

**HEC MONTRÉAL
AFFILIÉE À L'UNIVERSITÉ DE MONTRÉAL**

**Analyse de la validité prédictive des prédicteurs de performance utilisés lors
de la sélection de conseillers en sécurité financière**

par

Caroline Landreville

Sciences de la gestion

*Mémoire présenté en vue de l'obtention
du grade de maîtrise ès sciences
(M. Sc.)*



Septembre 2007
© Caroline Landreville, 2007

No 1220
2007

**AVIS DE CONFORMITÉ À LA POLITIQUE EN MATIÈRE D'ÉTHIQUE
DE LA RECHERCHE AVEC DES ÊTRES HUMAINS DE HEC MONTRÉAL**

La présente atteste que le projet de recherche décrit ci-dessous a fait l'objet d'une évaluation en matière d'éthique de la recherche avec des êtres humains et qu'il satisfait les exigences de notre politique en cette matière.

Titre du projet de recherche:

Analyse de la validité prédictive des prédicteurs de performance utilisés lors de la sélection de conseillers en sécurité financière

Chercheur principal:

Chercheur : Caroline Landreville

Titre : Étudiant(e) Maîtrise

Service/Option : Gestion des ressources humaines

Directeur : Anne Bourhis

Titre : Professeur(e) agrégé(e)

Service/Option : Gestion des ressources humaines

Date de déclaration du projet au Comité d'éthique de la recherche:

02 avril 2007

Date d'approbation du projet:

20 avril 2007

Date de publication de l'avis:

20 avril 2007



Céline Bareil, Présidente
Comité d'éthique de la recherche

SOMMAIRE

La littérature présente de nombreuses études et méta-analyses s'intéressant à la validité prédictive des processus de sélection. Toutefois, ces dernières exposent parfois, d'une à l'autre, des résultats très variables. Ces variations sont présentes d'une part, entre les divers outils de sélection, laissant ainsi sous-entendre que certains outils procurent une meilleure validité prédictive de la performance que d'autres. D'autre part, nous retrouvons des résultats comportant de fortes variations entre des études qui concernent pourtant un même outil de sélection. Nous tenterons alors, dans le cadre de ce mémoire, d'une part, de comprendre et d'expliquer ces variations, d'autre part d'analyser la validité prédictive d'un outil de sélection, soit le test TACT, utilisé dans le cadre de la sélection pour l'embauche de conseillers en assurances au sein d'une institution financière. Cette étude fait suite à une étude antérieure ayant démontré une très faible validité prédictive du processus de sélection de cette organisation, qui n'utilise qu'une mince portion des résultats de ce test. Nous tenterons alors de déceler la présence de prédicteurs de la performance valides à l'intérieur de ce test. Ceci nous permettra de proposer aux gestionnaires de cette organisation une réorientation de leurs critères de sélection, en vue d'améliorer l'efficacité de leur processus de sélection.

Les données ayant permis cette recherche ont été recueillies en mai 2007. L'échantillon comporte 94 sujets dont 62,8% sont des hommes. Des analyses corrélationnelles ont été effectuées afin de déterminer la présence de relations significatives entre les différentes variables du test TACT et les indicateurs de performance des employés ciblés. Des analyses ont également été effectuées afin de vérifier la présence de relations entre ces mêmes variables indépendantes et des variables de rétention.

Bien que cette étude expose plusieurs résultats significatifs, l'analyse de ces derniers nous permet de croire que certaines variables du TACT comportent, pour la population ciblée, un meilleur pouvoir prédictif que d'autres. Ainsi, nos résultats démontrent que huit des variables étudiées semblent comporter une bonne validité prédictive de la performance pour le poste de conseiller en assurances. Parmi ces variables, la compétence « savoir négocier » et le sous-trait « persuasion » présentent une relation positive avec les mesures de performance. À l'inverse, les compétences « faire preuve de compassion », « être transparent », le trait « agréabilité » et les sous-traits « impulsivité », « approche directe » et « empathie » présentent une relation négative avec les indicateurs de performance. Du côté des variables de rétention, les résultats de nos analyses ne présentent aucun résultat significatif. Ainsi, aucune des variables du TACT ne permet de prédire la propension d'un employé à quitter ou à demeurer dans l'organisation. Certaines analyses supplémentaires, effectuées à partir d'un sous-échantillon d'employés ayant quitté l'organisation, nous permettent toutefois de relever la présence de relations entre certaines variables du TACT et la cause du départ des employés.

