22
4.1	Résultats des analyses descriptives.....35
4.2	Corrélations bivariées entre les cinq compétences évaluées avant et après embauche pour les emplois complexes .....36
4.3	Corrélations bivariées entre les cinq compétences évaluées avant et après embauche pour les emplois moins complexes .....37
4.4	Répartition des participants en fonction du résultat obtenu à la compétence Agilité intellectuelle évaluée avant embauche et du résultat obtenu à l'évaluation du rendement pour cette compétence .....39
4.5	Répartition des participants en fonction du résultat obtenu à la compétence Confiance en soi évaluée avant embauche et du résultat obtenu à l'évaluation du rendement pour cette compétence .....40
4.6	Répartition des participants en fonction du résultat obtenu à la compétence Communication interpersonnelle évaluée avant embauche et du résultat obtenu à l'évaluation du rendement pour cette compétence.....40
4.7	Répartition des participants en fonction du résultat obtenu à la compétence Orientation vers les résultats et les actions évaluées avant embauche et du résultat obtenu à l'évaluation du rendement pour cette compétence.....41
4.8	Répartition des participants en fonction du résultat obtenu à la compétence Capacité d'adaptation évaluée avant embauche et du résultat obtenu à l'évaluation du rendement pour cette compétence .....42
4.9	Les résultats sur la nature des éléments rapportés par les gestionnaires pour appuyer leur cote pour la compétence Capacité d'adaptation.....43
4.10	Chevauchement entre la compétence recherchée Capacité d'adaptation et les autres compétences du répertoire .....44
4.11	Les résultats sur la nature des éléments rapportés par les gestionnaires pour appuyer leur cote pour la compétence Orientation vers les résultats et l'action .....45
4.12	Chevauchement entre la compétence recherchée Orientation vers les résultats et l'action et les autres compétences du répertoire.....46

4.13	Les résultats sur la nature des éléments rapportés par les gestionnaires pour appuyer leur cote pour la compétence Communication interpersonnelle .....	47
4.14	Chevauchement entre la compétence recherchée Communication interpersonnelle et les autres compétences du répertoire.....	48
4.15	Les résultats sur la nature des éléments rapportés par les gestionnaires pour appuyer leur cote pour la compétence Confiance en soi.....	49
4.16	Chevauchement entre la compétence recherchée Confiance en soi et les autres compétences du répertoire .....	50
4.17	Les résultats sur la nature des éléments rapportés par les gestionnaires pour appuyer leur cote pour la compétence Agilité intellectuelle.....	51
4.18	Chevauchement entre la compétence recherchée Agilité intellectuelle et les autres compétences du répertoire .....	52
4.19	Les résultats sur la nature des éléments rapportés par les gestionnaires dans la section « forces de l'employé » lors de l'évaluation de rendement.....	53
4.20	Les résultats sur la nature des éléments rapportés par les gestionnaires dans la section « faiblesses de l'employé » lors de l'évaluation de rendement.....	54
4.21	Les résultats sur la nature des éléments rapportés par les gestionnaires dans la section « autres commentaires » lors de l'évaluation de rendement .....	55

## RÉSUMÉ

L'évaluation des compétences à des fins d'embauche de candidats est une pratique largement répandue au sein des entreprises québécoises (Boudrias, Pettersen, Longpré et Plunier, 2008). Cependant, l'efficacité de la sélection fondée sur un modèle par compétences a été très peu étudiée à ce jour (Catano, Cronshaw, Wiesner, Hackett et Methot, 2010). Les recherches recensées portent plutôt sur la capacité de certains tests psychométriques à prédire la performance en emploi, sans associer ces tests à des niveaux de maîtrise des compétences (ex. : capacité d'adaptation, communication interpersonnelle, confiance en soi etc). D'une part, des tests d'aptitudes cognitives, outils de mesure issus des études sur l'intelligence de Spearman (1927), s'avèrent de très bon prédicteurs du succès en emploi (Gottfredson, 2002). D'autre part, certains facteurs mesurés par les inventaires de personnalité, notamment ceux qui ont été développés selon la théorie des « Big Five », démontrent des liens avec la performance en emploi (Digman, 1990 ; Barrick et Mount, 1991; Barrick, Mount et Judge, 2001). Au sein des entreprises, il est fréquent d'associer certaines des dimensions de ces tests à des compétences (Altink, Visser et Castelijns, 1997). Or, il existe très peu de données portant sur la capacité de prédiction de ces outils lorsque les résultats obtenus à ces tests sont convertis en niveaux de maîtrise des compétences, lesquels sont par la suite utilisés afin de choisir les meilleurs candidats pour un poste. Par conséquent, la présente recherche vise à pallier à cette limite. Son objectif est de savoir dans quelle mesure le niveau de compétence mesuré au moyen de tests psychométriques avant embauche chez les candidats est lié au niveau de compétence évalué par leur supérieur environ 6 mois après embauche (i.e. lors de l'évaluation du rendement). De surcroît, la recherche a comme sous-objectif d'analyser la façon dont les gestionnaires justifient l'évaluation de ces compétences au moment de l'évaluation du rendement.

Les résultats des analyses quantitatives obtenus indiquent qu'il y a peu de liens significatifs entre le niveau de maîtrise avant et après embauche pour certaines compétences. L'absence de résultats significatifs pourrait s'expliquer par la nature des commentaires émis par les gestionnaires lors de l'évaluation de rendement. Au plan qualitatif, les résultats révèlent qu'il y aurait chevauchement entre les compétences évaluées. Ainsi, plusieurs des commentaires émis par les gestionnaires auraient peu ou pas de lien avec les compétences du répertoire. Enfin, l'étude démontre qu'il serait pertinent de clarifier la définition des compétences ainsi que d'étudier les liens entretenus par les compétences avec des construits similaires.

Mot clés : approche par compétences, sélection du personnel, évaluation du rendement, tests psychométriques

## INTRODUCTION

### **INTRODUCTION ET PROBLÉMATIQUE DE RECHERCHE**

Les modèles de compétences employés en sélection du personnel sont très utilisés au Québec (Bouteiller et Gilbert, 2005). Cependant, Catano, Cronshaw, Wiesner, Hackett et Methot (2010) retiennent qu'il y a peu d'études empiriques et peu de statistiques sur l'efficacité de l'approche par compétences utilisée à des fins de sélection. Pourtant, cette pratique est grandement répandue en Amérique du Nord et en Europe, mais ce n'est que tout récemment que les scientifiques se sont intéressés à l'efficacité et aux répercussions de cette approche pour les entreprises (Catano et al., 2010). Ainsi, ces modèles sont utilisés à des fins d'embauche, sans pour autant qu'on connaisse en profondeur leur efficacité réelle. Une des rares études québécoises recensée à cet égard est celle de Durivage (2004), qui a étudié l'implantation et la validation de l'approche par compétences en sélection de personnel chez Desjardins. Cette approche semble également avoir été appliquée avec succès dans le domaine de la santé, et particulièrement en soins infirmiers (Patterson, 2004). En effet, l'étude de Patterson a démontré l'efficacité de l'approche par compétences auprès des infirmières en santé infantile et maternelle, afin d'optimiser le travail des infirmières. Le modèle de compétences est basé sur la pratique des infirmières et il délimite trois paramètres de compétences : les compétences techniques, les compétences interpersonnelles et l'analyse critique (Patterson, 2004). Patterson a mené une étude de comparaison entre les institutions qui utilisent l'approche par compétences et celles qui n'utilisent pas cette approche. Suite à des entrevues menées auprès de 167 infirmières dans 13 agences publiques, on remarque que les infirmières qui œuvrent dans une agence publique basée sur l'approche par compétences performant davantage que celles qui travaillent dans une entreprise où cette approche est absente (Patterson, 2004).

Le présent mémoire tente de remédier à cette limite en se penchant sur l'efficacité d'un modèle de sélection basée sur les compétences implanté au sein d'une grande entreprise québécoise. Ce mémoire permet également de clarifier de quelle façon une telle approche se met en place dans un contexte de sélection de même que la façon dont les gestionnaires utilisent l'approche lors de l'évaluation de rendement de leurs employés, ce qui rend un caractère distinctif et novateur à la présente étude.

Plus spécifiquement, les liens entre les niveaux de compétence évalués avant et environ 6 mois après embauche seront comparés. Ensuite, la nature du verbatim rapporté par les gestionnaires pour justifier les cotes données au niveau de la maîtrise des compétences sera analysée afin de déterminer sur quoi prend appui cette évaluation des compétences. Enfin, l'étude de la nature des recommandations relatives aux forces et faiblesses des employés complètera le présent mémoire.

L'apport de cette recherche réside dans l'avancement des connaissances sur l'approche par compétences appliquée à des fins de sélection. Ainsi, ses retombées s'adressent d'une part aux gestionnaires qui sont amenés à évaluer les employés et à les soutenir dans leur développement, le tout dans une perspective de rentabilité des organisations. D'autre part, il y a d'importantes implications pour les chercheurs, notamment en ce qui concerne les construits théoriques qui se chevauchent et que l'on nomme « compétences ». Le chevauchement des compétences nuit à la mesure des compétences, à la validité, à la fidélité, ainsi qu'à la capacité de prédire le succès en emploi.

Le présent mémoire fera d'abord état des connaissances sur l'approche par compétences, puis proposera une définition des concepts reliés à la recherche. Ensuite, les principaux éléments du cadre méthodologique seront abordés. Dans la dernière partie, les résultats seront présentés et discutés, suivie par la conclusion du mémoire.

## CHAPITRE I

### REVUE DE LA DOCUMENTATION SCIENTIFIQUE

#### 1.1. Défis des ressources humaines au 21<sup>ème</sup>

Au cours de la dernière décennie, la mondialisation a eu des répercussions considérables sur les organisations. L'accroissement de la compétition a amené les entreprises à se dépasser afin d'être plus productives et concurrentielles dans leur secteur d'activités respectif. De plus, l'arrivée constante de nouvelles technologies a bouleversé les pratiques des organisations en matière de ressources humaines, notamment par la demande de nouvelles ressources qui s'adaptent rapidement et qui sont de plus en plus spécialisées (Labruffe, 2003). De façon parallèle, les organisations sont confrontées au vieillissement de la population qui entraîne notamment une pénurie de la main-d'œuvre disponible pour faire face à leurs nouveaux défis. À ces transformations s'ajoutent l'instabilité du marché du travail due à la diminution des postes offrant une sécurité en emploi, les difficultés de la mobilisation du personnel détenant des compétences spécialisées ainsi que la rétention des meilleurs candidats (Foucher, 2010).

Les activités de recrutement et de sélection du personnel ne sont pas à l'abri de tels chambardements du marché du travail. Alors que les ressources compétentes se font rares, le choix de meilleures pratiques de recrutement et de sélection afin de les attirer, de les sélectionner et de les mobiliser représente un défi de taille. L'efficacité des méthodes retenues s'avère critique pour le positionnement concurrentiel de l'entreprise dans son secteur d'activités (Catano et *al.*, 2010), de même que pour sa santé financière. De fait, une mauvaise sélection du personnel engendrerait des coûts importants pour l'entreprise (Durivage, 2004). Selon D'Arcimoles (1997), l'utilisation d'un processus rigoureux et standardisé procurerait jusqu'à 15 % de profits supplémentaires à l'entreprise, c'est-à-dire que des employés compétents et productifs contribueraient directement au profit de l'entreprise (Foucher,

2011). Dans le même ordre d'idées, une étude menée en Angleterre par le *Work foundation and the Institute for employment* (2008) indique qu'une augmentation de 10 % de l'investissement d'une entreprise dans les ressources humaines a pour effet de générer des bénéfices importants pour l'entreprise et les employés (Tamkin, Cowling et Hunt, 2008). En effet, investir dans les ressources humaines augmente l'engagement et la confiance des employés à l'égard de l'entreprise. Ces derniers contribuent ainsi à l'atteinte des objectifs de l'organisation (Tamkin, Cowling et Hunt, 2008). À la lumière de ces constats, il est possible d'affirmer qu'une organisation qui investit dans ses pratiques de recrutement et de sélection contribue à la pérennité de ses ressources, humaines ou autres.

## **1.2. Origine du concept de compétence**

Pour faire face à tous ces enjeux en matière de recrutement et de sélection, les chercheurs se sont intéressés à la notion de compétence. De fait, la performance n'est-elle pas la résultante de la compétence? Afin de mieux cerner la façon dont la compétence peut être utile à des fins de recrutement et de sélection, il importe de présenter l'évolution du concept et sa définition.

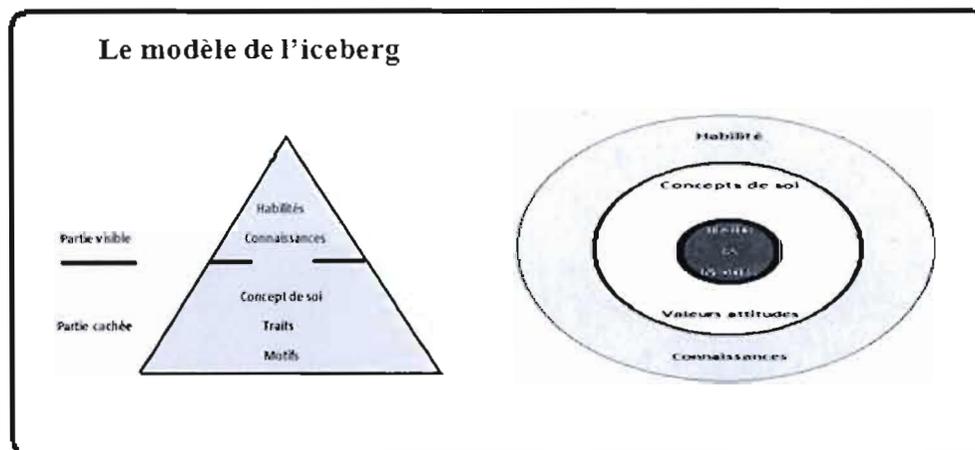
Actuellement, pour de nombreux spécialistes en gestion des ressources humaines, la compétence peut se définir par un ensemble de savoirs, de savoir-faire et de savoir-être (Pettersen, 2000). Cependant, la notion de compétence a émergé au cours des années 1970 en Amérique du Nord. Un des premiers à s'intéresser à cette notion est un professeur en psychologie à l'Université Harvard, David McClelland. Ses travaux sur la motivation et sur le développement du personnel l'ont amené à investiguer la compétence. Plus spécifiquement, McClelland s'est intéressé aux caractéristiques des employés ayant un rendement supérieur en emploi, qu'on appelle les « personnes très performantes » (Bouteiller et Gilbert, 2005). Ses travaux avaient pour but de développer des outils permettant de déceler les attitudes et les habitudes des personnes les plus performantes. Selon lui, les employés performants possèdent des compétences clés qu'ils exercent en emploi. Ainsi, leur performance n'est pas uniquement due aux qualifications objectives requises pour un poste, même si la réalisation des tâches est inhérente à la performance en emploi (Bouteiller et Gilbert, 2005).

Selon McClelland, le meilleur moyen de comprendre le rendement réside tout d'abord dans la compréhension de ce que font réellement les individus pour avoir un rendement supérieur. À partir d'observations sur le terrain, il est possible d'identifier les compétences pertinentes au rendement (Athey et Orth, 1999). De plus, il souligne que pour prédire le rendement, les employés doivent effectuer des tâches représentatives de la compétence appelée à être mesurée (Athey et Orth, 1999). À titre d'exemple, afin de mesurer la compétence technique d'un ingénieur sur un outil de programmation, l'employé doit utiliser cet outil dans ses tâches quotidiennes. C'est en l'observant utiliser l'outil qu'il sera possible de déterminer quand et comment il l'utilise, de voir lorsque c'est efficace ou non, ce qui permettra de déterminer le rendement attendu en observant ses comportements. Pour ce faire, McClelland a développé une entrevue de nature comportementale ayant comme objectif d'identifier les compétences maîtrisées par les candidats à partir des événements qu'ils ont vécus. Cet outil permet de discriminer un rendement ordinaire d'un rendement supérieur au niveau des compétences évaluées (Athey et Orth, 1999). Suite à ces études et à ces recherches sur les compétences, McClelland a élaboré un dictionnaire de compétences, aussi appelé référentiel, afin d'identifier les compétences clés qui permettent à un employé d'avoir un rendement supérieur (Bouteiller et Gilbert, 2005). On retrouve dans ce guide les compétences qui peuvent être spécifiques à un poste, ainsi que des compétences génériques pour une organisation (Labruffe, 2003).

S'inspirant des travaux de McClelland, Boyatzis (1982) se penche à son tour sur la notion de compétence individuelle qu'il définit comme étant « une caractéristique sous-jacente d'une personne qui a une relation de cause à effet avec la performance moyenne ou supérieure dans une fonction » (Bouteiller et Gilbert, 2005, p. 11). Du fruit de ses travaux émergent cinq dimensions de la compétence : la motivation, les traits de caractère (le savoir-être), la conception que l'on a de soi-même, les connaissances ainsi que le savoir-faire (Bouteiller et Gilbert, 2005).

Quelques années plus tard, Spencer et Spencer (1993) raffinent la définition de la compétence qu'ils décrivent comme étant « des caractéristiques sous-jacentes qui sont causes d'efficacité ou de rendement supérieur » (p. 9). En d'autres mots, ce sont les caractéristiques individuelles qui entraînent une performance supérieure dans un emploi. Tout comme

Boyatzis, Spencer et Spencer indiquent que les compétences se composent de cinq dimensions (Bouteiller et Gilbert, 2005). Ils précisent toutefois que ces compétences se classent à deux niveaux différents et illustrent leur propos par le modèle de l'iceberg. La figure 1 fait la distinction entre les compétences superficielles et les compétences profondes. Les compétences superficielles sont composées des connaissances, des habiletés et des aptitudes. Les compétences profondes, quant à elles, représentent les traits de personnalité, donc le savoir-être d'une personne et ses motivations. Les compétences superficielles sont plus faciles à développer et à mesurer que les compétences profondes (Spencer et Spencer, 1993). À titre d'exemple, il est plus facile chez un individu de développer ses habiletés et ses connaissances techniques (compétences visibles) par un programme de formation et l'apprentissage de connaissances en classe que de modifier ou de développer ses traits de personnalité (compétences cachées).



**Figure 1.1 : Le modèle de l'iceberg**

Spencer et Spencer, 1993, p. 11

Plus récemment, les compétences ont été définies comme « un ensemble de comportements interreliés qui sont nécessaires au succès en emploi dans une organisation » (Catano et *al.*, 2010). Quant à lui, Le Boterf (2000) nuance la définition en indiquant que la compétence doit être définie à partir du contexte organisationnel dans lequel elle est utilisée ainsi qu'en fonction de l'organisation du travail. Selon lui, le savoir-faire n'est pas suffisant pour identifier une compétence réelle ; il faut plutôt tenir compte du savoir-agir dans une

situation professionnelle. Il sous-entend que pour agir avec compétence, il faut prendre en considération non seulement ses propres ressources (connaissances, savoir-faire, savoir-être), mais aussi des ressources complémentaires qui ne sont pas nécessairement liées aux caractéristiques personnelles d'un individu, par exemple ses réseaux relationnels, sa culture, ses expériences, etc. (Le Boterf, 2000). Enfin, toujours selon Le Boterf (2000), « l'individu puise dans une multitude de ressources pour agir avec compétence » (p. 36).