Enfin, bien que cette étude comporte de nombreuses limites, nous croyons tout de même qu'elle permettra aux gestionnaires de l'organisation d'améliorer l'efficacité de leur processus de sélection. De plus, cette recherche remet en cause le choix des critères de sélection selon une technique d'inférence ou instinctive qui risque de comporter une faible validité prédictive. Nous croyons alors que cette recherche renforce l'idée qu'il est important de procéder à la validation du processus de sélection afin d'en contrôler la qualité.

TABLE DES MATIÈRES

Sommaire	i
Table des matières	iii
Liste des tableaux.....	vi
Liste des figures	viii
Remerciements	ix
INTRODUCTION	10
Chapitre 1 – RECENSION DES ÉCRITS.....	13
1.1 Le processus de sélection.....	13
1.2 Les principaux outils de sélection.....	14
1.2.1 L'entrevue de sélection.....	15
1.2.2 Les tests d'aptitudes cognitives ou tests d'intelligence	16
1.2.3 Les tests d'aptitudes ou d'intelligence pratique.....	16
1.2.4 Les tests de performance ou échantillons de travail	17
1.2.5 Les tests de personnalité.....	17
1.2.6 Les centres d'évaluation	22
1.3 La mesure de la qualité d'un outil de sélection.....	23
1.3.1 La validité de contenu.....	24
1.3.2 La validité de construit.....	25
1.3.3 La validité prédictive	26
1.3.4 La validité apparente	26
1.3.5 La fiabilité	27
1.3.6 La distorsion intentionnelle	28
1.3.7 La discrimination systémique.....	28
1.4 Validité du processus de sélection	29
1.5 Validité prédictive des outils de sélection	32
1.5.1 Validité prédictive de l'entrevue	33
1.5.2 Validité prédictive des tests d'aptitudes cognitives ou tests d'intelligence ..	34
1.5.3 Validité prédictive des tests d'aptitudes ou d'intelligence pratique	35
1.5.4 Validité prédictive des tests de performance ou échantillons de travail.....	36
1.5.5 Validité prédictive des tests de personnalité	37
1.5.6 Validité prédictive des centres d'évaluation	44

1.5.7	Sommaire sur la validité prédictive des outils de sélection.....	45
1.6	Interactions entre les traits de personnalités et les compétences.....	47
1.7	Limites des études de validité prédictive	51
1.7.1	Limites reliées au choix des critères de performance	51
1.7.2	Limites reliées aux définitions des outils de sélection	55
Chapitre 2 – MÉTHODE		57
2.1	Étude préliminaire	64
2.2	Échantillon	66
2.3	Les instruments de mesure	57
2.4	Collecte de données et variables	67
2.5	Les analyses statistiques	69
Chapitre 3 – PRÉSENTATION DES RÉSULTATS.....		72
3.1	Description de l'échantillon	72
3.2	Description des variables indépendantes et des variables dépendantes.....	74
3.3	Effets des variables de contrôle	78
3.3.1	L'ancienneté	78
3.3.2	L'âge	79
3.3.3	Le sexe.....	79
3.3.4	Le secteur	80
3.3.5	Le superviseur.....	80
3.4	Tests de validité prédictive des hypothèses	82
3.4.1	Validité prédictive des traits et des sous-traits sur les différentes variables dépendantes.....	83
3.4.1.1	Validité prédictive des traits et des sous-traits sur la variable « moyenne hebdomadaire des ventes en argent ».....	84
3.4.1.2	Validité prédictive des traits et des sous-traits sur la variable « valeur moyenne des primes vendues par semaine ».	86
3.4.1.3	Validité prédictive des traits et des sous-traits de personnalité sur la variable « nombre moyen des primes vendues par semaine ».....	88
3.4.1.4	Validité prédictive des traits et des sous-traits sur la variable « nombre moyen de référencements par semaine ».....	90
3.4.1.5	Validité prédictive des traits et des sous-traits sur la variable « rétention»	92
3.4.2	Validité prédictive des compétences sur les différentes variables dépendantes.....	94

3.4.2.1	Validité prédictive des compétences sur la variable « moyenne hebdomadaire des ventes en argent ».....	95
3.4.2.2	Validité prédictive des compétences sur la variable « valeur moyenne des primes vendues par semaine ».....	97
3.4.2.3	Validité prédictive des compétences sur la variable « nombre moyen de primes vendues par semaine ».....	99
3.4.2.4	Validité prédictive des compétences sur la variable « nombre moyen de référencementements par semaine ».....	101
3.4.2.5	Validité prédictive des compétences sur la variable « rétention ».....	102
3.5	Synthèse des résultats.....	105
Chapitre 4 – DISCUSSION ET CONCLUSION.....		108
4.1	Rapprochement de nos résultats à ceux de l'étude antérieure.....	108
4.2	Discussion des résultats obtenus pour les indicateurs de performance.....	112
4.2.1	Les traits et les sous-traits de personnalité.....	113
4.2.2	Les compétences.....	116
4.2.3	Discussion des variations des résultats entre les deux échantillons (n = 94 et n = 64).....	122
4.3	Discussion des résultats obtenus pour les variables de rétention.....	124
4.3.1	Les traits et les sous-traits de personnalité.....	125
4.3.2	Les compétences.....	126
4.4	Discussion des limites de la recherche.....	127
4.5	Contributions de la recherche.....	133
4.5.1	Contributions au champ des connaissances.....	133
4.5.2	Contributions pour les questionnaires de l'organisation étudiée.....	136
4.6	Perspectives de recherche.....	139
Bibliographie.....		142

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 2.2 - Cohérence interne des mesures des 25 dimensions du test TACT	60
Tableau 2.3 - Cohérence interne des mesures des 25 dimensions du test TACT	63
Tableau 2.1 - Résultats significatif de l'analyse antérieure – Test TACT.....	66
Tableau 3.1 - Caractéristiques de l'échantillon comprenant 94 sujets.....	74
Tableau 3.2 - Statistiques descriptives des indicateurs de performance pour les employés de l'échantillon étudié	75
Tableau 3.3 - Statistiques descriptives des traits et des sous-traits de personnalité pour l'échantillon étudié.	76
Tableau 3.4 - Statistiques descriptives des compétences pour l'échantillon étudié.....	77
Tableau 3.5 - Corrélations significatives entre les variables indépendantes et la variable « moyenne hebdomadaire des ventes en argent ».....	84
Tableau 3.6 - Corrélations significatives entre la variable « moyenne hebdomadaire des ventes en argent » et les variables indépendantes lorsque l'analyse exclut les employés travaillant depuis moins de 12 semaines (n = 64).	85
Tableau 3.7 - Corrélations significatives entre les traits et les sous-traits de personnalité, et la variable dépendante « moyenne de la valeur des primes vendues par semaine».	86
Tableau 3.8 - Corrélations significatives entre les traits et les sous-traits de personnalité, et la variable dépendante « moyenne de la valeur des primes vendues par semaine», lorsque l'analyse exclut les employés travaillant depuis moins de 12 semaines (n = 64).	87
Tableau 3.9 - Corrélations significatives entre les traits et les sous-traits de personnalité et la variable « nombre moyen de primes vendues par semaine ».....	88
Tableau 3.10 - Corrélations significatives entre les traits et les sous-traits de personnalité et la variable « nombre moyen de primes vendues par semaine », lorsque l'analyse exclut les employés travaillant depuis moins de 12 semaines (n = 64).....	89
Tableau 3.11 - Corrélations significatives entre les traits et les sous-traits de personnalité et la variable « nombre moyen de référencements par semaine ».	90
Tableau 3.12 - Corrélations significatives entre les traits et les sous-traits de personnalité et la variable « nombre moyen de référencements par semaine », lorsque l'analyse exclut les employés travaillant depuis moins de 12 semaines (n = 64).....	91