Tel qu'il vient d'être présenté, le concept de compétence a évolué au fil des années. Certains éléments communs issus de ces définitions lui sont reconnus : la compétence doit être contextualisée; elle représente une combinaison des ressources individuelles sollicitées et exprimées dans le cadre du travail; elle implique non seulement des connaissances, mais des habiletés et des traits de personnalité nécessaires pour effectuer une tâche spécifique; et elle contribue à un rendement supérieur (Foucher, 2011).

### **1.3. L'approche par compétences**

Alors que les compétences peuvent référer à un « ensemble de comportements inter-reliés qui sont nécessaires au succès en emploi dans une organisation » (Catano et *al.*, 2010, p. 157), l'approche par compétences, quant à elle, correspond à un ensemble de pratiques de gestion des ressources humaines articulé autour du concept de compétence. En d'autres mots, les organisations intègrent une logique de compétence dans leur façon de gérer la formation, l'évaluation de rendement, la sélection, etc. (Bouteiller et Gilbert, 2005). En effet, l'approche par compétences est utile pour la gestion de main-d'œuvre : elle permet d'identifier les compétences indispensables de l'entreprise et de les développer en ressources stratégiques (Bouteiller et Gilbert, 2005).

Mais concrètement, comment les compétences peuvent-elles contribuer au succès des entreprises, notamment en ce qui concerne la sélection du personnel? Alors que les approches plus traditionnelles en sélection prônent une sélection basée principalement sur la capacité des individus à effectuer les tâches et les responsabilités du poste à combler (Edward et Lawler, 1994), l'approche par compétences représente une « initiative stratégique qui vise à atteindre les objectifs d'affaires de l'organisation » (Durivage, 2004, p. 11).

Dans un contexte d'embauche, l'approche par compétences peut être utilisée lors de la description des postes, le recrutement et la sélection, pour ne nommer que ces fonctions-là. Plus spécifiquement, en ce qui concerne la sélection, lorsque Saba et *al.* (2008) traitent de la sélection, ils indiquent qu'il s'agit d'« une méthode de sélection des candidats se fondant sur un profil de compétences préalablement déterminées en fonction des orientations stratégiques de l'entreprise » (p. 183). Il est donc attendu que les individus sélectionnés sur la base de leurs compétences seront performants en emploi, ce qui permettra d'atteindre les objectifs organisationnels fixés.

L'amélioration de la performance organisationnelle combinée à la clarification des attentes de l'employeur et à la création d'un langage propre à l'entreprise ne sont que quelques-uns des avantages associés à l'approche par compétences appliquée à l'ensemble des sous-systèmes en ressources humaines ayant suscité l'engouement des chercheurs et des organisations dans les années 90, engouement qui perdure à ce jour (Bouteiller et Gilbert, 2005).

De leur côté, Spencer et Spencer (1993) ont présenté un profil de compétences génériques aux gestionnaires. Ce modèle identifie les compétences les plus distinctives qu'il serait souhaitable de retrouver chez un gestionnaire (l'orientation vers les résultats, le travail d'équipe et la coopération, la pensée analytique, etc.) L'importance de chaque compétence dépend à la fois de la fréquence et de l'intensité auxquelles elle doit être employée. Spencer et Spencer (1993) remarquent toutefois que « this generic profile fits all managerial jobs reasonably well but none precisely<sup>1</sup> » (p. 199).

Slivinski et Miles (1996) ont développé « un profil global de compétence » de la Commission de la fonction publique du Canada. Ils ont identifié les compétences génériques propres à l'orientation stratégique de la fonction publique. Leur modèle de compétence a été élaboré afin de classer les emplois et afin d'être en mesure d'appréhender les qualifications requises pour chaque poste dans la fonction publique (Slivinski et Miles, 1996).

---

<sup>1</sup> Traduction : Ce profil générique correspond raisonnablement bien à tous les postes de gestion, mais à aucun précisément.

Les profils de compétences génériques viennent pallier en partie à la critique de Grimand (2004), qui dénonce le manque d'uniformité des profils de compétences qu'on retrouve sur le marché pour un poste donné. En effet, les compétences diffèrent d'un profil à un autre et ne tiennent pas nécessairement compte de la culture et de l'environnement de l'entreprise.

En somme, une des limites à l'uniformité de l'application de l'approche par compétences est due à l'absence de définition unique pour chaque compétence, rendant difficile l'étude de son efficacité au sein des organisations. Ainsi, la réalisation de plusieurs études de cas pourrait permettre éventuellement une étude plus globale de l'efficacité de l'approche.

#### **1.4. Efficacité de l'approche par compétences en sélection du personnel**

À ce jour, l'efficacité du modèle de compétence appliqué à la sélection du personnel demeure un sujet peu étudié (Catano et *al.*, 2010). Les quelques recherches recensées portent plutôt sur la capacité de certains tests psychométriques à prédire la performance en emploi, sans associer ces tests à des niveaux de maîtrise des compétences.

Selon l'étude d'Edward et Lawler (1994), l'adoption d'une sélection par compétence constitue un moyen d'augmenter la performance organisationnelle puisque cette sélection sous-entend que les employés embauchés ont les habiletés requises pour occuper un poste au sein de l'organisation (Catano et *al.*, 2010). Pour maximiser l'efficacité de la sélection basée sur les compétences, des outils sont disponibles sur le marché. En sélection de personnel, on retrouve le « Manuel de l'architecte de recrutement » de Lombardo et Eichinger (1995), qui a fait ses preuves en gestion des ressources humaines (Durivage, 2004). C'est à partir de leurs études sur l'amélioration du rendement au travail menées dans sept domaines internationaux (ex. : connaissance du monde des affaires internationales, agilité interculturelle, tolérance aux changements d'affectation, etc.) que Michael Lombardo et Robert W. Eichinger ont identifié 67 compétences en lien avec la performance au travail (Lombardo et Eichinger, 2006). Le « Manuel de l'architecte de recrutement » est principalement destiné aux entreprises, aux employés cadres ainsi qu'à toute personne qui désire se développer dans sa profession (Lombardo et Eichinger, 2006). Pour chacune des soixante-sept compétences, une brève définition et une échelle qui détermine le niveau de maîtrise de chaque compétence sont

fournies (Lombardo et Eichinger, 2006). Par ailleurs, ce sont les pistes de solutions offertes pour maîtriser les compétences qui caractérisent ce dictionnaire de compétences. En partie grâce aux travaux de Lombardo et Eichinger, qui ont rendu accessible la notion de compétence, cette approche en matière de sélection a connu un succès important au sein de plusieurs entreprises nord-américaines (Bouteiller et Gilbert, 2005).

La technique de l' « Architecte de recrutement » est conçue pour évaluer le candidat sous quatre volets (a déjà fait, a observé, a compris, a maîtrisé), mais elle permet également de déterminer à quel point les candidats connaissent leurs forces et leurs faiblesses (Durivage, 2004). Cette méthode peut donner lieu à des entrevues basées sur les compétences, lesquelles présentent une très forte validité prédictive (Durivage et Pettersen, 2006).

Geffroy et Tijou (2002) ont mené un sondage auprès d'entreprises américaines et françaises qui appliquent l'approche par compétences en sélection du personnel et lors de différentes activités de ressources humaines. Cette dernière révèle qu'il y aurait une amélioration du rendement des individus et de l'organisation ainsi qu'une meilleure intégration des activités en ressources humaines à l'orientation stratégique de l'entreprise lorsqu'une telle approche est appliquée au sein d'une organisation (Geffroy et Tijou, 2002).

En 2004, Durivage a réalisé une étude visant à valider une approche par compétences appliquée dans un contexte de sélection du personnel chez Desjardins. L'objectif de l'étude menée auprès d'un groupe de 150 candidats ayant appliqué à un poste de conseiller financier consistait à vérifier jusqu'à quel point les résultats obtenus par les candidats aux tests de sélection permettaient de prédire leur performance une fois en emploi (Durivage, 2004). Lors du processus de sélection, des inventaires de personnalité ont été utilisés afin d'évaluer en partie les compétences organisationnelles et spécifiques au poste. Une fois en poste, les compétences des employés ont été évaluées au moyen d'entrevue. D'ailleurs, au cours de l'entrevue, les gestionnaires devaient indiquer à quel point les employés démontraient la maîtrise des compétences (ex.: habileté à négocier) mesurée également par les outils d'évaluation appliqués au moment de la sélection (Durivage, 2004). Les résultats ont démontré une forte validité prédictive ( $r = 0.61$ ) entre les compétences évaluées dans un

contexte de sélection (avec les tests) et les compétences des employés une fois embauchés (Durivage, 2004).

Malgré ces résultats relatifs à l'efficacité de l'approche par compétences à des fins de sélection, les études sur le sujet demeurent rares. Même si l'approche est fortement utilisée dans les entreprises québécoises, il n'en demeure pas moins qu'elle fait l'objet de critiques et de remises en question. À cet égard, Caldwell (2008) questionne son efficacité et prétend que cette approche n'accroît pas nécessairement la performance des individus au travail. Suite à une enquête (sondage et entrevue semi-dirigée) menée auprès des entreprises du Royaume-Uni avec l'aide de 10 000 professionnels en ressources humaines, Caldwell (2008) souligne qu'il faudrait redéfinir et réorganiser les compétences tout en tenant compte de l'environnement interne et externe pour intégrer des nouvelles compétences et non seulement des compétences génériques.

Cette recherche fait ressortir quatre facteurs contextuels qui influent sur la perception qu'ont les professionnels RH de l'efficacité de ce modèle : le degré de changement encouru par la fonction RH, le niveau de cohérence des différents rôles d'un partenariat d'affaires dans les différents départements de l'entreprise, la réduction du taux de roulement et le degré de centralisation de l'entreprise (Caldwell, 2008).

Enfin, l'auteur met en relief les défis majeurs qui entourent les modèles de compétences des professionnels RH dans leur rôle. Il explique que l'efficacité de ces professionnels est remise en cause et que c'est la raison pour laquelle les compétences doivent être redéfinies en tenant compte de leurs limites dans le contexte socio-économique actuel, et ce, pour laisser place à des compétences à valeur ajoutée. Par ailleurs, les professionnels en ressources humaines devraient être en mesure de réagir et de participer davantage aux stratégies entrepreneuriales en tenant compte de l'évolution du contexte mondial et des facteurs externes au sein du modèle de compétence (Caldwell, 2008).

Enfin, l'étude de Lené (2008) évoque la problématique de la rémunération en fonction des compétences. Lené (2008) a mené une étude exploratoire auprès de deux entreprises françaises de 90 employés dont le système de rémunération est basé sur l'approche par compétences. Le contexte d'implantation de ce système diffère pour chaque entreprise. Pour

l'entreprise ABC, il a été implanté dans un contexte de réorganisation de travail alors que pour Milles Envie, l'objectif de ce système était de diminuer le taux de roulement. Dans les deux cas, l'évaluation de rendement des employés est basée sur les compétences. Après l'analyse des résultats, Lené (2008) mentionne les difficultés auxquelles font face les entreprises qui basent leurs systèmes de rémunération sur les compétences (SRC). Il souligne que l'implantation d'un système de rémunération basé sur l'approche par compétences (SRC) provoque des tensions entre les salariés et qu'elle remet en question les notions d'équité et de justice organisationnelle (Lené, 2008). Il mentionne que la reconnaissance des compétences acquises n'est pas complètement garantie et vérifiable (Lené, 2008). Il souligne également que l'implantation d'un système de rémunération basé sur la notion de compétence bouscule l'engagement et l'implication des salariés (Lené, 2008). Les employés peuvent donc être réticents à s'engager dans une démarche par compétence qui ne garantit pas la reconnaissance de leurs efforts. Enfin, la direction doit faire preuve d'engagement et de contrôle lors de l'établissement d'un système de rémunération basé sur les compétences (SRC) (Lené, 2008).

Malgré ces critiques dans les sous-systèmes des ressources humaines, il n'en demeure pas moins que l'approche par compétences dans un contexte de sélection demeure très populaire au Québec (Durivage, 2004). Cela peut s'expliquer en partie par le fait que cette approche permet aux entreprises d'identifier et de participer au développement des individus porteurs de talents afin de mettre à profit les compétences requises dans le futur (Foucher, 2010). Elle facilite également la recherche de nouvelles compétences pouvant répondre aux besoins des organisations changeantes, telles que le travail d'équipe, les connaissances, l'innovation et l'adaptation (Altink et *al.*, 1997).

### **1.5. Particularités européennes et américaines de l'approche par compétences**

Selon le contexte nord-américain et le contexte français, l'approche par compétences ne tire pas ses origines des mêmes disciplines et présente des différences quant à son application (Bouteiller et Gilbert, 2005).

Du côté de la France, la notion de compétence provient des sciences de l'éducation et de la sociologie du travail. Elle a émergé dans un contexte social et non pour des raisons économiques et stratégiques, comme ce fut le cas en Amérique du Nord. En France, le modèle de compétence est orienté sur le développement des individus au travail, soit la formation professionnelle. Le volet des compétences techniques (savoirs et savoir-faire) y est fort présent puisqu'il peut s'avérer délicat, culturellement, d'évaluer les compétences personnelles d'une personne (Bouteiller et Gilbert, 2005). Ce modèle s'est taillé une place de choix dans la société et au point de vue légal. Par exemple, on peut lire dans le Code du travail que chaque employé doit avoir son bilan de compétences (Bouteiller et Gilbert, 2005). Ce n'est pas le cas en Amérique du Nord.

Issue principalement du domaine de la psychologie et plus particulièrement de la psychologie industrielle/organisationnelle, la notion de compétence telle qu'elle est utilisée en Amérique du Nord est associée au rendement, c'est-à-dire qu'on évalue le rendement au travail par la maîtrise des compétences reliées à l'emploi (Bouteiller et Gilbert, 2005). On retrouve trois types de compétences : les compétences interpersonnelles, qui concernent les relations entre deux individus, les compétences personnelles, qui sont propres à une seule personne, et enfin, les compétences relationnelles, qui se définissent comme les relations entre les individus (Lombardo et Eichinger, 2006). Contrairement à la France, les compétences relationnelles, personnelles et interpersonnelles sont fortement évaluées. Ces compétences se définissent comme étant des compétences orientées vers les interactions humaines qui font appel à l'intelligence émotionnelle (Goleman, Boyatzis et McKee, 2002). À titre d'exemple, la « communication interpersonnelle » est considérée comme une compétence interpersonnelle et générique, car celle-ci peut être nécessaire pour tous les employés d'une entreprise. Ici, les entreprises recherchent des compétences qui mettent de l'avant les valeurs managériales de l'organisation comme les compétences d'affaires (Bouteiller et Gilbert, 2005). Suite à l'intérêt que l'on porte à la notion de compétence, les entreprises ont orienté leurs activités en fonction de la notion de compétence (Bouteiller et Gilbert, 2005). C'est ainsi qu'on considère cette approche comme stratégique, car elle a pour but ultime d'accroître la performance organisationnelle (Bouteiller et Gilbert, 2005).

En ce qui concerne les instruments qui servent à mesurer les compétences, l'approche européenne et l'approche nord-américaine présentent aussi des différences. En Amérique du Nord, l'instrumentation qui mesure la compétence est plus développée qu'en France (Bouteiller et Gilbert, 2005). D'abord, les compétences considérées comme étant des compétences clés sont opérationnalisées à l'aide de comportements, que l'on retrouvera chez les employés les plus performants. La présence et la fréquence de ces comportements dans le contexte du travail permettent de déterminer le niveau de compétence détenu par l'employé et son niveau de performance (Bouteiller et Gilbert, 2005). En France, l'instrumentation est davantage axée sur la mesure du « savoir faire » des employés, par exemple par l'utilisation d'évaluations techniques (Bouteiller et Gilbert, 2005).

Enfin, une dernière distinction concerne les groupes d'employés visés. Alors qu'en France, les techniciens et les opérateurs représentent les groupes d'emplois visés par l'approche, en Amérique du Nord, ce sont surtout les cadres de direction qui, jusqu'à tout récemment, ont été visés par celle-ci. Bref, l'approche ne s'adresse pas toujours aux mêmes groupes d'emploi selon les cultures où elle est implantée (Bouteiller et Gilbert, 2005).

La section précédente visait à présenter l'historique de l'approche par compétences, ainsi que les différents courants de pensée et les différentes applications reliés à cette approche. La prochaine section traitera des liens entre l'approche par compétences et le concept de rendement.

## **1.6. Rendement et compétences**

D'après Le Boterf (2000), la compétence et le rendement vont de pair, c'est-à-dire qu'un employé compétent devrait présenter un taux de rendement supérieur à celui atteint par un employé moins compétent. Ainsi, il s'avère opportun de discuter de la notion de rendement lié à la tâche.

Avec l'arrivée de l'évaluation des compétences, les entreprises ont dû revoir leur méthode d'évaluation du rendement qui, dans la majorité des cas, portait généralement sur les tâches à accomplir (Altink et al., 1997). Dorénavant, on évalue les comportements associés à ces

nouvelles compétences qui sont liées au succès en emploi (St-Onge, 2000). Toutefois, le rendement lié à la tâche continue de faire l'objet d'évaluation puisque même si les compétences sont importantes, elles ne remplissent pas leur fonction si elles ne permettent pas la réalisation des tâches pour lesquelles l'individu est rémunéré. La prochaine section portera sur ce concept et sur son origine.

### **1.7. Origine du concept de rendement**

L'évaluation du rendement remonte à plusieurs siècles. Bien que l'intérêt et l'utilisation de cette évaluation aient pris de l'ampleur au cours des 30 dernières années, la pratique de l'évaluation formelle des employés existe déjà depuis des siècles (Billet, 2005). Le concept est apparu aux États-Unis au début du 20<sup>ième</sup> siècle, lors de la Première Guerre mondiale (Murphy et Cleveland, 1995). D'ailleurs, en 1950, l'évaluation du rendement était déjà une pratique populaire dans plusieurs organisations américaines, où on évaluait les employés sur ce qu'ils avaient réalisé dans le cadre de leur travail (Murphy et Cleveland, 1995). Au cours des années 60, l'évaluation de rendement a servi surtout à des fins de licenciements (Murphy et Cleveland, 1995). De plus, aux États-Unis, l'arrivée de la législation fédérale et des droits civils ainsi que du mouvement féministe a suscité un besoin pressant pour l'amélioration des pratiques d'évaluation en organisation (Murphy et Cleveland, 1995). C'est seulement lors de la Seconde Guerre mondiale que le système d'évaluation de rendement s'est amélioré, alors que le gouvernement américain a fait appel aux psychologues industriels et organisationnels (Murphy et Cleveland, 1995).

L'évaluation de rendement a occupé une place importante dans l'armée, elle servait à évaluer le rendement des soldats. C'est à ce moment que les méthodes d'évaluation ont commencé à évoluer et à se perfectionner (Murphy et Cleveland, 1995). À cette époque, l'évaluation de rendement se scindait en deux catégories : les évaluations subjectives basées sur des jugements ou des impressions et l'observation des comportements des employés, de même que les évaluations dites objectives, basées sur l'atteinte des objectifs (Murphy et Cleveland, 1995). À cette époque, lorsqu'on parlait de rendement, on faisait principalement référence aux tâches à accomplir dans le cadre d'un emploi. Au fil du temps, il fut question

d'un rendement quantitatif, c'est-à-dire qui réfère, par exemple, à une quantité de pièces produites dans un délai déterminé (Murphy et Cleveland, 1995). Ce type de rendement était surtout populaire à l'époque du taylorisme, avec le travail à la chaîne. Selon Murphy et Cleveland (1995), la définition du concept de rendement progresse avec les bouleversements économiques et sociaux qui, à leur tour, transforment les besoins organisationnels.

Le concept de rendement évolue au rythme des bouleversements économiques et sociaux qui transforment les besoins organisationnels. Depuis les années 90, plusieurs chercheurs s'intéressent à la définition et à la compréhension du concept de rendement, car la performance au travail devient un enjeu central pour les organisations. Au cours des années 90, Campbell définit la performance individuelle comme étant : « un ensemble de comportements ou d'actions pertinents pour l'atteinte des objectifs d'une organisation, pouvant être mesurés en terme de niveau de compétence » (Campbell, 1999, p. 402). Plus récemment, Motowidlo (2003) apporte une « contribution importante en définissant le rendement au travail comme la valeur totale attendue par l'organisation, qui se caractérise par plusieurs comportements distincts se produisant durant une période de temps déterminée » (p. 39). Selon l'étude de Charles-Pauvers, Commeiras, Peyrat-Guillard et Roussel (2007), cette définition proposée par Motowidlo laisse entendre que le rendement individuel fait référence aux comportements attendus par l'entreprise. En d'autres mots, les comportements attendus sont ceux qui sont prônés et valorisés par l'entreprise. Ceux-ci ont une influence positive sur les objectifs organisationnels comme la productivité, la satisfaction des clients, la créativité, etc. (Charles-Pauvers et al. 2007). De plus, cette définition sous-entend que le rendement d'un individu peut varier dans le temps. En d'autres termes, le rendement d'un employé peut être élevé pour certains comportements sur une période donnée, et faible pour d'autres. Toutefois, à tout moment, on peut évaluer l'ensemble de ces comportements afin de produire une évaluation globale du niveau de rendement de l'employé (Charles-Pauvers et al. 2007).

Par ailleurs, il importe de souligner que l'évaluation quantitative semble moins sujette à des biais des évaluateurs, tels que la clémence et la sévérité (Cotis et Petit, 1978). En favorisant l'approche par compétences, l'évaluation porte sur des comportements émis par les employés, ce qui contribuerait à diminuer les biais des évaluateurs. De plus, l'approche comportementale est l'approche la plus valide et elle permettrait de diminuer les biais des évaluateurs (Heather et Sulsky, 2009). Dans le cadre de cette étude, cette avenue sera explorée afin d'inférer la maîtrise des compétences.

### **1.7.1. L'évaluation basée sur les jugements et les traits de personnalité**

L'évaluation de rendement est une composante critique de la gestion des ressources humaines au cœur des entreprises. Idéalement, cette évaluation devrait permettre aux gestionnaires de prendre des décisions éclairées relativement à leurs employés, et de fournir l'information qui les aidera à améliorer le rendement de ces derniers (Latham et Mann, 2006). Malgré l'importance que revêt l'évaluation de rendement, il est possible que les résultats obtenus lors de cette dernière ne soient pas fiables. (Latham et Mann, 2006). Heather et Sulsky (2009) ont fait un examen critique de la validité des résultats de l'évaluation de rendement, selon lequel la nature de l'évaluation peut biaiser les résultats. Par exemple, l'évaluation basée sur une approche comportementale, dans laquelle le superviseur doit indiquer à quel point l'employé maîtrise la compétence, peut être source de subjectivité (Heather et Sulsky, 2009). En effet, puisque le gestionnaire peut difficilement se souvenir de tous les comportements émis par ses employés, il est probable qu'au moment de leur attribuer une cote, son évaluation puisse être biaisée à moins qu'il n'ait documenté la performance des employés de façon continue dans le temps (Heather et Sulsky, 2009). Ainsi, confronté aux limites de sa mémoire, il est possible qu'au moment de justifier son évaluation, le supérieur s'en remette en partie aux comportements qu'il a pu observer mais également, fonde son jugement sur les caractéristiques qu'il reconnaît à son employé. À cet égard, Krzytofiak et al., (1988) et Heslin et Natham (2005) démontrent que l'évaluation de rendement et la prise de notes lors de l'évaluation sont essentiellement associés à des traits de personnalité. Krzytofiak et al., (1988) ont mené une étude auprès de 200 étudiants en gestion à l'Université de New-York pour évaluer les enseignants. Les commentaires portaient principalement sur

des comportements mais également sur des traits de personnalité. De fait, selon la théorie implicite de la personnalité (Bruner et Taguiri, 1954), au moment d'évaluer, les évaluateurs sont influencés par les attentes qu'ils entretiennent à l'égard d'une personne, attentes en partie inférée des traits de la personnalité de l'évalué.

### **1.7.2. Le rendement lié à la tâche**

Selon Motowidlo (1993), le rendement lié à la tâche se définit selon « des comportements prescrits, c'est-à-dire que c'est l'ensemble des activités de travail qui sont généralement détaillées dans la description du poste ». Plus précisément, le rendement lié à la tâche fait référence à l'exécution des tâches dans le but d'atteindre les objectifs de l'organisation. Selon plusieurs chercheurs, l'exécution des tâches peut contribuer directement ou indirectement à la performance de l'organisation. D'une part, lorsqu'on parle de la contribution « directe », on fait allusion à des tâches qui influencent directement les recettes de l'entreprise, comme les activités de production et de vente (Motowidlo, Borman et Schmit, 1997). Toutefois, une contribution « indirecte » fait référence à des activités de soutien (ex. : logistique, approvisionnement, management) qui vont assurer le fonctionnement efficace de l'entreprise, mais qui n'auront pas d'influence immédiate sur les recettes de l'entreprise (Motowidlo, Borman et Schmit, 1997).

Considérant que la maîtrise des compétences est nécessaire au rendement lié à la tâche, il apparaît incontournable que l'évaluation des compétences et du rendement lié à la tâche composent l'évaluation complète du rendement d'un employé.

### **1.7.3. La prédiction des compétences et du rendement lié à la tâche**

Les études portant simultanément sur la prédiction des compétences et du rendement lié à la tâche sont pratiquement inexistantes (Catano et *al.*, 2010). Cela peut s'expliquer par l'absence d'uniformité des définitions des compétences et, par conséquent, de leur difficulté à être mesurées.

Une des façons de mesurer les compétences consiste à recourir à des tests psychométriques qui mesurent des concepts se rapprochant aux compétences à l'étude (Catano et *al.*, 2010).

D'une part, l'aptitude cognitive générale permet d'évaluer en partie le raisonnement, le traitement d'information et la réflexion (Gottfredson, 2002). Plusieurs tests d'aptitude cognitive générale existent et s'avèrent de bons outils à utiliser à des fins de sélection puisqu'ils prédisent le succès en emploi (Hunter et Hunter, 1984). L'aptitude cognitive générale, aussi appelée « facteur g », s'apparente à la compétence Agilité intellectuelle (Heinsman, Hoogh, Koopman et Muijen, 2007). Ainsi, ces tests peuvent être utilisés pour inférer en partie la maîtrise de la compétence Agilité intellectuelle (Gottfredson, 2002). De plus, une méta-analyse a démontré le lien entre le résultat à ces tests et le rendement lié à la tâche (Bertua, Salgado et Anderson, 2005).

D'autre part, les inventaires de personnalité, dont plusieurs ont été développés en lien avec la théorie des « Big Five », démontrent certains liens avec la performance en emploi (Barrick et Mount, 1991, Barrick, Mount et Judge, 2001). C'est la raison pour laquelle certaines échelles provenant de ces tests sont utilisées pour mesurer les compétences personnelles, relationnelles et interpersonnelles. Le modèle en cinq facteurs comprend l'Extraversion, la Stabilité émotionnelle, la Conscience, l'Agréabilité et l'Ouverture. Selon Barrick et Mount (1991), Hurtz et Donovan (2000) et Barrick, Mount et Judge (2001), les facteurs Conscience, Extraversion et Stabilité émotionnelle prédiraient la performance en emploi. Notamment, le facteur Conscience prédirait la performance liée à la tâche. Plus spécifiquement, les facettes Compétence, Recherche de réussite et Auto-discipline du facteur Conscience seraient des meilleurs prédicteurs que le facteur de la performance en emploi, et plus particulièrement, la facette Auto-discipline (Denis, Morin et Guindon, 2010). Donc, il appert, à la lumière de ces résultats, que certains facteurs et facettes de la personnalité sont associés au rendement lié à la tâche. Toutefois, lorsque des éléments de la personnalité sont utilisés pour mesurer les compétences, on ignore jusqu'à quel point les compétences prédisent la performance.

## CHAPITRE II

### MODÈLE D'ANALYSE ET HYPOTHÈSES DE RECHERCHE

Le chapitre précédent visait à dresser un bilan des connaissances à l'égard de l'approche par compétences ainsi qu'à l'égard du rendement lié à la tâche. De plus, ce chapitre a mis en évidence la pertinence de notre objectif de recherche, qui consiste à déterminer dans quelle mesure il existe des liens entre les niveaux de maîtrise des compétences évaluées avant l'embauche et celles qui sont démontrées réellement en emploi, de même qu'avec le rendement lié à la tâche. La recherche vise également à analyser la nature des commentaires émis par les gestionnaires ayant complété l'évaluation du rendement pour justifier la note attribuée aux employés pour chacune des compétences, ainsi que la nature des commentaires relatifs aux forces et aux faiblesses rapportées.

La présente section consiste en la présentation de l'approche par compétences propre à l'organisation étudiée. En premier lieu, le modèle de l'organisation sera présenté, suivi d'une description des tests retenus pour l'évaluation des compétences. Par la suite, les variables de la recherche ainsi que le modèle d'analyse seront présentés. Cette section prendra fin avec la présentation des hypothèses de recherche.

#### **2.1. Le modèle de l'organisation**

Tout d'abord, l'organisation consultée définit la compétence comme étant « une combinaison de connaissances, d'habiletés, d'aptitudes et d'attitudes qui se traduisent par des comportements observés chez les employés les plus performants, compte tenu de la nature de leur emploi et des défis particuliers qu'ils doivent relever » (Entreprise parapublique, 2003). Cette définition sera utilisée tout au long de la recherche.

Cette entreprise parapublique utilise l'approche par compétences comme première étape de la sélection de ses candidats. Elle possède un répertoire de 52 compétences dont 5 sont considérées comme des compétences génériques propres à l'entreprise. Rappelons que les compétences génériques sont présumées être les principales compétences liées au succès de

l'entreprise. Pour être sélectionnés, tous les candidats doivent démontrer un niveau de maîtrise suffisant pour chacune de ces cinq compétences, niveau déterminé par l'entreprise.

Cette étape de la sélection repose sur la compatibilité des caractéristiques des individus et des compétences recherchées au sein de l'organisation, soit : l'Agilité intellectuelle, la Capacité d'adaptation, la Communication interpersonnelle, la Confiance en soi et l'Orientation vers les résultats et l'action (voir Tableau 2.1 pour les définitions).

L'entreprise a retenu ces compétences suite à la tenue de groupes de discussion formés d'employés et de dirigeants. Cette étape a été déterminée avant la réalisation de la présente étude et la procédure détaillée suivie n'est pas accessible aux chercheurs. La condition déterminante pour le choix des compétences était que ces dernières permettent l'atteinte des objectifs organisationnels. Il importe de souligner que les études n'indiquent pas de façon claire la meilleure méthode pour déterminer les compétences organisationnelles. Cependant, ces mêmes cinq compétences sont ressorties de l'étude de Heinsman et *al.* (2007) puisqu'elles ont été nommées par les organisations comme des compétences favorisant le succès en emploi.

Pour évaluer ces compétences au moment de la sélection, l'organisation a choisi de recourir à des tests psychométriques déjà existants sur le marché plutôt que de créer un outil de mesure spécifique aux compétences. Pour ce faire, un groupe d'experts (deux psychologues industriels/organisationnels) a relié chacune des compétences à des éléments des tests retenus, une fois les définitions des compétences clarifiées. Cette démarche a été faite à l'aveugle, c'est-à-dire qu'elle a été faite sans que les experts se consultent pour établir ces liens. Par la suite, il y a eu mise en commun des résultats de cette démarche.

Le modèle de l'organisation comprend donc cinq compétences et celles-ci sont mesurées par trois tests psychométriques. Le tableau résume l'arrimage entre les compétences et les outils retenus pour mesurer partiellement ces dernières.

Tableau 2.1 : Arrimage entre les compétences et les instruments de mesure retenus

COMPÉTENCE	TESTS
<p><b>Agilité intellectuelle :</b> Se définit comme la vivacité, la capacité cognitive à traiter des informations de plus en plus complexes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Test Wonderlic destiné au personnel (1992)</li> <li>• L'Évaluation de la pensée critique Watson-Glaser (1992)</li> </ul>
<p><b>Communication interpersonnelle :</b> La capacité d'écouter, de comprendre les messages (verbaux et non verbaux), d'échanger en profondeur avec autrui et de s'adapter aux réactions des autres et à la diversité des points de vue.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inventaire de personnalité-révisé NEO PI-r (Costa et McCrae, 1998)</li> </ul> <p>Cette compétence est mesurée plus particulièrement par les facettes Ouverture aux sentiments, Modestie et Sensibilité.</p>
<p><b>Confiance en soi :</b> La croyance en ses capacités d'accomplir une tâche ou de résoudre un problème, à se sentir apte à faire face à des situations de plus en plus exigeantes, à avoir du courage.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inventaire de personnalité-révisé NEO PI-r (Costa et McCrae, 1998)</li> </ul> <p>Cette compétence est mesurée par les facettes Anxiété, Dépression, Timidité sociale, Vulnérabilité, Assertivité et Compétence.</p>
<p><b>Orientation vers les résultats et l'action :</b> La capacité de se centrer sur l'essentiel afin de produire ou de dépasser les résultats attendus avec vélocité ; être proactif et faire avancer les choses.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inventaire de personnalité-révisé NEO PI-r (Costa et McCrae, 1998)</li> </ul> <p>Cette compétence est mesurée par les facettes Anxiété, Vulnérabilité, Activité, Recherche de réussite, Autodiscipline et Délibération.</p>
<p><b>Capacité d'adaptation :</b> Capacité de s'ajuster à son environnement avec souplesse, flexibilité et tolérance face à l'incertitude.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inventaire de personnalité-révisé NEO PI-r (Costa et McCrae, 1998)</li> </ul> <p>Cette compétence est mesurée par les facettes Anxiété, Vulnérabilité et Ouverture aux actions.</p>

Source : Entreprise Parapublique (2003). Le Répertoire des compétences : Document interne.

## 2.2. Le choix des outils

### **Pourquoi l'entreprise a-t-elle choisi trois tests pour évaluer ses candidats?**

Tout d'abord, les Test de Wonderlic destiné au Personnel (1992) et le test d'évaluation de la pensée critique Watson-Glaser (1992) sont des tests qui peuvent être utilisés pour évaluer l'aptitude cognitive générale. D'une part, le test d'évaluation de la pensée critique Watson-Glaser (1992), « mesure la capacité à définir un problème, à sélectionner l'information pertinente pour la résolution de problèmes, la capacité à différencier les hypothèses explicites des hypothèses implicites, à formuler et sélectionner des hypothèses pertinentes et la capacité à tirer des conclusions valables et à juger de la valeur des déductions » (Watson-Glaser, 1992; p. 4). D'autre part, le Test Wonderlic destiné au Personnel (1992) « permet d'identifier dans quelle mesure l'individu peut apprendre, comprendre des instructions et résoudre des problèmes » (Wonderlic Personnel Test, 1992, p. 8).

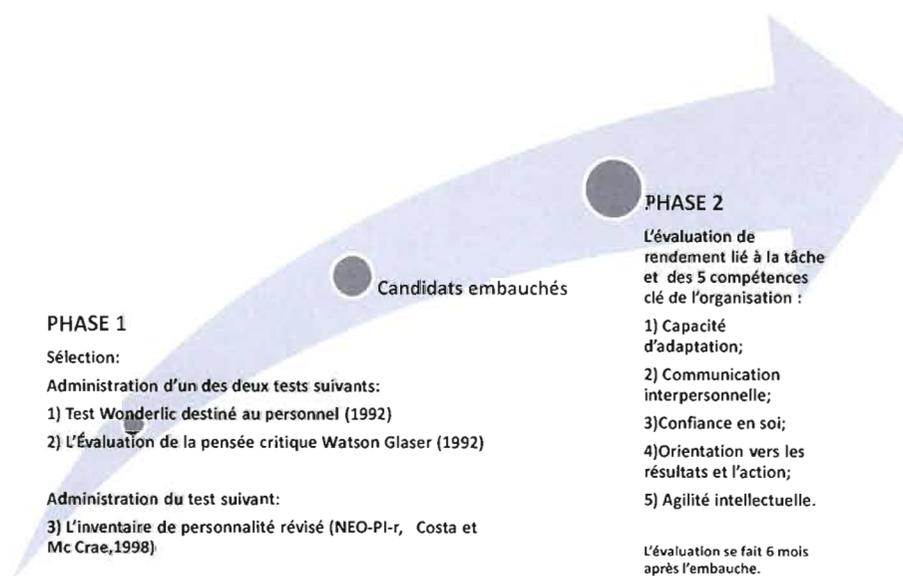
L'entreprise a choisi ces deux tests car l'aptitude cognitive générale est un excellent prédicteur de rendement en emploi (Hunter et Hunter, 1984 ; Salgado, Anderson, Moscoso, Bertua et De Fruyt, 2003). Ainsi, puisque la compétence Agilité intellectuelle se définit comme étant « la vivacité, la capacité cognitive à traiter des informations de plus en plus complexes », les experts ont déterminé que ces deux tests pouvaient permettre de mesurer en partie cette compétence. Au sein de l'entreprise, des postes ont des exigences particulières : certains postes requièrent un diplôme universitaire alors que d'autres, non. Ainsi, selon le niveau de diplôme demandé, le test retenu pour mesurer l'aptitude cognitive diffère. Par exemple, le Test Wonderlic destiné au personnel (1992) est utilisé pour des postes qui ne requièrent pas de diplôme universitaire, comme des postes de techniciens informatiques et de commis comptables (Wonderlic Personnel Test, 1992). Pour les postes qui requièrent un diplôme universitaire et un niveau plus élevé d'analyse et de jugement, le test d'évaluation de la pensée critique Watson-Glaser (1992) est administré. Ce choix est issu des recommandations des éditeurs de ces tests, selon lesquelles l'administration du Watson-Glaser (1992) destiné aux détenteurs de diplômes universitaires alors que le Test Wonderlic (1992) destiné au personnel est pertinent pour la sélection de postes plus ou moins complexes.