Tableau 3.13 - Corrélations significatives entre les traits et les sous-traits de personnalité et la variable « cause du départ » (n = 22).....	93
Tableau 3.14 - Corrélations significatives entre les compétences et la variable « moyenne hebdomadaire des ventes en argent ».....	95
Tableau 3.15 - Corrélations significatives entre les compétences et la variable « moyenne hebdomadaire des ventes en argent », lorsque l'analyse exclut les employés travaillant depuis moins de 12 semaines (n = 64).	96
Tableau 3.16 - Corrélations significatives entre les compétences et la variable « valeur moyenne des primes vendues par semaine ».....	98
Tableau 3.17 - Corrélations significatives entre les compétences et la variable « valeur moyenne des primes vendues par semaine », lorsque l'analyse exclut les employés travaillant depuis moins de 12 semaines (n = 64).	99
Tableau 3.18 - Corrélations significatives entre les compétences et la variable « nombre moyen de primes vendues par semaine ».....	100
Tableau 3.19 - Corrélations significatives entre les compétences et la variable « nombre moyen de primes vendues par semaine », lorsque l'analyse exclut les employés travaillant depuis moins de 12 semaines (n=64).	101
Tableau 3.20 - Corrélations significatives entre les compétences et la variable « nombre moyen de référencements par semaine ».....	102
Tableau 3.21 - Corrélations significatives entre les traits et les compétences et la variable « cause du départ » (n = 22).....	104
Tableau 3.22 - Synthèse des résultats des tests de validité prédictive.....	107
Tableau 4.1 - Profil du candidat « idéal ».....	138

LISTE DES FIGURES

Figure 1.1 – Définition des extrêmes du continuum du trait « extraversion »	19
Figure 1.2 – Définition des extrêmes du continuum du trait « agréabilité »	20
Figure 1.3 – Définition des extrêmes du continuum du trait « conscience professionnelle »	20
Figure 1.4 – Définition des extrêmes du continuum du trait « stabilité émotionnelle ».....	21
Figure 1.5 – Définition des extrêmes du continuum du trait « ouverture ».....	22
Figure 1.6 - Validité prédictive de plusieurs méthodes de sélection estimée par les méta- analyses, tirée de Robertson et Smith (2001).	46
Figure 2.1 – Composition des traits, des sous-traits et des compétences du TACT.....	58

REMERCIEMENTS

La rédaction de ce mémoire me fut possible grâce à l'encouragement et au soutien de nombreuses personnes de mon entourage. Je souhaite alors, dans un premier temps, remercier mes amies et mes collègues qui m'ont constamment encouragée tout au long de la rédaction de ce mémoire.

Je tiens également à remercier plus particulièrement ma famille dont la présence, l'écoute et le soutien remarquable ont fait en sorte que je ne me suis sentie, en aucun moment, seule au travers de cette expérience. Merci à mon père qui n'a jamais refusé, même après de longues journées de travail, de lire et de commenter ce manuscrit en devenir. Merci à ma mère pour ses encouragements, sa tolérance et sa patience. Merci à mon frère pour son écoute. Enfin je tiens à adresser ma plus profonde reconnaissance à ma sœur Pascale, dont la complicité me fut plus que réconfortante au cours des deux dernières années.

Enfin, ma reconnaissance va également à Mme Anne Bourhis, dont le professionnalisme et la disponibilité hors pair m'ont permis de cheminer à un rythme allant bien au-delà de mes espérances. Bien que la rédaction d'un mémoire soit un travail laborieux, l'encadrement et la supervision de Mme Bourhis m'ont permis de vivre cette expérience dans un contexte particulièrement agréable et stimulant.

INTRODUCTION

La sélection du personnel est une des premières dimensions de la gestion des ressources humaines à avoir intéressé les chercheurs. Bien que les nombreuses méta-analyses produites à l'égard du processus de sélection témoignent de la profondeur des connaissances à ce sujet, plusieurs organisations utilisent un processus de sélection inadéquat. Or, le fait de sélectionner les employés selon des critères inadéquats comporte de nombreux effets négatifs pouvant affecter la santé de l'entreprise. En effet, une mauvaise sélection s'avère généralement très coûteuse pour une organisation. D'une part, si le processus de sélection ne permet pas d'identifier les meilleurs candidats, son efficacité ne sera pas maximisée. En plus des pertes que cela engendre, de nombreux coûts découlent d'une mauvaise sélection. D'autre part, une mauvaise sélection risque d'engendrer certains problèmes dans une entreprise, dont un taux de roulement élevé ou une performance inférieure aux attentes. Enfin, étant donné la Loi sur les normes du travail ou encore les contraintes imposées par certaines conventions collectives, une organisation peut rencontrer certaines difficultés complexifiant la gestion d'un employé problématique ayant été sélectionné inadéquatement et dont le travail ne serait pas satisfaisant.