Pour le troisième test, l'entreprise a choisi l'Inventaire de la personnalité-révisé NEO PI-r (Costa et Mc Crae, 1998). Ce test est basé sur le modèle des « Big Five » et il est l'un des tests les plus utilisés dans les organisations pour évaluer la personnalité (Hough et Oswald, 2008). Ses facteurs (Stabilité émotionnelle, Extraversion, Ouverture, Agréabilité et Conscience) et certaines de leurs facettes entretiennent des liens avec différentes dimensions de la performance en emploi (Denis, Morin et Guindon, 2010). De plus, les facettes de la personnalité influenceraient non seulement le rendement en emploi, mais aussi l'apprentissage en formation (Barrick et Mount, 2005) Par ailleurs, deux psychologues industriels ont fait les liens entre les facettes de l'inventaire de personnalité-révisé NEO PI-r et les quatre compétences organisationnelles restantes à évaluer. Ainsi, l'Orientation vers les résultats et l'action et la Confiance en soi sont mesurées par six facettes chacune, alors que la Communication interpersonnelle et la Capacité d'adaptation, le sont par trois facettes (Voir tableau 2.1).

Dans la section suivante, le modèle de l'organisation, l'opérationnalisation des variables ainsi que les hypothèses de recherche seront présentés. Le modèle d'analyse comprend deux phases : l'évaluation des compétences au moyen des tests psychométriques avant embauche, complétée par les candidats, et l'évaluation de ces compétences 6 mois après embauche, complétée par le gestionnaire de l'employé. Il s'agit d'une étude de validité prédictive.

### **2.3. Le modèle d'analyse**

La phase 1 du modèle d'analyse représente l'étape préalable à l'embauche des candidats sélectionnés. Ces derniers ont été évalués sur les cinq compétences qui sont nécessaires au succès en emploi pour cette entreprise. Le niveau de maîtrise des compétences avant embauche a donc été évalué chez les candidats.



**Figure 2.1 : L'efficacité du modèle de compétence**

Après leur embauche, les candidats devenus employés ont fait l'objet d'une évaluation de rendement par leur supérieur immédiat à des fins d'octroi de la permanence. Cette évaluation a permis de vérifier le niveau de maîtrise des compétences après embauche et le rendement lié à la tâche, environ 6 mois après l'embauche. La présente étude vise à mettre en lien ces deux évaluations des compétences, soit avant embauche et après embauche. De surcroît, elle vise à analyser, de façon exploratoire, la nature des commentaires émis par les supérieurs immédiats afin de justifier les notes données et les forces et faiblesses identifiées. Ainsi, ce cadre d'analyse permet de répondre à l'objectif de recherche. Dans la section suivante, la définition des variables retenues sera présentée.

## **2.4. Définition des variables**

### **2.4.1. Variables indépendantes**

Tel que présentées à la section précédente, les variables indépendantes sont les cinq compétences préétablies par l'organisation, évaluées au moyen des tests psychométriques avant embauche et sur lesquelles les décisions d'embauche sont en partie basées : Agilité intellectuelle, Capacité d'adaptation, Communication interpersonnelle, Confiance en soi et Orientation vers les résultats et l'action (voir Tableau 2.1 pour la définition).

### **2.4.2. Variables dépendantes**

Les 5 mêmes compétences, cette fois évaluées après embauche par le supérieur, représentent les variables dépendantes : Agilité intellectuelle, Capacité d'adaptation, Communication interpersonnelle, Confiance en soi et Orientation vers les résultats et l'action.

Ainsi, deux méthodes différentes ainsi que deux sources d'évaluation distinctes ont été retenues pour procéder à cette étude de validité prédictive.

## **2.5. Les hypothèses de recherche**

Pour répondre à l'objectif de recherche, cinq hypothèses ont guidé l'analyse des résultats, tant quantitatifs que qualitatifs.

Pour le volet quantitatif :

H1 : Le niveau de maîtrise des compétences évalué au moyen des tests psychométriques sera positivement lié au niveau de maîtrise des compétences évalué par le supérieur immédiat après l'embauche.

H2 : La compétence Agilité intellectuelle évaluée avant embauche prédira le rendement lié aux tâches après embauche.

H3 : Compte tenu des problèmes de définition des compétences, les cinq compétences évaluées démontreront des liens avec d'autres compétences du répertoire.

H4 : La nature des commentaires émis par les supérieurs relève davantage des jugements que des faits.

H5 : La nature des commentaires concernant les forces et faiblesses des employés sera principalement liée aux traits de personnalité plutôt qu'aux connaissances et au savoir-faire.

## CHAPITRE III

### CADRE MÉTHODOLOGIQUE

Ce chapitre présente la démarche méthodologique nécessaire à la réalisation de ce projet. Cette section vise à démontrer et à justifier les méthodes utilisées pour répondre à l'objectif de cette recherche, qui consiste à déterminer les liens entre les niveaux de maîtrise des compétences évaluées avant et après l'embauche des candidats, et à faire les liens entre les compétences et l'évaluation du rendement lié à la tâche. Il est à noter que les embauches ont été réalisées en partie sur la base des résultats reliés aux compétences des candidats. Ainsi la recherche a comme sous-objectif d'analyser la façon dont les gestionnaires justifient l'évaluation de ces compétences au moment de l'évaluation du rendement.

En premier lieu, le devis de recherche sera présenté. Par la suite, les caractéristiques de l'échantillon ainsi que la méthode de collecte de données seront décrites. Aussi, une description des outils complétés par les candidats ainsi que par leur supérieur immédiat sera présentée, et enfin, les techniques d'analyse utilisées termineront cette partie.

#### **3.1. Devis de recherche**

Afin d'étudier les relations entre les résultats obtenus lors de la mesure des compétences avant et après embauche, un devis corrélationnel a été retenu. Ce type de devis permet d'établir des relations entre une ou plusieurs variables de l'étude, sans aucune manipulation de la part du chercheur (Contandriopoulos, Champagne, Potvin et Boyle, 1990). Dans un deuxième temps, une analyse exploratoire du verbatim rapporté par les gestionnaires (i.e. faits, observations, etc.) pour justifier les cotes données au niveau de la maîtrise des compétences sera réalisée pour évaluer la nature des commentaires émis et le chevauchement potentiel entre les compétences. Toujours de manière exploratoire, les forces et les faiblesses identifiées par les supérieurs seront étudiées de même que les commentaires rapportés dans une section « Autres » du formulaire.

### **3.2. Échantillon**

Pour la réalisation de cette recherche, la base de données provenant d'une organisation parapublique comprend les données pour 63 employés occupant des postes de niveau de complexité distinct, tels que des postes d'ingénieur, de technicien, de gestionnaire, d'agent de service à la clientèle, etc. L'échantillon est composé de tous les employés qui ont été embauchés au cours de la dernière année et qui doivent être évalués pour obtenir leur statut de permanent. Par ailleurs, le délai entre l'embauche et l'évaluation de rendement est de 5,05 mois (ET = 2.01 mois) et celui entre la passation des tests et l'évaluation du rendement est de 18,34 mois (ET = 14.48 mois).

Pour être inclus dans l'échantillon, tous les participants devaient avoir fait l'objet d'une évaluation psychométrique avant embauche et devaient avoir été évalués par le supérieur immédiat environ 6 mois après leur embauche. Par ailleurs, aucune restriction relative à une variable sociodémographique (ex. : âge, sexe, etc.) n'a été utilisée pour inclure ou exclure des participants de l'étude.

### **3.3. La collecte de données**

Les données rendues accessibles à la chercheuse principale sont les résultats de tests psychométriques convertis par l'organisation en niveaux de compétences ainsi que les données brutes des évaluations du rendement complétées par les gestionnaires. L'accès aux données interprétées des tests et des données brutes pour les évaluations du rendement a été accordé par écrit à la directrice de ce mémoire par l'entreprise. L'accord écrit permettant l'utilisation des données a été obtenu en date du 8 février 2010. La base de données fournie est dénominalisée. Elle ne contient donc pas d'information personnelle sur les participants qui y figurent.

### **3.4. Description des instruments de mesure**

Dans cette section, nous présenterons d'abord les 3 tests psychométriques qui ont été utilisés pour évaluer les candidats en présélection. Par la suite, nous présenterons le formulaire d'évaluation de rendement qui a été utilisé 6 mois après l'embauche par le supérieur immédiat pour évaluer ces mêmes candidats.

#### **3.4.1. Mesures complétées par les candidats avant leur embauche**

Tout d'abord, le Test Wonderlic destiné au personnel (1992) a été administré pour les postes qui ne requièrent pas de diplôme universitaire. Le coefficient de validité prédictive de ce test est de 0.63 (Wonderlic Personnel Test, 1992). Ce test évalue la capacité à analyser et à résoudre divers problèmes (Wonderlic Personnel Test, 1992). Le résultat obtenu pour chaque candidat démontre dans quelle mesure l'individu peut apprendre et comprendre l'information. Le résultat donne une estimation de la capacité de formation de l'individu sans toutefois indiquer dans quelle mesure il utilisera son potentiel en cours d'emploi. Enfin, ce test évalue l'aptitude cognitive des candidats. Il comprend 50 questions et il peut être complété avec une mesure de vitesse (contrainte de temps de 12 minutes) et une mesure de puissance (60 minutes additionnelles). En effet, l'étude de Denis (2009) a démontré qu'en accordant 60 minutes pour continuer le test, il est possible d'obtenir une évaluation plus fiable du potentiel des candidats (Denis, 2009). Ainsi, l'entreprise a administré le test selon les deux modes de passation possibles.

Par la suite, le test d'évaluation de la pensée critique Watson-Glaser (1992) a été administré aux candidats à des postes qui requièrent un diplôme universitaire. Ce test adapté et traduit en français mesure la pensée critique du candidat, à savoir sa capacité à penser de manière analytique et son jugement analytique. Ce test contient 80 questions réparties en 5 catégories, soit : Inférence, Reconnaissance d'hypothèses, Dédution, Interprétation et Évaluation d'arguments. Pour ce test, le coefficient de consistance interne est de 0.72 (avec correction Spearman-Brown). Encore une fois, ce test a été administré en mesure de vitesse (40 minutes) et en mesure de puissance (en ajoutant 35 minutes additionnelles).

Enfin, l'Inventaire de personnalité-révisé NEO PI-r (Costa et McCrae, 1998) a été administré à tous les candidats. Ce test est basé sur la théorie des « Big five » et permet d'évaluer les cinq facteurs de la personnalité reconnus dans la littérature : Névrosisme, Extraversion, Ouverture, Agréabilité et Conscience. Chacun des facteurs se décompose en six facettes afin de permettre une analyse plus précise de la personnalité de l'individu. Chacune des facettes comporte 240 questions. Le candidat n'a pas de contrainte de temps pour faire le test. Pour les facettes, les coefficients alpha gravitent autour de 0.70 pour les 18 des 30 échelles (sauf E5, O4, O6, A6), alors pour les facteurs, les coefficients alphas varient entre 0.83 et 0.90, pour un échantillon de 801 individus (Costa et McCrae, 1992).

### **Transformation faite par l'entreprise**

Les résultats bruts obtenus à chacune des facettes et aux tests d'aptitude cognitive ont été convertis sur une échelle de 1 (ne maîtrise pas la compétence) à 4 (maîtrise excellente de la compétence). Les règles de transformation ont été décidées et appliquées par l'organisation et ne sont pas accessibles à la chercheuse dans le cadre de ce mémoire. Cependant, la note de 1 à 4 a été attribuée en fonction de l'écart par rapport à la moyenne. De fait, seuls les psychologues ont accès aux données brutes de ces tests, ce qui exclut l'auteure de ce mémoire. Ainsi, le résultat maximal possible pour l'Agilité intellectuelle est de 4 (maîtrise excellente de la compétence), pour les compétences Communication interpersonnelle et Capacité d'adaptation, chacune mesurée par 3 facettes, le maximum est de 12 ( $3 * 4$ ), et pour la Confiance en soi et l'Orientations vers les résultats et l'action, mesurées par 6 facettes chacune, le maximum est de 24 ( $6 * 4$ ). Par la suite, pour chacune des compétences, on additionne les chiffres de 1 à 4. Selon l'organisation consultée, le modèle par compétence permet de retenir environ 75 % des candidats après cette étape de sélection. Les seuils ont donc été déterminés pour atteindre ce 75 % de réussite à cette étape de la sélection (Denis et Guindon, 2006). Un seuil minimal requis a été déterminé par les experts pour chacune des compétences : Agilité intellectuelle : 2/4 ; Communication interpersonnelle et Capacité d'adaptation : 8/12 et Confiance en soi et Orientations vers les résultats et l'action : 16/24.

Pour réussir cette étape, les candidats doivent atteindre le seuil minimal de passage pour toutes les compétences. Il s'agit donc d'une approche non compensatoire à prédicteurs multiples (Saba, Dolan, Jackson et Schuler, 2008).

### **3.4.2. Mesures complétées par les gestionnaires pour évaluer le rendement de la période probatoire**

#### **Le formulaire d'évaluation de rendement**

Pour l'évaluation du rendement, les gestionnaires ont complété un formulaire comprenant les cinq compétences à évaluer et les principales tâches, responsabilités ou mandats spécifiques au poste pour chaque employé embauché sur la base de ses résultats aux tests psychométriques. L'échelle utilisée est de type Likert, allant de 1 à 10 (*pas du tout à extrêmement*) pour indiquer dans quelle mesure l'employé rencontre les exigences du poste et présente les niveaux de compétences recherchés par l'entreprise. Le gestionnaire évalue chaque compétence en se référant aux définitions et aux comportements attendus qui se trouvent dans le dictionnaire des compétences de l'organisation. De plus, chaque gestionnaire doit justifier sa note à l'aide d'exemples concrets. De surcroît, le gestionnaire doit indiquer les forces et les faiblesses présentées par l'employé. Sur la base de cette évaluation du rendement, l'employé se verra ou non attribuer son statut d'employé permanent. Le formulaire original ne peut être reproduit, car l'entreprise n'a pas donné l'autorisation de le diffuser.

### **3.5. Techniques d'analyse de données**

Pour le volet quantitatif, la normalité des données sera d'abord vérifiée (mode, moyenne, médiane, écart-type, aplatissement, asymétrie, étendue). Par la suite, des analyses de corrélation bivariées entre différentes compétences évaluées seront réalisées au moyen du logiciel SPSS (version 17.0). Au besoin, les tableaux croisés permettront de bien comprendre comment se répartissent les participants par rapport aux compétences évaluées au moyen des tests et par leur gestionnaire.

Pour le volet qualitatif, les analyses menées sont de type exploratoire. Pour chaque élément de verbatim, trois juges (deux docteurs en psychologie, une étudiante à la maîtrise GRH ainsi qu'une étudiante qui a été formée pour le besoin de l'étude) ont indiqué, à l'aveugle : 1) si le contenu est relié à la compétence mesurée (i.e. aux comportements associés à cette compétence) ou à une autre compétence du répertoire de l'organisation; 2) si l'élément est un jugement/interprétation ou bien une observation/fait. Selon le Larousse (2011), un jugement est « une appréciation favorable et défavorable porter sur quelqu'un ou quelque chose » (Larousse.fr, consulté le 24 novembre 2011) alors qu'un fait est « évènement qui s'est produit, Fait véridique.» (Larousse.fr, consulté le 24 novembre 2011).

Dans un second temps, deux juges, toujours à l'aveugle, ont déterminé, pour chaque élément, si les forces et les faiblesses rapportées dans le formulaire d'évaluation du rendement étaient liées aux connaissances de l'employé, à sa personnalité, à une autre compétence de l'organisation, à un comportement ou à un fait, ou à autre chose.

En résumé, l'analyse exploratoire du verbatim vise à répondre aux trois questions suivantes :

- 1) Est-ce que les commentaires émis pour évaluer la compétence en question évaluent les comportements associés à la bonne compétence ou à d'autres compétences qui figurent dans le répertoire de l'organisation?
- 2) Est-ce que les commentaires émis sont considérés comme des jugements ou des faits?
- 3) Sur quoi portent les commentaires des gestionnaires relativement aux forces et aux faiblesses des employés?

Après avoir présenté la démarche méthodologique utilisée pour répondre à la question de recherche, le chapitre suivant est consacré à la présentation des résultats.

## CHAPITRE IV

### PRÉSENTATION DES RÉSULTATS

Dans cette section, les résultats de la présente recherche seront présentés.

#### **4.1. Le volet quantitatif**

##### **4.1.1. Les résultats descriptifs**

Cette partie du travail présente les résultats descriptifs de l'analyse quantitative, qui sont présentés dans le tableau 4.1. Les résultats des analyses descriptives démontrent que les données se distribuent de façon normale.

Tableau 4.1 : Résultats des analyses descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Écart-type	Mode	Médiane	Variance	Aplatissement	Asymétrie
Agilité intellectuelle	63	1	4	2,76	0,71	3	3	0,51	0,11	-0,50
Orientation vers les résultats et l'action	63	14	24	20,33	2,3	22	21	5,29	-0,80	-0,09
Communication interpersonnelle	63	6	12	10,19	1,32	10	10	1,74	-0,76	0,72
Confiance soi	63	15	24	20,9	2,31	22	21	5,31	-0,42	-0,72
Capacité d'adaptation	63	7	12	10,14	1,11	10	10	1,22	-0,44	0,19
Moyenne des évaluations sur les 4 tâches	59	6,5	10	8,31	0,65	8	8,25	0,42	-0,20	0,41
Éval. par le supérieur Agilité intellectuelle	62	7	10	8,26	0,68	8	8	0,46	0,29	0,23
Éval. par le supérieur Orientation vers les résultats et l'action	63	6	10	8,21	0,79	8	8	0,62	-0,18	0,17
Éval. par le supérieur Communication interpersonnelle	63	6	10	8,21	0,72	8	8	0,52	-0,07	1,02
Éval. par le supérieur Confiance en soi	63	7	10	8,25	0,79	8	8	0,64	-0,10	-0,45
Éval. par le supérieur Capacité d'adaptation	62	6	10	8,29	0,79	8	8	0,64	-0,18	0,34

Par ailleurs, il est important de souligner que la note finale de l'évaluation de rendement est le résultat de la note obtenue lors de l'évaluation des quatre tâches ainsi que des notes obtenues lors de l'évaluation des compétences.

Des analyses de corrélations bivariées ont été ensuite menées afin de déterminer si les niveaux de compétences mesurées avant l'embauche étaient liés à ceux qui ont été observés après embauche (évaluation par le supérieur immédiat). Lorsque les données de tous les participants sont combinées, aucune corrélation n'est significative. Afin de clarifier cette absence de corrélation, des analyses séparées par groupes d'emplois (complexes et moins complexes) ont été menées. Les emplois à l'étude sont considérés comme étant complexes selon les critères de la Classification nationale des professions (catégorie A). Compte tenu de la nature des tâches qu'ils impliquent, un diplôme de niveau universitaire est requis pour occuper ces postes (Ressources humaines et développement Canada, 2006).

**Tableau 4.2 : Corrélations bivariées entre les cinq compétences évaluées avant et après embauche pour les emplois complexes**

		Avant embauche				
		Agilité intellectuelle	Orientation vers les résultats et l'action	Communication interpersonnelle	Confiance en soi	Capacité d'adaptation
Après embauche	Agilité intellectuelle	-.255	.182	-.259	.037	-.006
	Orientation vers les résultats et l'action	-.082	.078	-.089	.058	.010
	Communication interpersonnelle	-.269	.047	.000	.083	.068
	Confiance en soi	-.061	.151	-.147	.217	.094
	Capacité d'adaptation	-.079	.015	.138	.005	-.055
	Rendement lié aux tâches	-.057	.067	.042	.055	.195

Note. \*  $p < .05$  \*\*  $p < .01$  \*\*\* $p < .001$

Aucune corrélation n'est significative lorsque les emplois sont complexes.

**Tableau 4.3 : Corrélations bivariées entre les cinq compétences évaluées avant et après embauche pour les emplois moins complexes**

		Avant embauche				
		Agilité intellectuelle	Orientation vers les résultats et l'action	Communication interpersonnelle	Confiance en soi	Capacité d'adaptation
Après embauche	Agilité intellectuelle	<b>.496**</b>	-.121	.107	.039	-.019
	Orientation vers les résultats et l'action	-.073	.353	.258	.112	-.018
	Communication interpersonnelle	-.130	.033	.200	-.275	-.076
	Confiance en soi	.082	.188	.000	-.022	-.234
	Capacité d'adaptation	<b>.407*</b>	.338	.276	.317	.251
	Rendement lié aux tâches	-.251	-.097	-.115	-.331	-.123

Note. \*  $p < .05$  \*\*  $p < .01$  \*\*\* $p < .001$

Lorsque les emplois sont moins complexes, l'Agilité intellectuelle évaluée avant embauche est liée à l'Agilité intellectuelle évaluée par le supérieur ( $r = .496$ ,  $p < .01$ ) et à la compétence Capacité d'adaptation ( $r = .407$ ,  $p < .05$ ), résultat qui va dans le sens de l'hypothèse 1. Cependant, l'hypothèse 2 de la recherche qui propose que l'Agilité intellectuelle évaluée avant embauche prédise le rendement lié aux tâches après embauche n'est pas confirmée, aucun résultat n'étant significatif à cet égard.

Compte tenu du fait que seules les personnes qui ont réussi le processus ont eu une évaluation de leurs compétences et de leur performance liée aux tâches, des corrections statistiques doivent être appliquées pour corriger pour la restriction de la variance au niveau du prédicteur et pour l'infidélité du critère (Thorndike, 1949, cité dans Guion, 1965;1998; Pettersen, 2000). Cela permet d'estimer plus précisément le coefficient de corrélation. Pour ce faire, l'écart-type du prédicteur non restreint est nécessaire. Or, dans la présente étude, cette information n'a pu être obtenue pour les compétences, l'organisation n'ayant pas réalisé ces analyses. Ainsi, ces corrections statistiques n'ont pu être appliquées.

### **Analyse post-hoc**

Afin d'investiguer davantage le faible nombre de corrélations, des tableaux croisés sont présentés pour chaque compétence dans les pages qui suivent. Ces tableaux ont pour fonction de clarifier la façon dont les participants se répartissent en fonction du niveau de maîtrise des compétences évaluées par deux sources distinctes.

**Tableau 4.4: Répartition des participants en fonction du résultat obtenu à la compétence. Agilité intellectuelle évaluée avant embauche et du résultat obtenu à l'évaluation du rendement pour cette compétence**

Tests psychométriques	Évaluation de rendement				
	7	8	9	10	Total
1	1	0	0	0	1
2	2	12	6	1	21
3	2	19	9	1	31
4	1	5	3	0	9
<b>Total</b>	6	36	18	2	62

Les principaux constats de ce tableau indiquent qu'un participant n'ayant pas atteint le seuil minimal de passage à la compétence aurait néanmoins été embauché par l'entreprise malgré les mises en garde faites par les responsables de l'évaluation et a obtenu une note de « 7 » pour cette compétence lors de l'évaluation du rendement. Parmi ceux qui ont obtenu la note « 2 » (seuil de passage), deux ont obtenu la note « 7 », douze la note « 8 », six la note « 9 » et un la note « 10 ». Une répartition similaire est observée pour ceux qui ont obtenu la note « 3 », donc qui maîtrisent mieux la compétence avant l'embauche. Enfin, les candidats qui ont obtenu la note « 4 », donc les candidats maîtrisant très bien la compétence, ont été majoritairement évalués avec des cotes de « 8 » et de « 9 ».

**Tableau 4.5: Répartition des participants en fonction du résultat obtenu à la compétence Confiance en soi évaluée avant embauche et du résultat obtenu à l'évaluation du rendement pour cette compétence**

Tests psychométriques	Évaluation de rendement				
	7	8	9	10	Total
1	0	1	0	0	1
2	3	5	2	0	10
3	2	11	7	2	22
4	6	11	12	1	30
<b>Total</b>	11	28	21	3	63

Un participant n'a pas atteint le seuil de passage minimal à la compétence lors du test psychométrique mais a été embauché par l'organisation et a obtenu une note « 8 » sur cette compétence lors de l'évaluation du rendement. Parmi ceux qui ont obtenu la note « 2 » (seuil de passage), trois ont obtenu la note « 7 », cinq la note « 8 », et deux la note « 9 ». De tous ceux qui ont obtenu la note « 3 », onze ont obtenu la note « 8 », sept la note « 9 » et deux la note « 10 ». Enfin, les candidats qui ont obtenu la note « 4 », donc les candidats maîtrisant très bien la compétence, ont été majoritairement évalués avec des cotes de « 8 » et de « 9 ».

**Tableau 4.6: Répartition des participants en fonction du résultat obtenu à la compétence Communication interpersonnelle évaluée avant embauche et du résultat obtenu à l'évaluation du rendement pour cette compétence**

Tests psychométriques	Évaluation de rendement					
	6	7	8	9	10	Total
1	0	0	2	0	0	2
2	0	3	7	2	1	13
3	1	3	22	12	0	38
4	0	0	7	2	1	10
<b>Total</b>	1	6	38	16	2	63

Pour la compétence Communication interpersonnelle, parmi ceux qui ont eu la note « 2 », sept participants ont obtenu la note « 8 », deux la note « 9 » et un la note « 10 » lors de l'évaluation de rendement. De plus, parmi ceux qui ont obtenu la note « 3 », vingt-deux participants ont obtenu la note « 8 » et douze la note « 9 ». Enfin, parmi ceux qui ont obtenu

la note « 4 », sept employés ont obtenu la note « 8 » et deux la note « 9 ». Ces derniers ont donc une bonne maîtrise de la compétence.

**Tableau 4.7: Répartition des participants en fonction du résultat obtenu à la compétence Orientation vers les résultats et les actions évaluées avant embauche et du résultat obtenu à l'évaluation du rendement pour cette compétence**

Tests psychométriques	Évaluation de rendement					Total
	6	7	8	9	10	
1	0	0	2	0	0	2
2	1	4	5	4	0	14
3	0	2	11	7	1	21
4	0	3	13	9	1	26
<b>Total</b>	1	9	31	20	2	63

Deux participants n'ayant pas atteint le seuil minimal de passage à la compétence lors du test psychométrique, mais ayant néanmoins été embauchés par l'organisation ont obtenu une note de « 8 » pour cette compétence lors de l'évaluation du rendement. Parmi ceux qui ont obtenu la note « 2 » (seuil de passage), cinq ont obtenu la note « 8 » et quatre la note « 9 ». Pour ceux qui ont obtenu la note « 3 », donc qui maîtrisent mieux la compétence avant l'embauche, onze ont obtenu la note « 8 » et sept la note « 9 ». Enfin, les candidats qui ont obtenu la note « 4 », donc les candidats maîtrisant très bien la compétence, ont été majoritairement évalués avec des cotes de « 8 » et de « 9 ».

**Tableau 4.8: Répartition des participants en fonction du résultat obtenu à la compétence Capacité d'adaptation évaluée avant embauche et du résultat obtenu à l'évaluation du rendement pour cette compétence**

Tests psychométriques	Évaluation de rendement					Total
	6	7	8	9	10	
1	0	1	0	0	0	1
2	1	0	7	5	1	14
3	0	6	19	14	2	23
4	0	0	4	2	0	6
Total	1	7	30	21	3	62

Un participant n'ayant pas atteint le seuil minimal de passage à la compétence, mais ayant néanmoins été embauché, a obtenu une note de « 7 » pour cette compétence lors de l'évaluation du rendement. Parmi ceux qui ont obtenu la note « 2 » (seuil de passage), un a obtenu la note « 6 », sept la note « 8 », cinq la note « 9 » et un la note « 10 ». Pour ceux qui ont obtenu la note « 3 », donc qui maîtrisent mieux la compétence avant l'embauche, six ont eu « 7 » et dix-neuf ont eu « 8 » et quatorze ont eu la note « 9 ».

Enfin, les candidats qui ont obtenu la note « 4 », donc les candidats maîtrisant très bien la compétence, ont été majoritairement évalués avec des cotes de « 8 » et de « 9 ».

#### **4.2. Le volet qualitatif**

Le volet qualitatif vise à compléter, à nuancer et à enrichir les résultats (ou expliquer leur absence) obtenus au volet quantitatif. Par ailleurs, les résultats qualitatifs démontrent un chevauchement des cinq compétences évaluées avec d'autres compétences dans le répertoire. Les commentaires relatifs au rendement lié à la tâche n'ont pu faire l'objet d'une analyse compte tenu du fait que les commentaires étaient spécifiques aux dimensions techniques pour chacun des postes, empêchant la comparaison des données. De plus, l'analyse des résultats démontrent que les commentaires émis par les gestionnaires relèvent davantage des jugements que des faits. Ainsi ces éléments confirment les hypothèses 3 et 4 de la recherche et sont présentés dans la section qui suit.

#### 4.2.1. Les résultats sur la nature des commentaires émis par les gestionnaires ayant complété l'évaluation du rendement

Pour le volet qualitatif, les résultats présentés portent d'abord sur la nature des commentaires émis par les gestionnaires pour appuyer leur cote pour chacune des compétences évaluées. Ensuite, les résultats des chevauchements entre les compétences et d'autres compétences du répertoire seront présentés. Enfin, les résultats sur les forces et faiblesses et « autres commentaires » des employés seront également exposés.

**Tableau 4.9: Les résultats sur la nature des éléments rapportés par les gestionnaires pour appuyer leur cote pour la compétence Capacité d'adaptation**

<b>Compétence analysée : Capacité d'adaptation</b>	
Nombre total de commentaires analysés	242
Nombre de commentaires non liés au répertoire des compétences	90
Nombre de commentaires liés au répertoire des compétences	152
Nombre d'indicateurs de la compétence n'ayant pas été utilisés (comportements retenus pour mesurer la compétence)	0
Nombre de commentaires dont la nature a fait l'objet d'un consensus pour les 3 juges	207
Nombre de commentaires dont la nature a fait l'objet d'un consensus pour au moins 2 juges	28
Nombre de commentaires dont la nature n'a pas fait objet d'un consensus pour les 3 juges (pour les forces, faiblesses et autres commentaires)	7
Nombre de faits ou d'observations	27
Nombre d'interprétations ou de jugements	215
% de faits ou d'observations	11 %
% d'interprétations ou de jugements	88 %
% de faits ou d'observations (sans les commentaires non liés au répertoire des compétences)	13.16 %
% d'interprétations ou de jugements (sans les commentaires non liés au répertoire des compétences)	86,84 %

Tout d'abord, les gestionnaires ont rapporté 242 commentaires pour justifier l'évaluation de leurs employés sur la compétence Capacité d'adaptation. Parmi tous les commentaires, 90 n'étaient pas liés à l'une des compétences du répertoire. Parmi les 152 commentaires restants, 13,16 % représentent des faits (ex. : « Consulte ses collègues avant de passer à l'action ») alors que 86,84 % sont des interprétations ou des jugements (ex. : « Comme M. X est de nature calme, il sait observer les différentes situations »). De plus, tous les indicateurs de la compétence Capacité d'adaptation ont été rapportés dans les comportements (ex. : « Est capable d'adapter rapidement ses façons de faire et de diriger dans des situations nouvelles »). En effet, ces indicateurs sont rapportés, car ils sont supposés mesurer la compétence évaluée. Au moment du consensus sur la nature des commentaires, dans 85,54 % des cas, les 3 juges étaient en accord, alors que dans seulement 11,57 % des cas, deux juges sur trois étaient en accord. Enfin, dans 2,89 % des cas, il n'y pas eu consensus.

**Tableau 4.10: Chevauchement entre la compétence recherchée Capacité d'adaptation et les autres compétences du répertoire**

Autres compétences du répertoire	Nombre de fois utilisées
Communication interpersonnelle	3
Souci de la satisfaction du client	3
Maîtrise de soi	1
Confiance en soi	1
Gestion du temps et des priorités	1
Prise de décision	1
Respect des engagements	1

Après avoir analysé la nature des commentaires émis pour l'évaluation de la compétence Capacité d'adaptation, il a été remarqué que les gestionnaires n'associaient pas toujours les indicateurs de celle-ci aux comportements recherchés pour la compétence évaluée. C'est donc dire qu'il y aurait des chevauchements entre les compétences évaluées et les autres compétences contenues dans le répertoire de l'organisation. Bien que les comportements rapportés soient majoritairement liés à la Capacité d'adaptation, on retrouve 4,54 % des commentaires associés à d'autres compétences. Entre autres, des éléments liés aux compétences Souci de la satisfaction du client (1,2 % des éléments) et Communication interpersonnelle (1,2 % des éléments) sont rapportés. Par exemple, « elle a une grande

disponibilité et une grande écoute » est un comportement associé à la Communication interpersonnelle, mais il a été rapporté à la Capacité d'adaptation.

**Tableau 4.11: Les résultats sur la nature des éléments rapportés par les gestionnaires pour appuyer leur cote pour la compétence Orientation vers les résultats et l'action**

<b>Compétence analysée : Orientation vers les résultats et l'action</b>	
Nombre total de commentaires analysés	295
Nombre de commentaires non liés au répertoire des compétences	64
Nombre de commentaires liés au répertoire des compétences	231
Nombre d'indicateurs de la compétence n'ayant pas été utilisés (comportements retenus pour mesurer la compétence)	0
Nombre de commentaires dont la nature a fait l'objet d'un consensus pour les 3 juges	262
Nombre de commentaires dont la nature a fait l'objet d'un consensus pour les 2 juges	32
Nombre de commentaires dont la nature n'a pas fait objet d'un consensus pour les 3 juges	1
Nombre de faits ou d'observations	35
Nombre d'interprétations ou de jugements	260
% de faits ou d'observations	11,86 %
% d'interprétations ou de jugements	88,14 %
% de faits ou d'observations (sans les commentaires non liés au répertoire des compétences)	11,25%
% d'interprétations ou de jugement (sans les commentaires non liés au répertoire des compétences)	88,75%

Pour la compétence Orientation vers les résultats et l'action, les gestionnaires ont rapporté 295 commentaires pour justifier l'évaluation de leurs employés. Parmi tous les commentaires, 64 d'entre eux ne sont pas liés à une des compétences du répertoire. Parmi les 231 commentaires restants, 11,25 % représentent des faits (ex. : « Est capable d'arrêter l'exécution d'une tâche pour s'attaquer à une urgence ») alors que 88,74 % sont des interprétations ou des jugements (ex. : « Perte de temps sur des problèmes moins importants »). De plus, tous les indicateurs de la compétence Orientation vers les résultats et les actions ont été rapportés dans les comportements. Lors du consensus entre les trois juges, dans 88,81 % des cas, les 3 juges étaient en accord sur la nature des commentaires, alors que dans 10,84 % des cas, deux juges étaient en accord. Enfin, seulement un commentaire sur 295 énoncés n'a pas fait l'objet de consensus.

**Tableau 4.12: Chevauchement entre la compétence recherchée Orientation vers les résultats et l'action et les autres compétences du répertoire**

<b>Autres compétences du répertoire</b>	<b>Nombre de fois utilisées</b>
Souci de la satisfaction du client	22
Respect des engagements	21
Gestion du temps et des priorités	15
Autonomie	5
Besoin d'accomplissement	4
Prise de décision	4
Travail d'équipe	2
Rigueur et souci de la qualité	2
Vision stratégique	2
Capacité d'adaptation	2
Encadrement et mesure	1
Gestion des processus	1
Organisation de l'exécution	1
Expertise professionnelle et technique	1
Agilité intellectuelle	1
Gestion de l'information	1
Orientation rentabilité	1
Créativité et Innovation	1

Suite à l'analyse de la nature des commentaires émis pour la compétence Orientation vers les résultats et l'action, il ressort que 29,49 % des commentaires ne sont pas associés à des comportements de la compétence évaluée, mais plutôt à d'autres compétences dans le répertoire. Principalement, 7,46 % des énoncés sont liés au Souci de la satisfaction du client alors que 7,12 % des énoncés sont associés au Respect des engagements. Enfin, 5,08 % des énoncés sont associés à la Gestion de temps et des priorités. Bref, il appert que les comportements utilisés pour mesurer la compétence Orientation vers les résultats et l'action chevauchent trois autres compétences du répertoire de l'organisation. Par exemple, « il prend très à cœur le service et prend les mesures pour que le client soit entièrement satisfait » est un comportement associé au Souci de la satisfaction du client, mais il a été rapporté à l'Orientation vers les résultats et les actions. Enfin, les résultats démontrent que 18

compétences du répertoire sur 52 ont été rapportées pour évaluer cette compétence, mais de façon moins importante que les trois susmentionnées.