Dans cette optique, Le Louarn et Wils (2001) défendent qu'il est crucial de procéder à une validation des outils de sélection. Bien que différentes techniques de validation des outils existent, de nombreux auteurs ont abordé la validation du processus de sélection sous l'angle d'une analyse de la validité prédictive des outils le composant. La fonction principale de ce processus étant de permettre la sélection des individus qui seront les plus performants à l'emploi, il est normal de vouloir estimer la capacité des outils à prédire la

performance des employés (Robertson et Smith ; 2001, Barrick et Mount, 1991; Tett, Jackson et Rothstein, 1991 ; Vinchur, Schippmann, Switzer et Roth, 1998)

Le Louarn et Wils (2001) soutiennent également que la validation des outils de sélection permet le contrôle de la qualité du travail des sélectionneurs. Dans le contexte actuel de pénurie de main-d'œuvre dans différents secteurs (Collins, 2003 ; Burke et Ng, 2006), l'importance de contrôler la qualité de la sélection est d'autant plus cruciale que l'on souhaite assurer la pérennité de l'organisation. Toutefois, la validation des outils de sélection est une pratique peu courante dans les entreprises. Nous croyons alors qu'il est important de promouvoir cette pratique dans les organisations et de sensibiliser les gestionnaires RH aux résultats d'un processus dont la validité est faible.

À cet effet, le mémoire actuel s'intéresse à la validation d'un outil de sélection dans une organisation financière pour un poste de conseillers en assurances. Les gestionnaires de l'organisation ciblée ont de la difficulté à sélectionner et à retenir une main-d'œuvre de qualité pour ce poste. Nous croyons alors que cette étude, par la validation d'un de leurs outils de sélection leur permettra d'améliorer la qualité de leur processus de sélection. Nous explorerons alors la validité prédictive des variables contenues dans un des outils de sélection utilisés par l'organisation, soit le test d'approche et de comportement au travail (TACT). Bien que le test TACT comporte la mesure de 5 traits de personnalité, 25 sous-traits de personnalité et de 37 compétences, l'organisation ciblée analyse uniquement, lors de la sélection, la mesure de dix de variables mesurées par ce test. Nous tenterons alors, dans un premier temps, de découvrir si les variables retenues par les gestionnaires sont adéquates et comportent réellement une valeur prédictive. En deuxième lieu, cette étude

explorera la possibilité que le test comporte d'autres prédicteurs valides de la performance, que les gestionnaires auraient négligé d'inclure dans leur processus de sélection. Ceci permettra d'évaluer la possibilité que le test comporte une valeur supplémentaire pour l'organisation. Finalement, étant donné la problématique de rétention de l'entreprise, nous produirons des analyses en vue de vérifier la présence d'une valeur prédictive des variables mesurées par le TACT quant à la rétention des employés.

Ainsi, ce mémoire tentera de répondre plus spécifiquement aux questions de recherche suivantes :

- Parmi les variables du test TACT, quels sont les prédicteurs de la performance pour les conseillers en assurances de l'organisation étudiée?
- Parmi les variables du test TACT, quels sont les prédicteurs de la rétention pour les conseillers en assurance de l'organisation étudiée?
- Quelle est la validité prédictive du test TACT ?

Pour ce faire, la recherche actuelle comporte différentes étapes essentielles à une analyse en profondeur de cette problématique. Nous présenterons tout d'abord, au premier chapitre, une recension des écrits portant sur notre champ d'intérêt. Par la suite, le deuxième chapitre exposera la méthode de recherche ayant permis la réalisation de ce mémoire. Le troisième chapitre présentera les résultats des analyses de la validité prédictive des variables étudiées dans le cadre de cette recherche. Enfin, le quatrième et dernier chapitre proposera une interprétation des résultats, tout en exposant les limites de ce mémoire et en proposant certaines perspectives de recherche.