**Tableau 4.13: Les résultats sur la nature des éléments rapportés par les gestionnaires pour appuyer leur cote pour la compétence Communication interpersonnelle**

<b>Compétence analysée : Communication interpersonnelle</b>	
Nombre total de commentaires analysés	308
Nombre de commentaires non liés au répertoire des compétences	77
Nombre de commentaires liés au répertoire des compétences	231
Nombre d'indicateurs de la compétence n'ayant pas été utilisés (comportements retenus pour mesurer la compétence)	0
Nombre de commentaires dont la nature a fait l'objet d'un consensus pour les 3 juges	271
Nombre de commentaires dont la nature a fait l'objet d'un consensus pour les 2 juges	36
Nombre de commentaires dont la nature n'a pas fait objet d'un consensus pour les 3 juges	1
Nombre de faits ou observations	23
Nombre d'interprétations ou de jugements	285
% de faits ou d'observations	7 %
% d'interprétations ou de jugements	93 %
% de faits ou d'observations (sans les commentaires non liés au répertoire des compétences)	6.49 %
% d'interprétations ou de jugement (sans les commentaires non liés au répertoire des compétences)	93.5 %

La Communication interpersonnelle est une compétence recherchée au sein des employés de cette entreprise parapublique et elle figure dans l'évaluation de rendement auprès des 63 employés. Pour cette compétence, les gestionnaires ont rapporté 308 commentaires pour justifier l'évaluation de leurs employés. Parmi tous les commentaires, 77 n'étaient pas liés à l'une des compétences du répertoire. Parmi les 231 commentaires restants, 6,49 % représentent des faits (ex. : « Sollicite la rétroaction des autres ») alors que 93,5 % sont des interprétations ou des jugements (ex. : « Très ouvert aux conseils de ses coéquipiers »). De plus, tous les indicateurs de la compétence Communication interpersonnelle ont été rapportés dans les comportements. Lors du consensus entre les trois juges, dans 87,98 % des cas, les 3 juges étaient en accord sur la nature des commentaires, alors que dans 11,69 % des cas, deux juges étaient en accord. Enfin, dans 0,32 %, il n'y pas eu consensus.

**Tableau 4.14: Chevauchement entre la compétence recherchée Communication interpersonnelle et les autres compétences du répertoire**

<b>Autres compétences du répertoire</b>	<b>Nombre de fois utilisées</b>
Négociation et gestion de conflits	25
Relations sociales	20
Gestion d'une équipe	10
Souci de la satisfaction du client	8
Authenticité	8
Maîtrise de soi	4
Communication orale	4
Sens des affaires	2
Travail d'équipe	2
Expertise professionnelle et technique	2
Capacité d'adaptation	1
Analyse	1
Créativité et Innovation	1
Interaction interculturelle	1

Suite à l'analyse de la nature des commentaires émis pour la compétence Communication interpersonnelle, les résultats démontrent que 28,90 % des commentaires ne sont pas associés à des comportements de la compétence évaluée, mais plutôt à d'autres compétences dans le répertoire. En effet, 8,12 % des énoncés sont liés à la Négociation et gestion des conflits, 6,49 % sont associés aux Relations sociales et 3,25 %, à la Gestion d'une équipe. Par exemple, « elle comprend bien les mandats qui lui sont confiés et elle est en mesure de bien véhiculer ses points, tout en respectant les autres » est un comportement associé à la Négociation et gestion de conflits, mais il a été rapporté à la Communication interpersonnelle. En somme, le répertoire des compétences de l'entreprise comporte 52 compétences et 14 d'entre elles ont été associées à la Communication interpersonnelle.

**Tableau 4.15: Les résultats sur la nature des éléments rapportés par les gestionnaires pour appuyer leur cote pour la compétence Confiance en soi**

<b>Compétence analysée : Confiance en soi</b>	
Nombre total de commentaires analysés	266
Nombre de commentaires non liés au répertoire des compétences	83
Nombre de commentaires liés au répertoire des compétences	183
Nombre d'indicateurs de la compétence n'ayant pas été utilisés (comportements retenus pour mesurer la compétence)	1
Nombre de commentaires dont la nature a fait l'objet d'un consensus pour les 3 juges	207
Nombre de commentaires dont la nature a fait l'objet d'un consensus pour les 2 juges	28
Nombre de commentaires dont la nature n'a pas fait objet d'un consensus pour les 3 juges	11
Nombre de faits ou d'observations	27
Nombre d'interprétations ou de jugements	216
% de faits ou d'observations	10 %
% d'interprétations ou de jugements	81,20 %
% de faits ou d'observations (sans les commentaires non liés au répertoire des compétences)	8,19 %
% d'interprétations ou de jugement (sans les commentaires non liés au répertoire des compétences)	88,52 %

Pour la compétence Confiance en soi, les gestionnaires ont rapporté 266 commentaires pour en justifier l'évaluation. Parmi tous les commentaires, 83 ne sont pas liés à l'une des compétences du répertoire. Parmi les 183 commentaires restant, 8,19 % représentent des faits (ex. : « M. X démontre une confiance en lui en s'attaquant aux dossiers complexes avec sang froid ») alors que 88,52 % sont des interprétations ou des jugements (ex. : « Mme Y démontre une belle confiance en soi »). De plus, on remarque que 4 indicateurs de la compétence sur 5 ont été rapportés par les gestionnaires pour évaluer la Confiance en soi de leurs employés. Au moment du consensus sur la nature des commentaires, dans 77,82 % des cas, les 3 juges étaient en accord, alors que dans 10,53% des cas, deux juges étaient en accord. Enfin, dans 4,14% des cas, il n'y pas eu consensus.

**Tableau 4.16: Chevauchement entre la compétence recherchée Confiance en soi et les autres compétences du répertoire**

<b>Autres compétences du répertoire</b>	<b>Nombre de fois utilisées</b>
Authenticité	16
Gestion de son développement	11
Besoin d'accomplissement	8
Expertise professionnelle et technique	6
Maitrise du processus de consultation	5
Autonomie	5
Maitrise de soi	4
Analyse	3
Créativité et innovation	3
Organisation de l'exécution	2
Gestion de l'information	2
Sens des affaires	2
Gestion de projets	1
Agilité intellectuelle	1
Relations sociales	1
Gestion de temps et de priorité	1
Orientation rentabilité	1
Capacité de faire des présentations	1
Compétences linguistiques	1

Après analyse de la nature des commentaires émis pour l'évaluation de la compétence Confiance en soi, il ressort que les gestionnaires n'associent pas toujours les indicateurs de celle-ci aux comportements des employés, mais qu'il y a des chevauchements avec d'autres compétences du répertoire. Bien que les comportements rapportés soient majoritairement liés à la Confiance en soi, 27,82 % de ceux-ci sont associés à d'autres compétences. Entre autres, on retrouve des éléments liés à l'Authenticité (6,2 % des éléments), à la Gestion de son développement (4,14 % des éléments) et enfin, au Besoin d'accomplissement (3 %). Par exemple, « il connaît ses forces et ses faiblesses » est un comportement associé à l'Authenticité, mais il a été rapporté à la Confiance en soi.

**Tableau 4.17: Les résultats sur la nature des éléments rapportés par les gestionnaires pour appuyer leur cote pour la compétence Agilité intellectuelle**

<b>Compétence analysée : Agilité intellectuelle</b>	
Nombre total de commentaires analysés	270
Nombre de commentaires non liés au répertoire des compétences	65
Nombre de commentaires liés au répertoire des compétences	205
Nombre d'indicateurs de la compétence n'ayant pas été utilisés (comportements retenus pour mesurer la compétence)	0
Nombre de commentaires dont la nature a fait l'objet d'un consensus pour les 3 juges	240
Nombre de commentaires dont la nature a fait l'objet d'un consensus pour les 2 juges	30
Nombre de commentaires dont la nature n'a pas fait objet d'un consensus pour les 3 juges	0
Nombre de faits ou d'observations	46
Nombre d'interprétations ou de jugements	224
% de faits ou d'observations	17,03 %
% d'interprétations ou de jugements	82,96 %
% de faits ou d'observations (sans les commentaires non liés au répertoire des compétences)	16,09 %
% d'interprétations ou de jugements (sans les commentaires non liés au répertoire des compétences)	83,90 %

Pour cette compétence, les gestionnaires ont rapporté 270 commentaires pour justifier l'évaluation de leurs employés. Parmi tous les commentaires, 65 ne sont pas liés à l'une des compétences du répertoire. Parmi les 205 commentaires restants, 16,09 % représentent des faits (ex. : « Depuis septembre, M. X est appelé à plaider des dossiers plus complexes ») alors que 83,90 % sont des interprétations ou des jugements (ex. : « Mme Y a une excellente capacité à analyser les problèmes qui lui sont confiés. ») De plus, tous les indicateurs de la compétence Agilité intellectuelle ont été rapportés dans les comportements. Lors du consensus entre les trois juges, dans 88,89 % des cas, les 3 juges étaient en accord, alors que dans 11,11 % des cas, deux juges étaient en accord. Enfin, aucun commentaire n'a pas fait l'objet de consensus. C'est la seule compétence pour laquelle tous les éléments ont fait l'objet de consensus avec les trois juges.

**Tableau 4.18 : Chevauchement entre la compétence recherchée Agilité intellectuelle et les autres compétences du répertoire**

<b>Autres compétences du répertoire</b>	<b>Nombre de fois utilisées</b>
Analyse	16
Prise de décision	11
Besoin d'accomplissement	6
Gestion de l'information	6
Créativité et Innovation	5
Sens politique	4
Organisation de l'exécution	4
Prise de décision	3
Communication interpersonnelle	3
Souci de la satisfaction du client	2
Gestion des processus	2
Respect des engagements	2
Encadrement et mesure	1
Vision stratégique	1
Travail d'équipe	1
Responsabilisation	1

Suite à l'analyse de la nature des commentaires émis pour la compétence Agilité intellectuelle, 25,16 % des commentaires ne sont pas associés à des comportements de la compétence évaluée, mais plutôt à d'autres compétences dans le répertoire. En effet, 6,49 % des énoncés sont liés à l'Analyse et 4,07 % sont associés à la Prise de décision. Par exemple, « il mesure les impacts techniques autant que les impacts relationnels » est un comportement associé à l'Analyse, mais a été rapporté à l'Agilité intellectuelle. De plus, 2,22 % des énoncés sont associés au Besoin d'accomplissement et à la Gestion de l'information. En somme, le répertoire des compétences de l'entreprise comporte 52 compétences et les comportements de 16 d'entre elles ont été associés à l'Analyse.

#### 4.3. Les résultats sur la nature des commentaires Forces, Faiblesses et autres commentaires

L'hypothèse 5 propose que la nature des commentaires concernant les forces et faiblesses sera davantage liée aux traits de personnalité qu'à des connaissances et du savoir-faire. Cette hypothèse est partiellement confirmée.

**Tableau 4.19: Les résultats sur la nature des éléments rapportés par les gestionnaires dans la section « forces de l'employé » lors de l'évaluation de rendement**

<b>Pistes d'amélioration : Forces de l'employé</b>	
Nombre total de commentaires analysés	430
Nombre d'employés pour lesquels les gestionnaires ont laissé un commentaire dans la section « forces de l'employé »	61
Nombre de commentaires liés aux traits de personnalité	65
Nombre de commentaires pour lesquels une compétence est nommée	21
Nombre de commentaires liés aux aptitudes	35
Nombre de commentaires liés aux connaissances	19
Nombre de commentaires liés aux comportements	108
Nombre de commentaires ne faisant partie d'aucune catégorie (autres)	23
Nombre de commentaires dont la nature fait l'objet d'un consensus pour les 2 juges	413
Nombre de commentaires dont la nature ne fait pas l'objet d'un consensus pour les 2 juges	17
Nombre de faits ou d'observations	166
Nombre d'interprétations ou de jugements	264
% de faits ou observations	38,60 %
% d'interprétations ou de jugements	61,39 %

Tout d'abord, il est à noter que les gestionnaires ont rapporté 430 commentaires pour souligner « la force » des employés. Au total, 60 des 63 gestionnaires ont complété cette section. Parmi tous les commentaires, « 65 » d'entre eux sont liés à des traits personnalité, « 21 » ne font que référence à la compétence en la nommant, « 35 » sont associés aux aptitudes, « 19 » sont liés aux connaissances et « 108 » sont associés aux comportements. Parmi les 430 commentaires, 38,60 % représentent des faits (ex. : « Connaissance de

l'environnement client et de l'organisation ») alors que 6,39 % sont des interprétations ou des jugements (ex. : « A su créer une bonne chimie avec tous. ») Au moment du consensus, dans 96,04 % des cas, les 2 juges étaient en accord, alors que dans 3,95 % des cas, il n'y pas eu consensus sur la nature des commentaires.

**Tableau 4.20: Les résultats sur la nature des éléments rapportés par les gestionnaires dans la section « faiblesses de l'employé » lors de l'évaluation de rendement**

<b>Piste d'amélioration : Faiblesse de l'employé</b>	
Nombre total de commentaires analysés	205
Nombre d'employés pour lesquels les gestionnaires ont laissé un commentaire dans la section « faiblesse de l'employé »	60
Nombre de commentaires liés aux traits de personnalité	11
Nombre de commentaires pour lesquels une compétence est nommée	3
Nombre de commentaires liés aux aptitudes	9
Nombre de commentaires liés aux connaissances	35
Nombre de commentaires liés aux comportements	46
Nombre de commentaires ne faisant partie d'aucune catégorie (autres)	101
Nombre de commentaires dont la nature fait l'objet d'un consensus pour les 2 juges	199
Nombre de commentaires dont la nature ne fait pas l'objet d'un consensus pour les 2 juges	6
Nombre de faits ou d'observations	181
Nombre d'interprétations ou de jugements	24
% de faits ou d'observations	88,29 %
% d'interprétations ou de jugements	11,70 %

En ce qui concerne la section « faiblesse » de l'évaluation de rendement, les gestionnaires ont rapporté 205 commentaires pour souligner « les faiblesses » des employés. Parmi tous les commentaires, « 11 » sont liés à des traits de personnalité, « 3 » ne font que référence à la compétence en la nommant, « 9 » sont associés aux aptitudes, « 35 » sont liés aux connaissances et « 46 » sont associés aux comportements. Parmi les 205 commentaires, 88,29 % représentent des faits ou des observations (ex. : « Introduction aux transmissions de données ») alors que 11,70 % sont des interprétations ou des jugements (ex. : « Bien que M.

X aide ses coéquipiers dans le contexte d'un dossier difficile, il devrait être plus attentif aux nouveaux dans l'équipe »). Au moment du consensus, dans 97,07 % des cas, les 2 juges étaient en accord, alors que dans 2,93 % des cas, il n'y pas eu consensus.

**Tableau 4.21: Les résultats sur la nature des éléments rapportés par les gestionnaires dans la section « autres commentaires » lors de l'évaluation de rendement**

<b>Pistes d'amélioration : Autres commentaires</b>	
Nombre total de commentaires analysés	100
Nombre d'employés pour lesquels les gestionnaires ont laissé un commentaire dans la section « autres commentaires »	23
Nombre de commentaires liés aux traits de personnalité	10
Nombre de commentaires pour lesquels une compétence est nommée	0
Nombre de commentaires liés aux aptitudes	5
Nombre de commentaires liés aux connaissances	7
Nombre de commentaires liés aux comportements	23
Nombre de commentaires ne faisant partie d'aucune catégorie	55
Nombre de commentaires dont la nature fait l'objet d'un consensus pour les 2 juges	93
Nombre de commentaires dont la nature ne fait pas l'objet d'un consensus pour les 2 juges	7
Nombre de faits ou d'observations	74
Nombre d'interprétations ou de jugements	26
% de faits ou observations	74 %
% d'interprétations ou de jugements	26 %

Enfin, dans la dernière section analysée nommée « autres commentaires », seulement 20 gestionnaires sur 60 ont rapporté 100 commentaires. Parmi tous les commentaires, « 10 » sont liés à des traits de personnalité, « 5 » sont associés aux aptitudes, « 7 » sont liés aux connaissances et « 23 » sont associés aux comportements. Parmi les 100 commentaires, 76 % représentent des faits ou des observations (ex. : « La personne est titulaire d'un poste le soir ») alors que 24 % sont des interprétations ou des jugements (ex. : « Tom est un membre à part entière dans l'équipe »). Au moment du consensus, dans 93 % des cas, les 2 juges étaient en accord, alors que dans 7 % des cas, il n'y pas eu consensus.

## CHAPITRE V

### DISCUSSION DES RÉSULTATS

Ce dernier chapitre discute les résultats obtenus et présente l'apport théorique et pratique de la recherche. Il se termine par les principales limites de cette étude ainsi que par une brève conclusion.

Il faut d'abord rappeler que l'objectif de cette recherche consiste à démontrer les liens entre les compétences évaluées avant l'embauche et le rendement en emploi, environ 6 mois après l'embauche. Afin de mieux comprendre ce sur quoi se fondent les gestionnaires pour donner une cote pour chacune des compétences, la nature des commentaires qui accompagnent les cotes ainsi que les forces, les faiblesses et les autres commentaires indiqués sur le formulaire d'évaluation du rendement ont fait l'objet d'une analyse de verbatim à caractère exploratoire.

#### **5.1. Apports théoriques et pratiques de l'étude**

**Constat 1. Peu de liens significatifs entre les niveaux de maîtrise avant et après embauche.**

Outre la compétence Agilité intellectuelle évaluée avant embauche, qui est liée à l'Agilité intellectuelle évaluée par le supérieur ( $r = .496$ ,  $p < .01$ ) et à la compétence Capacité d'adaptation ( $r = .407$ ,  $p < .05$ ), aucune corrélation n'est significative. Ces résultats sont intéressants à deux égards. Dans un premier temps, les niveaux de maîtrise avant et après embauche, mesurés par deux sources, sont cohérents. De plus, parce que la Capacité d'adaptation demande une forte capacité cognitive (Barrick, Mount, Judge, 2001), l'existence de ce lien est tout à fait cohérente.

Le faible nombre de corrélations significatives peut être attribuable au faible nombre de participants et à la transformation des résultats bruts en résultats interprétés par l'entreprise, ce qui réduit l'étendue des données. Par ailleurs, les tableaux croisés présentés dans la section des résultats ont permis de mettre en évidence le fait que dans plusieurs des cas, les individus qui ont eu les notes plus faibles aux tests psychométriques ont aussi souvent eu les notes les plus faibles à l'évaluation de rendement par le supérieur. Enfin, le faible nombre de corrélations significatives peut être attribué au fait que ce sont plutôt des traits de personnalité qui ont été considérés au moment de l'évaluation plutôt que des comportements observables et mesurables. Alors que les compétences ont été inférées à partir de données auto-rapportées par les candidats sur leur propre personnalité, l'évaluation des compétences par le supérieur se faisait à partir de comportements. Or, les résultats démontrent que les supérieurs ont rapporté beaucoup d'éléments de la personnalité, dimensions auxquelles ils n'ont pas réellement accès. Donc, il existe d'importantes différences entre la perception que les candidats ont de leur personnalité et la perception que leurs supérieurs ont de la personnalité des employés.

### **Constat 2 : La disparité des notes obtenues impose des questionnements**

La faible présence de corrélations significatives entre les compétences a amené la chercheuse à élaborer des tableaux croisés afin d'identifier la façon dont se répartissent les participants en fonction de leur niveau de compétence, mesuré à deux moments distincts et par deux sources différentes.

Les tableaux croisés présentés dans la section précédente ont démontré la disparité des notes obtenues dans les tests psychométriques (avant l'embauche) et dans l'évaluation de rendement (environ 6 mois après l'embauche). Par exemple, pour l'Agilité intellectuelle, un candidat n'ayant pas atteint le seuil minimal de passage lors des tests psychométriques a néanmoins été embauché avec un résultat de 7 sur 10 à cette compétence lors de l'évaluation de rendement faite par son supérieur immédiat. Toutefois, cette note attribuée à l'employé est la note la plus faible accordée par le gestionnaire. Il existe des similarités pour les autres compétences évaluées telles que la Capacité d'adaptation, la Confiance en soi et l'Orientation vers les résultats et l'action. Ces résultats pourraient refléter la clémence exprimée par les

gestionnaires afin que les employés évalués obtiennent l'octroi de leur permanence (Cardy et Dobbins, 1994). Cela est néanmoins purement hypothétique. En effet, les gestionnaires n'ont pas donné une note inférieure à 7 lors de l'évaluation des compétences.

Comment se fait-il que des candidats ayant obtenu des notes aussi faibles dans les tests psychométriques obtiennent des résultats élevés lors de l'évaluation de rendement?

En ce qui a trait aux tests, les recherches ont démontré leur efficacité et leur capacité à prédire le rendement. C'est plutôt au plan de l'évaluation du rendement que les questions se posent. Il se pourrait que les supérieurs aient été cléments pour une raison administrative qui est l'octroi de permanence. En effet, la documentation scientifique souligne que les gestionnaires peuvent être davantage cléments à des fins administratives qu'à des fins de recherche (Cardy et Dobbins, 1994 ; Murphy et Gosselin, 1994).

### **Constat 3 : Chevauchement entre les compétences**

Par ailleurs, comme il est mentionné dans la revue de la documentation scientifique, il existe une difficulté propre à l'approche par compétences qui résulte dans le fait de définir les compétences uniques sans qu'elles en chevauchent d'autres. La présente étude a mis en exergue cette limite de l'approche par compétences jusqu'alors non testée empiriquement, ce qui lui confère un caractère novateur. De fait, les résultats démontrent que les gestionnaires n'associent pas toujours les comportements de leurs employés aux comportements des compétences à évaluer. Il est possible que cela soit attribuable à la difficulté conceptuelle de définir les compétences sans chevauchements entre elles. Il serait donc pertinent d'envisager d'éventuelles études pour limiter le chevauchement entre les compétences, notamment en menant des études de validité convergente et divergente avec d'autres construits.

Par exemple, l'analyse de verbatim révèle que les gestionnaires ont associés à l'Agilité intellectuelle des comportements des employés liés aux compétences Analyse, Prise de décision, Besoin d'accomplissement et Gestion de l'information. Ce résultat pourrait aussi s'expliquer par le manque de clarté et de précision dans la définition de l'Agilité intellectuelle et de ses indicateurs (ex. : Excelle en résolution de problèmes complexes, sait

apprendre), qui correspondent davantage à d'autres compétences dans le répertoire telles que l'Analyse et la Prise de décision.

De plus, l'étude démontre qu'il y a chevauchement non seulement entre les compétences du répertoire, mais également entre les cinq compétences organisationnelles évaluées. Par exemple, certains gestionnaires qui devaient évaluer la Capacité d'adaptation d'un employé ont rapporté des comportements liés à la Communication interpersonnelle. Cela est cohérent avec les propos de Lombardo (2000), fondateur de l'« Architecte de recrutement », à savoir que les compétences générales (ex. : savoir communiquer) sont difficiles à mesurer et qu'il serait préférable d'avoir des compétences spécifiques (plutôt que génériques) et différentes pour chaque poste pour diminuer le chevauchement entre les compétences.

Les résultats démontrent qu'il y aurait eu confusion entre les compétences évaluées et les compétences du répertoire. Il est probable que la formation de ces gestionnaires pour l'utilisation du répertoire à des fins d'évaluation pourrait contribuer à la diminution du chevauchement constaté entre les compétences.

Mis à part le chevauchement des compétences, il est également possible que la motivation des gestionnaires à évaluer leurs employés influence les résultats obtenus. Selon le modèle conceptuel de Petit et Cotiss (1978) sur la validité des résultats obtenus en évaluation de rendement, il y existe six facteurs qui influenceraient la motivation des évaluateurs à formuler une évaluation valide : « (1) les conséquences prévisibles d'une évaluation valide du rendement, tant pour l'évaluateur que pour l'évalué ; (2) la perception par l'évaluateur du caractère adéquat de l'instrument ou de la méthode d'évaluation ; (3) la place de l'évaluation du rendement dans le cadre des politiques et procédures de l'organisation ; (4) les caractéristiques de l'instrument utilisé ; (5) la disponibilité des normes appropriées sur lesquelles baser l'évaluation ; (6) la ou les raisons d'être de l'évaluation ». À la lumière de ce modèle, il est possible que ces six facteurs aient pu influencer les résultats obtenus lors de l'évaluation de rendement. Il est également possible que des notes élevées aient été attribuées afin de limiter les conflits entre le supérieur immédiat et son employé (Cardy et Dobbins, 1994).

**Constat 4 : Nombre élevé de commentaires qui ne sont associés à aucune compétence**

Parmi les 5 compétences évaluées, un nombre important de commentaires émis par les gestionnaires se sont avérés n'être liés à aucune compétence. Plus particulièrement, pour la compétence Confiance en soi, 83 commentaires n'étaient associés à aucune compétence (sur 266 commentaires) et pour la compétence Orientation vers les résultats et les actions, 64 commentaires n'étaient associés à aucune des compétences du répertoire (sur 295 commentaires). Ces résultats pourraient signifier que les gestionnaires ont une compréhension différente de la compétence ou encore qu'ils se réfèrent peu au répertoire de compétences de l'entreprise au moment de compléter l'évaluation. Entre autres, Barrette et Bérard (2000) soulignent que la motivation des gestionnaires à évaluer leurs employés est plus grande lorsque les méthodes d'évaluation de rendement sont en lien direct avec les objectifs et les stratégies de l'entreprise. Il se pourrait, pour faire le lien avec les résultats obtenus, que les gestionnaires n'associent pas les compétences évaluées (cinq compétences) aux objectifs de l'entreprise et plus concrètement, au rendement de l'entreprise. Cette hypothèse demanderait à être validée.

Le fait de minimiser le nombre de compétences du répertoire et de les définir, ainsi que leurs indicateurs de façon plus précise pourrait contribuer à améliorer le modèle (Lombardo, 2000). De plus, de la formation sur l'utilisation du répertoire pourrait être offerte systématiquement aux cadres qui ont à produire des évaluations. Barrette et Haccoun (1995) soulignent que les évaluateurs qui suivent des formations produisent des évaluations de rendement plus fiables et plus valides. Ainsi, la démarche par compétence nécessite, de la part de la direction, un soutien des gestionnaires afin d'optimiser l'évaluation de rendement des employés.

**Constat 5 : La nature des commentaires de l'évaluation de rendement se situe davantage au niveau des jugements qu'au niveau des faits.**

De façon générale, il faut mentionner que les commentaires émis par les gestionnaires pour évaluer les cinq compétences des 63 employés se situent davantage au niveau des jugements ou des interprétations qu'au niveau des faits. Pour évaluer les employés, les gestionnaires avaient accès au répertoire des 52 compétences incluant les définitions et les indicateurs de chaque compétence. Pourtant, les gestionnaires ont relevé peu de faits et d'observations lors de l'évaluation. Il serait donc possible que la perception des gestionnaires ait influencé l'évaluation de rendement auprès des employés et ce, même s'ils avaient accès à des exemples de comportements et de faits recherchés.

Une explication possible réside dans le fait que plusieurs facteurs peuvent influencer le jugement de l'évaluateur au moment où il évalue son employé. Il existe une documentation scientifique importante qui traite des « erreurs de perceptions » dans l'évaluation de rendement (Cardy et Dobbins, 1994 ; Murphy et Gosselin, 1994; Benabou et Mc Shane, 2007). Les gestionnaires peuvent être influencés par ce que l'on appelle « l'effet de primauté », selon lequel ils sont influencés par une première impression qu'ils ont eue de leur employé. On retrouve également « l'effet de récence », qui veut que l'information la plus récente influence davantage la perception des individus que des faits réels. En sélection et en évaluation de rendement, les cadres sont souvent confrontés à « l'effet halo », c'est-à-dire qu'ils se forment une impression globale d'un employé en se basant seulement sur quelques caractéristiques. Enfin, l'effet du semblable « à moi », cette erreur perceptuelle, consiste à avoir un préjugé favorable envers les individus perçus comme étant semblables à soi. En somme, ces erreurs de perceptions peuvent influencer l'évaluation de rendement réalisée par les gestionnaires (Mc Shane et Benabou, 2007) et contribuer à expliquer les résultats obtenus.

De plus, le nombre élevé de jugements émis par les gestionnaires s'explique également par le fait que le répertoire de compétences de l'entreprise n'est pas complètement dénué de jugements. En ce sens, les résultats de la recherche démontrent à maintes reprises que les gestionnaires ne font que rapporter tel quels les indicateurs des compétences dans

l'évaluation de rendement, lesquels comportent parfois des qualificatifs biaisant l'évaluation (ex. : « Comme M. X est de nature calme, il sait observer les différentes situations »).

Dans le cadre de la présente étude, la raison d'être des évaluations est l'octroi de la permanence. Cette note attribuée lors de l'évaluation de rendement peut donc inciter l'évaluateur à attribuer une note supérieure au rendement réel de l'employé. De plus, comme le gestionnaire choisit l'employé qu'il évalue, il pourrait y avoir un biais de clémence. Cependant, aucune vérification empirique n'a pu être réalisée à cet égard.

Par ailleurs, la perception qu'ont les gestionnaires de la méthode d'évaluation basée sur l'approche par compétences pourrait influencer leur motivation à produire cette évaluation. Il est reconnu dans la documentation scientifique que l'approche par compétences est une démarche rigoureuse et complexe qui demande toute une logistique. Ainsi, pour qu'elle soit efficace, elle doit être acceptée, intégrée et soutenue par la direction et par les acteurs concernés (Mc Shane et Benabou, 2007). En effet, la décision d'une entreprise d'arrimer ses activités en ressources humaines (ex. : évaluation de rendement et sélection de personnel) basées sur une approche par compétences nécessite un appui, une implication et un contrôle de la part de l'organisation tout au long du processus (Mc Shane et Benabou, 2007). Dans le cas étudié, aucune information relative à ces éléments n'est disponible. Il est donc impossible de déterminer si ces facteurs peuvent avoir eu une incidence sur les résultats observés et demeurent donc hypothétiques.

#### **Constat 6 : L'échelle de mesure de l'évaluation de rendement**

Pettersen (2000) mentionne que l'instrument de mesure peut représenter une cause d'imprécision dans les résultats. En effet, l'évaluation de rendement effectuée par les cadres fait seulement appel à une partie de l'échelle de type Likert, et plus précisément de l'échelon 6 à l'échelon 10. Ce constat est important, car il influence la validité de nos résultats et probablement l'évaluation réelle du rendement de l'employé. Ainsi, les candidats se voient rarement octroyer une note inférieure à 6 dans l'évaluation de rendement, ce qui limite la variance de l'évaluation. Il est donc difficile d'évaluer la maîtrise des compétences réelles 6 mois après l'embauche du candidat, ce qui limite l'étendue des données. Encore une fois, cela pourrait s'expliquer par l'excès de clémence témoignée par les gestionnaires afin d'octroyer

la permanence aux employés. Par contre, le fait que les employés aient complété avec succès des tests psychométriques pourrait faire en sorte que les gestionnaires les trouvent déjà « compétents ». Cela pourrait également contribuer aux notes élevées observées dans l'évaluation du rendement.

**Constat 7: Piste d'amélioration : plus de commentaires sur « les forces » que sur « les faiblesses » des employés**

Les gestionnaires ont rapporté 430 commentaires pour souligner « les forces » et 205 commentaires pour justifier « les faiblesses » des 60 employés évalués.

Parmi tous les commentaires émis sur « les forces des employés », « 65 » sont liés à des traits de personnalité, « 21 » ne font que référence à la compétence en la nommant, « 35 » sont associés aux aptitudes, « 19 » sont liés aux connaissances et « 108 » sont associés aux comportements. Parmi les 430 commentaires, 38,60 % représentent des faits.

En ce qui concerne « les faiblesses des employés », les résultats les plus parlants sont liés aux « 35 » éléments de connaissance et aux « 46 » qui sont associés aux comportements. Parmi les 205 commentaires, 88,29 % représentent des faits alors que 11,70 % sont des interprétations ou des jugements. Les gestionnaires auraient plutôt opérationnalisé davantage leurs commentaires dans cette section de l'évaluation. Par contre, dans cette partie de l'évaluation, les cadres ne mentionnent pas ou peu d'actions concrètes pour l'amélioration du rendement des employés.

Comment se fait-il qu'on retrouve plus de commentaires sur « les forces des employés » que sur leurs « faiblesses »? Le nombre élevé des commentaires liés aux forces des employés peut s'expliquer par le fait que les évaluateurs veulent justifier l'octroi de la permanence des employés (Cardy et Dobbins, 1994) et maintenir la motivation des employés.

En résumé, les apports théoriques sont plutôt limités, considérant la quasi non-existence de théorie portant sur les compétences ou la validation de construits relatifs aux compétences. Néanmoins, cette étude offre deux principales contributions à cet égard. D'une part, le constat des chevauchements entre les compétences confirme une limite propre à l'approche

par compétences dont témoigne la documentation scientifique. Il serait alors pertinent de clarifier les concepts de compétences. En effet, le test des construits théoriques de compétences et des construits similaires ainsi que l'élaboration d'une théorie de la compétence représentent des pistes de recherches envisageables pour l'avancement de l'approche par compétences

Sur le plan pratique, il est important de mentionner qu'il y a un manque au niveau de la recherche empirique sur l'approche par compétences, notamment dans les entreprises québécoises. Catano et al. (2010) mentionnent d'ailleurs à cet effet qu'il existe peu d'études empiriques et de statistiques sur l'approche par compétences utilisées à des fins de sélection et d'évaluation de rendement. La présente étude vise à pallier en partie à cette absence de lien entre la théorie et la pratique et constitue l'une des rares études au Québec à tester empiriquement les idées des chercheurs en la matière.

Cette étude répond à un besoin grandissant des organisations de bien comprendre et réussir l'implantation d'une sélection et d'une évaluation de rendement basée sur l'approche par compétences. Pour ce faire, elle met en exergue les difficultés rencontrées dans l'utilisation d'une telle approche à des fins de sélection. Cependant, elle démontre également les apports qu'elle permet (ex. : identifier les compétences indispensables de l'entreprise, gérer la gestion de relève, contribuer à l'atteinte des objectifs de l'entreprise, etc.) Les résultats de la recherche sont intéressants à cet égard. En effet, il ressort des analyses que les commentaires émis dans l'évaluation de rendement sont davantage subjectifs qu'objectifs et que les gestionnaires opérationnalisent peu leurs commentaires. De plus, les gestionnaires ne se réfèrent peut-être pas nécessairement au répertoire de compétences pour l'évaluation de rendement, même s'il est à leur disposition. Ils iraient davantage avec ce qu'ils jugent important pour le poste. De plus, les cadres donnent peu de pistes d'amélioration concrètes aux employés, mais émettent plutôt des commentaires sur leurs traits de personnalité. Cela va à l'encontre des prémisses de base de la notion de compétence, qui vise le rendement via l'utilisation adéquate de compétences maîtrisées.

## 5.2. Limites

Le présent travail comporte cependant des limites, notamment dans le volet quantitatif : l'échantillon utilisé est faible et représente une contrainte pour la puissance statistique. Le devis de recherche impose également ses limites à cette étude. En effet, des biais associés au temps  $y$  sont relevés, plus particulièrement le biais d'histoire, c'est-à-dire le « biais occasionné par l'apparition d'un évènement qui influence la variable dépendante durant le déroulement de l'étude » (Contandriopoulos et *al.*, 1990, p. 45). En effet, entre l'administration des tests psychométriques et l'évaluation de rendement effectuée par les supérieurs, une période de plusieurs mois s'est écoulée. L'employé peut donc avoir suivi des formations, avoir travaillé à l'étranger, avoir développé des affinités avec son supérieur, évènements qui peuvent influencer les variables dépendantes de notre étude (ex. : les compétences évaluées). Le chercheur n'a aucun contrôle sur les évènements qui peuvent influencer l'étude. De plus, l'organisation ayant transformé les données initiales, il s'est avéré impossible d'accéder aux détails du contexte dans lequel s'est déroulée l'évaluation.

Le devis corrélationnel, bien qu'il permette d'identifier les liens entre des variables, ne permet pas d'inférer de la causalité dans les relations observées. Ainsi, il n'est pas possible de conclure que le fait que les candidats performant bien aux tests est la cause de leur rendement.

Également, le formulaire d'évaluation du rendement a été créé par l'organisation et n'a pas fait l'objet, comme ce fut le cas pour les tests psychométriques, d'études de validation. Ceci pourrait contribuer aux résultats obtenus dans le cadre de la présente étude. Il faut également garder à l'esprit que, malgré toute la bonne volonté des gestionnaires à évaluer précisément, il est « pratiquement impossible » d'évaluer la « vraie performance du personnel » (Murphy et Gosselin, 1990).

### 5.3. Conclusion

Il est à souhaiter que cette recherche suscite l'intérêt des chercheurs et qu'elle permette d'envisager et de renforcer les études sur la notion de compétence et ainsi, de diminuer les limites telles que le chevauchement entre les compétences. Il faut rappeler qu'il y a peu d'études empiriques et peu de statistiques sur l'approche par compétences utilisées à des fins de sélection (Catano et *al.*, 2010). Ce mémoire avait pour objectif de pallier en partie cette limite et représente l'une des rares recherches au Québec à tester empiriquement l'approche par compétences appliquée en sélection de personnel. À l'instar des résultats obtenus, il serait intéressant d'envisager une étude portant sur la perception qu'ont les gestionnaires de l'approche par compétences. Aussi, la réalisation d'une étude comparée de la validité des modèles de compétences dans les secteurs public et privé permettrait une meilleure compréhension des obstacles auxquels se heurtent les cadres dans l'application de l'approche. Enfin, malgré les imperfections de l'approche par compétences celle-ci demeure une approche pertinente et fort utilisée par les praticiens en ressources humaines, notamment ceux qui œuvrent en sélection du personnel.

## ANNEXE A

### LE FORMULAIRE D'ÉVALUATION DE RENDEMENT

**Le formulaire d'évaluation de rendement**

Répondez à la question ci-contre en vous basant sur des comportements ou faits observés pour chacune des attentes convenues.