CHAPITRE 1 – RECENSION DES ÉCRITS

Parmi les différents processus ressources humaines étudiés en science de la gestion, les éléments entourant le processus de sélection du personnel ont grandement intéressé les chercheurs (Robertson et Smith, 2001). Étant donné l'importance des coûts reliés à l'embauche de nouveaux employés, ainsi que l'impact potentiel de la sélection sur la qualité de la main-d'œuvre des organisations, ce processus intéresse également grandement les praticiens en ressources humaines. De plus, le contexte actuel prévoyant l'accentuation d'une contrainte due à la pénurie d'employés, il s'avère d'autant plus primordial de s'assurer de choisir, pendant qu'ils sont disponibles, les meilleurs candidats. Afin de contrôler la qualité d'un processus de sélection, Le Louarn et Wils (2001) proposent de produire une analyse de la validité de celui-ci. La validité d'une mesure, d'un outil de mesure ou encore d'un processus se définit comme étant le degré auquel celui-ci évalue réellement ce qu'il ou elle prétend mesurer (Saks, 2000). Ainsi, la validation du processus de sélection nous apparaît être d'une grande importance, puisqu'elle permet de s'assurer que le processus de sélection choisit les meilleurs candidats.

1.1 Le processus de sélection

Le processus de sélection débute lorsque, pour faire suite à des activités de recrutement, la réception des candidatures s'amorce (Bourhis, 2007). La fonction principale du processus de sélection est d'identifier et de choisir, parmi les individus que l'organisation a attirés, les candidats ayant le profil qui s'apparente le plus aux besoins de l'entreprise et qui seront les plus performants à l'emploi. La sélection est généralement effectuée au travers de l'utilisation de différents outils ou méthodes de sélection. Par ces outils, les organisations tentent d'évaluer, chez les candidats, la présence de différents prédicteurs

de la performance au travail. Les prédictors de la performance au travail sont des variables dont la valeur permet de prédire le rendement ou l'efficacité au travail que les candidats seraient aptes à fournir advenant que l'organisation les embauche. Autrement dit, les prédictors de performance permettent l'évaluation du potentiel des candidats à effectuer les tâches de l'emploi. Les prédictors les plus souvent recensés dans la littérature sont les habiletés mentales ou cognitives (Hunter et Hunter, 1984), les traits de personnalité (Mount et Barrick 1991 ; McHenry, Hough, Toquam, Hanson et Ashworth, 1990) et les habiletés ou les compétences (Hunter et Hunter 1984 ; McHenry et al., 1990). C'est donc par l'utilisation de différents outils ou méthodes tels l'entrevue ou les tests de sélection que les organisations tenteront de cibler les caractéristiques des individus permettant la performance au travail.

Nous passerons à présent en revue les différents outils de sélection les plus fréquemment utilisés.

1.2 Les principaux outils de sélection

Une panoplie d'outils ou de méthodes de sélection a été mise sur pied afin de permettre aux organisations de bien sélectionner les nouveaux employés au sein d'un bassin de candidats potentiels. L'outil de sélection le plus fréquemment utilisé est l'entrevue de sélection (Bourhis, 2007). Différents tests ont également été conçus en vue de tenter d'évaluer, le plus adéquatement possible, les compétences des candidats. Parmi les différentes catégories de tests les plus souvent utilisés, nous retrouvons les tests d'habiletés cognitives ou d'intelligence, les tests d'aptitudes ou d'intelligence pratique, les

tests de performance ou échantillons de travail, les tests de personnalité et les centres d'évaluation (Bourhis, 2007). Nous procéderons à présent à une brève description de ces différents outils de sélection.

1.2.1 L'entrevue de sélection

L'entrevue de sélection consiste en une rencontre en face-à-face avec les candidats potentiels, au travers de laquelle le recruteur évalue la présence, chez ces derniers, des diverses exigences de l'emploi (Bourhis, 2007). En effet, Schmidt et Rader (1993) affirment que les entrevues permettent l'évaluation de nombreux prédicteurs de la performance dont l'expérience, les habiletés cognitives, les compétences spécifiques et certains traits de personnalité.