**Critères à utiliser pour votre évaluation :** la quantité et la qualité du travail accompli ainsi que le respect des échéanciers. Afin d'être le plus factuel possible, utilisez ces critères dans la formulation du comportement ou des faits observés.

---

**Tâche, mandat ou objectif 1 :**

---

Comportements ou faits observés :

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**Tâche, mandat ou objectif 2 :**

---

Comportements ou faits observés :

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**Tâche, mandat ou objectif 3 :**

---

Comportements ou faits observés :

---

---

---

---

---

---

---

---

**Tâche, mandat ou objectif 4 :**

---

Comportements ou faits observés :

---

---

---

---

---

---

---

**Le niveau de manifestation des compétences critiques**

Répondez à la question ci-contre en vous basant sur des comportements ou sur des faits observés pour chacune des compétences.

---

**Agilité intellectuelle :** Vivacité, capacité à traiter des informations de plus en plus complexes

---

Comportements ou faits observés :

---

---

---

---

---

---

---

**Orientation vers les résultats et l'action :** Capacité de se centrer sur l'essentiel afin de produire ou de dépasser les résultats attendus avec vélocité : être proactif et faire avancer les choses

---

Comportements ou faits observés :

---

---

---

---

---

---

---

**Communication interpersonnelle :** Capacité d'écouter, de comprendre les messages (verbaux et non verbaux), d'échanger avec autrui en profondeur et de s'adapter aux réactions des autres et à la diversité des points de vue

---

Comportements ou faits observés :

---

---

---

---

---

---

---

**Confiance en soi :** Croire en ses capacités d'accomplir une tâche ou de résoudre un problème, se sentir apte à faire face à des situations de plus en plus exigeantes

---

Comportements ou faits observés :

---

---

---

---

---

---

**Capacité d'adaptation :** Capacité de s'ajuster à son environnement avec souplesse, flexibilité et tolérance face à l'incertitude

---

Comportements ou faits observés :

---

---

---

---

---

**Compétences spécifiques reliées à l'emploi**

---

**Inscrire la compétence :**

---

Comportements ou faits observés :

---

---

---

---

---

---

---

---

**Inscrire la compétence :**

---

Comportements ou faits observés :

---

---

---

---

---

---

---

---

**Inscrire la compétence :**

---

Comportements ou faits observés :

---

---

---

---

---

---

---

---

**Inscrire la compétence :**

---

Comportements ou faits observés :

---

---

---

---

---

---

**Les Forces de l'employé**

Inscrivez les plus grandes forces de la personne, c'est-à-dire les compétences, les comportements ou les tâches qu'elle maîtrise

---

**1<sup>ere</sup> rencontre :**

---

---

---

---

Inscrivez les plus grandes forces de la personne, c'est-à-dire les compétences, les comportements ou les tâches qu'elle maîtrise

**2<sup>e</sup> rencontre :**

---

---

---

---

---

---

**Les pistes d'améliorations**

Inscrivez les éléments que la personne doit améliorer, c'est-à-dire les compétences, les comportements ou les tâches

---

**1<sup>ère</sup> rencontre :**

---

---

---

Inscrivez les éléments que la personne doit améliorer, c'est-à-dire les compétences, les comportements ou les tâches

---

**2<sup>e</sup> rencontre :**

---

---

---

**Autres commentaires ou observations**

---

---

---

---

---

---

---

---

**Le plan de développement personnalisé**

- Je suis en accord avec l'évaluation
  - Je suis en désaccord avec l'évaluation
- 

Indiquez les raisons

---

---

---

- Je m'engage à élaborer et à réaliser mon plan de développement selon l'échéancier convenu avec mon supérieur immédiat

- 
- Je confirme la réussite de la période de l'employé et je m'engage à le soutenir dans l'amélioration de sa performance et le développement de ses compétences
  - Je confirme l'échec de la période probatoire de l'employé

Signature du supérieur immédiat : \_\_\_\_\_

Titre du poste :

- 
- Je confirme la réussite de la période de l'employé et je m'engage à le soutenir dans l'amélioration de sa performance et le développement de ses compétences
  - Je confirme l'échec de la période probatoire de l'employé
- 

Signature de l'employé : \_\_\_\_\_

Date : \_\_\_\_\_

## Bibliographie

- Altink, Wieby M.M., Coert F. Visser et Michiel Castelijns. (1997). « Criterion Development : The Unknown Power of Criteria as Communication Tools ». Dans N. Anderson et P. Herriot (éd.). *International Handbook of Selection and Assessment*. Baffins Lane, Chichester, 652 p.
- Athey, Timothy R. et Michael S. Orth. (1999). « Emerging Competency Methods for the Future ». *Human Resource Management*. vol. 38, no 3, p. 215-226.
- Ballico, Christian. (1997). *Les méthodes d'évaluation en ressources humaines : la fin des marchands de certitude*. Paris : Éditions d'Organisations, 342 p.
- Barrette, Jacques et Jocelyn Bérard. (2000). « Gestion de la performance : lier la stratégie aux opérations ». *Gestion*. vol. 24, no 4, p. 46-61.
- Barrette, Jacques et Robert Haccoun. (1995). « La précision de l'évaluation de rendement : Une vérification de la théorie de Wherry ». *Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*. vol. 12, no 4, p. 325-339.
- Barrick, Murray R. et Michael K. Mount. (1991). « The Big Five Personality Dimensions and Job Performance : A Meta-analysis ». *Personnel Psychology*. vol. 44, p. 1-26.
- Barrick, Murray R., Michael K. Mount et Timothy A. Judge. (2001). « Personality and Performance at the Beginning of the New Millennium : What Do We Know and Where Do We Go Next? » *International Journal of Selection and Assessment*. vol. 9, p. 9-30.
- Bertua Cristina, Neil Anderson et Salgado Jesús F. (2005). « The Predictive Validity of Cognitive Ability Tests : a UK Meta-analysis ». *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. vol. 78, no 3, p. 387-409.

- Billet, Claude. (2005). *Le guide des techniques d'évaluation*. Paris : Éditions Dunod, 230 p.
- Bonder, A. (2005). « Competencies in Canada - Competency-Based Management Framework in the Canadian Public Service ». *Pratice*. CEI\_12\_3, vol. 2, p. 22-28.
- Boudrias, Jean-Sébastien, Normand Pettersen, Philippe Longpré et Patrick Plunier. (2008). « Enquête sur les pratiques québécoises en évaluation du potentiel ». *Actes du congrès de l'Association internationale de psychologie du travail et des organisations*. Québec.
- Bourhis, Anne. (2007). *Recrutement et sélection du personnel*. Montréal : Gaëtan Morin éditeur. Les éditions de la Chenelière inc. 576 p.
- Bouteiller, Dominique et Patrick Gilbert. (2005). « Réflexions croisées sur la gestion des compétences en France et en Amérique du Nord ». *Relations industrielles*. vol. 60, no 1, p. 3-28.
- Bruner, J. S. et Tagiuri, R. (1954). « The perception of people » dans G. Lindzey (Ed.), *Handbook of social psychology*. vol. 2, p. 634-654.
- Burke Ronald J. et Eddy Ng. (2006). « The Changing Nature of Work and Organisations : Implications for Human Resource Management ». *Human Resource Management Review*. vol. 16, p. 86-94.
- Caldwell, R. (2008). « HR business partner competency models : re-contextualising effectiveness ». *Human Resource Management Journal*, vol. 18, p. 275-294.
- Cardy, Robert L. et Gregory H. Dobbins. (1994). *Performance Appraisal : Alternative Perspectives*. South-Western Publishing. 222 p.
- Cardy, Robert L., Krzystofiak, Frank et Newman, Jerry. (1988). « Implicit personality and performance appraisal : The influence of trait inferences on evaluations of behavior ». *Journal of Applied Psychology*. vol 73, no 3 (août), p. 515-521.

- Catano, Victor M., Steven F. Cronshaw, Willi H. Wiesner, Rick D. Hackett et Laura L. Methot. (2010). *Recruitment and Selection in Canada* (3e éd.). Canada : Nelson Thomson Learning, 499 p.
- Charles-Pauvers Brigitte, Commeiras Nathalie, Peyrat-Guillard Dominique, Roussel, Patrice. (2007). « La performance individuelle au travail et ses déterminants psychologiques ». Dans Saint-Onge S. et Haines V. (éd.). *Gestion des performances au travail*. Bruxelles : De Boeck, chapitre 3, p. 97-150.
- Chouinard, Yvon. (1994). L'évaluation de la performance : un piège ! *Gestion*. (septembre) p. 59-68.
- Contandriopoulos, André Pierre, Francois Champagne, Louis W. Potvin, Jean-Louis Denis et Pierre Boyle. (1990). *Savoir préparer une recherche : la définir, la structurer, la financer*. Montréal : Les Presses de l'Université de Montréal, p. 1-196.
- Costa, P.T. et R.R. McCrae. (1998). *NEO PI-R. Inventaire de Personnalité-Révisé*. Paris : Les Éditions du Centre de Psychologie Appliquée.
- Denis, Pascale L. (2009). « Étude de la capacité de l'aptitude cognitive générale (ACG) évaluée avec et sans contrainte temporelle et des facettes de la personnalité à prédire différentes dimensions de la performance en emploi dans un contexte de sélection de personnel ». Thèse de doctorat inédite. Montréal : Université du Québec à Montréal, p.184.
- Denis, Pascale L., Cossette, M. (2006). *Prédiction des compétences : quels rôles exercent la personnalité et le facteur g?* Communication affichée présentée lors du Congrès Annuel de la Société Québécoise de Psychologie du Travail et des Organisations (SQPTO), Montréal, Québec (novembre).
- Denis, Pascale L., Denis Morin et Claude Guindon. (2010). « Exploring the Capacity of NEO PI-R Facets to Predict Job Performance in Two French-Canadian Samples ». *International Journal of Selection and Assessment*. vol. 18, no 2, (juin) p. 201-207.

- Digman, John M. (1990). « Personality Structure : Emergence of the Five-factors Model ». *Annual Review of Psychology*. vol. 41, p. 417-440.
- Durivage, André. (2004). « La gestion des compétences et la dotation du personnel au Mouvement Desjardins ». *Gestion*. vol. 29, no 1, p. 10-18.
- Durivage, André et Normand Pettersen. (2006). *L'entrevue structurée. Pour améliorer la sélection du personnel*. Québec : Presses de l'Université du Québec, 272 p.
- Foucher, Rolland. (2010). *Gérer les talents et les compétences*. Montréal : Éditions Nouvelles. 280 p.
- Geffroy, François et René Tijou. (2002). *Le management des compétences dans les entreprises européennes. Les différentes approches*. Paris : INSEP Consulting Editions, 166 p.
- Goleman, Daniel., Richard E. Boyatzis et Annie McKee. (2002). *Realizing the power of emotional intelligence*. Harvard Business Press. 352 p.
- Gosselin, Alain et Kevin R. Murphy. (1994). « L'échec de l'évaluation de la performance ». *Gestion, Revue Internationale de gestion*, vol. 19, no 3 (septembre), p. 17-24.
- Gottfredson, Linda S. (2002). « Where and Why G Matters : Not a Mystery ». *Human Performance*. vol. 15 (1-2), p.25-46.
- Grimand, Amaury. (2004). L'évaluation des compétences : paradoxes et faux semblants d'une instrumentation. XVème Congrès Annuel de l'ARGH. Montréal, 24 p.
- Guion, R. M. (1965). *Personnel testing*. New York: McGraw-Hill.
- Guion, R. M. (1998). *Assessment, measurement, and prediction for personnel decisions*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.

- Heinsman, Hanneke, Annebel H.B. de Hoogh, A. Paul, L. Koopman et Jaap J. Van Muijen. (2007). « Competencies Through the Eyes of Psychologist : A Closer Look at Assessing Competencies ». *International Journal of Selection and Assessment*. vol. 15, no 4, p. 412-427.
- Heslin, Peter A., Latham, Gary P. et VandeWalle, Don. (2005). « The Effect of Implicit Person Theory on Performance Appraisals ». *Journal of Applied Psychology*. vol 90, no 5 (septembre), p. 842-856.
- Hough, L. M., et F. L. Oswald. (2008). « Personality testing and I-O psychology : Reflections, progress, and prospects ». *Industrial and Organizational Psychology : Perspective on Science and Practice*, vol. 1, p. 272-290.
- Hunter, John E. et Ronda F. Hunter. (1984). « Validity and Utility of Alternative Predictors Job Performance ». *Psychological Bulletin*. vol. 96, no 1, p. 72-98.
- Labruffe, Alain. (2003). « Pour faire le point ». *100 questions pour comprendre et agir : les compétences*. Paris : Éditions Afnor, 268 p.
- Latham, G. P. et S. L. Mann, 2006. « Advances in the Science of Performance Appraisal : Implications for Practice ». *International Review of Industrial and Organizational Psychology*. vol. 21, p. 295-338.
- Larousse (2011), <http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/jugement> (consulté le 24 novembre 2011)
- Lawler, Edward E. (1994). « From Job-based to Competency-based Organisations ». *Journal of Organizational Behavior*. vol. 15, p. 3-15.
- LeBlanc, Peter V. (1991). « Skill-Based Pay Case Number 2 : Northern Telecom ». *Compensation and Benefits Review*. vol. 23, no 2, p. 39-56.

- Le Boterf, Guy. (2000). « L'évaluation des compétences ». *Construire les compétences individuelles et collectives*. Paris : Éditions d'Organisation, p. 105-121.
- Lené, Alexandre. (2008). « Rémunérer les compétences, l'entreprise peut-elle tenir ses promesses? » *Revue française de gestion*. no 184, p. 417-440.
- Lombardo, Michel. (2000). « L'approche par compétences et l'évaluation de rendement ». *Effectif*. (janvier, février, mars) p. 29-31.
- Lombardo, Michael M. et Robert W. Eichinger. 2006. *The Leadership Machine* (3e éd.). Minneapolis : Lominger Limited Inc., 404 p.
- MacDonald, Heather A., Sulsky, Lorne M. (2009). « Rating formats and rater training redux : A context-specific approach for enhancing the effectiveness of performance management ». *Canadian Journal of Behavioural Science/Revue canadienne des sciences du comportement*. vol. 41, no 4 (octobre), p. 227-240.
- McShane, Steven L. et Charles Benabou. (2007). *Comportement humains et organisations dans un environnement complexe*. Chenelière McGraw-Hill, 345 p.
- Motowidlo, Stephan J. et Walter C. Borman. (1993). « Expanding Domain to Include Elements of Contextual Performance ». Dans N. Schmit et W.C. Borman (éd.). *Personnel Selection in Organisations*. San Francisco : Jossey-Bass, p. 71-98.
- Motowidlo, Stephan J., Walter C. Borman et Mark J. Schmit. (1997). « A Theory of Individual Differences in Tasks and Contextual Performance ». *Human Performance*. vol. 10, no 2, p. 71-83.
- Murphy, Kevin R. et Jeanette N. Cleveland. (1995). *Understanding Performance Appraisal. Social, Organizational, and Goal-based Perspective*. Thousand Oaks. California : Sage Publications, 502 p.

- Murphy, Kevin R. et Pardaffy, Virginia A. (1989). « Bias in Behaviorally Anchored Rating Scales : Global or scale-specific? ». *Journal of Applied Psychology*. vol. 74, no 2 (avril), p. 343-346.
- Paterson, Kathleen E., Leff, Ellen W., Luce, Margaret M., Grady, Martha D., Clark, Edith M., Allen, Elizabeth R. (2004). « From the field : A Maternal-Child Health Nursing Competence Validation Model ». *American Journal of Maternal Child Nursing*. vol. 29, p. 230-235.
- Petit, André et Thomas A. De Cotiss. (1978). « La validité des résultats obtenus en évaluation du rendement : un modèle conceptuel ». *Relations Industrielles*. vol. 33, no 1, p. 58-79.
- Pettersen, Normand. (2000). « Évaluation du potentiel humain dans les organisations ». *Élaboration et validation d'instruments de mesure*. Sainte-Foy : Presse de l'Université du Québec, 396 p.
- Ressources Humaines et Développement Social du Canada (2006), <http://www5.hrsds.gc.ca/NOC/Francais/CNP/2006/Tutoriel.aspx> (consulté le 16 octobre 2011)
- Saba, Tania, Shimon L. Dolan, Susan E. Jackson, Randall S. Schuler. (2008). *La gestion des ressources humaines : Tendances, enjeux et pratiques actuelles* (4<sup>e</sup> éd.). Saint-Laurent : ERPI. 654 p.
- Saba, Tania, Shimon L. Dolan, Susan E. Jackson et Randall S. Schuler. (2008). « La sélection, l'accueil et l'intégration des ressources humaines : La gestion des ressources humaines ». *Tendances, enjeux et pratiques actuelles* (4<sup>e</sup> éd.). Saint-Laurent : Éditions du nouveau pédagogique inc., p. 174-210.
- Salgado Jesús F., Neil Anderson, Silvia Moscoso, Cristina Bertua et Filip de Fruyt. (2003). « International Validity Generalization of GMA and Cognitive Abilities : A European Community Metaanalysis ». *Personnel Psychologist*. vol. 56, p. 573-605.

- Schmidt, Frank L. et John E. Hunter. (2004). « General Mental Ability in the World of Work : Occupational Attainment and Job Performance ». *Journal of Personality et Social Psychology*. vol. 86, no 1, p. 162-173.
- Schmidt, Frank L. et John E. Hunter. (1998). « The Validity and Utility of Selection Methods in Personnel Psychology : Pratical and Theoretical Implications for 85 Years of Research Findings ». *Psychological Bulletin*. vol. 124, no 2, p. 262-274.
- Slivinsky, Len W. et Jennifer Miles. (1996). « Profil global de compétences : un modèle ». Ottawa, Commission de la fonction publique du Canada, Centre de psychologie du personnel.
- Spencer, Lyle M. et Signe M. Spencer. (1993). « Competence at Work ». *Model for superior performance*. USA : John Wiley and Sons, Inc., 384 p.
- Spearman, Charles. (1927). *The abilities of man*. Oxford, England : Macmillan.
- St-Onge, Sylvie. (2000). « Mesurer le rendement au travail: importance et conditions de succès ». *Effectif*. vol. 3, no 1, (janvier, février, mars) p. 20-28.
- Tamkin, Penny, Marc Cowling et Will Hunt. 2008. *People and the Bottom Line*. London, UK: Report 448. Institute for Employment Studies.
- Thorndike, R. L. (1949). *Personnel selection: Test and measurement techniques*. New York : Wiley.
- Watson, Goodwin et Edward M. Glaser. 1992. *Manuel Watson-Glaser C.T.A. Évaluation de la pensée critique*. Paris : Les Éditions du Centre de psychologie appliquée, 50 p.
- Wonderlic Personnel Test (1992). User's manual for the WPT and SLE. Libertyville, IL: Wonderlic Personnel Test Inc.