Il existe différentes catégories d'entrevues se distinguant par leur structure. Les entrevues de type non structuré (ou ouvert) débutent généralement par une question très large amenant le candidat à parler de lui de façon générale. Le recruteur se laisse par la suite guider par les réponses du candidat afin de parvenir à en savoir le plus possible sur les compétences de ce dernier ainsi que sur ses expériences de travail antérieures et leur cohérence avec les exigences du poste à pourvoir (Bourhis, 2007). À l'opposé, l'entrevue structurée comporte une série de questions, préparées à l'avance. Lors de l'élaboration de ces questions, le recruteur doit s'assurer de bien cerner les compétences spécifiques nécessaires à l'emploi. Ces questions doivent ainsi être construites en fonction des prédicteurs de l'emploi. Enfin, les réponses du candidat doivent être évaluées selon des critères objectifs et pré-établis (Bourhis, 2007).

1.2.2 Les tests d'aptitudes cognitives ou tests d'intelligence

Bien que les tests d'aptitudes cognitives n'aient, pour la majorité, pas été conçus à des fins de sélection de personnel, il arrive tout de même, à l'occasion, que certaines organisations y aient recours (Bourhis, 2007). Ces dernières utilisent généralement ce type de test dans le cadre d'un processus de sélection évaluant des candidats pour un emploi nécessitant de grandes capacités intellectuelles. Ces tests permettent de cibler l'évaluation de différentes composantes de l'intelligence tels le type de raisonnement des individus, la mémoire, la capacité à apprendre et la compréhension (Bourhis, 2007). À titre d'exemple, certaines organisations utilisent l'échelle de Stanford-Binet évaluant les aptitudes verbales des candidats alors que le test des cartes à jouer de Pire évalue plus spécifiquement la pensée rationnelle et le raisonnement logique (Bégin, 2006 ; Bourhis, 2007). Toutefois, dans le cas d'emplois de niveau hiérarchique supérieur, requérant généralement la possession d'un diplôme universitaire, on évalue fréquemment les aptitudes intellectuelles des candidats en fonction de ce diplôme, ce qui évite le recours à de tels tests (Bourhis, 2007).

1.2.3 Les tests d'aptitudes ou d'intelligence pratique

Afin de déterminer si les candidats se présentant au processus de sélection seront aptes à effectuer adéquatement les tâches qui leur seront confiées, plusieurs organisations prennent soin d'évaluer, au moyen de tests d'aptitudes, les compétences de ces derniers.

Les tests d'aptitudes sont semblables aux tests d'intelligence à la différence qu'ils visent plutôt l'évaluation de compétences pratiques (Bourhis, 2007). À titre d'exemple, le test du

bloc de Wiggly évalue la capacité de perception spatiale d'un individu. Le candidat est amené à reconstruire un casse-tête consistant en un cube composé de neuf morceaux (Bourhis, 2007). D'autres tests tel le BGTA (la batterie générale de tests d'aptitudes) vise, au travers d'un même outil, l'évaluation de plusieurs aptitudes telles les aptitudes spatiales, la coordination motrice, l'aptitude verbale et la dextérité (Baydoun et Neuman, 1992).

1.2.4 Les tests de performance ou échantillons de travail

Il arrive que lors du processus de sélection, les organisations évaluent les compétences des candidats potentiels en les mettant en situation de travail et en leur demandant d'exécuter des tâches similaires à ce que l'emploi requiert. On appelle ces tests des échantillons de travail ou tests de performance (Bourhis, 2007). On pourrait, par exemple, demander à un postulant pour un poste administratif d'effectuer une saisie de données afin d'évaluer sa rapidité d'exécution ainsi que la qualité de son travail (Bourhis, 2007).

Ces tests comportent toutefois certains inconvénients dont des coûts d'administration élevés et des capacités d'évaluation limitées à la mesure des compétences observables en un court laps de temps (Bourhis, 2007).

1.2.5 Les tests de personnalité

Au cours des dernières décennies, les chercheurs se sont grandement intéressés à la validité prédictive des tests de traits de personnalité sur la performance en emploi (Barrick et Mount, 1991 ; Tett et al., 1991). Un trait de personnalité est une caractéristique durable

de l'individu déterminant la disposition de cet individu à agir d'une manière particulière dans des situations diverses (Hansenne, 2003). Plusieurs tests permettant l'analyse des traits de personnalité ont été élaborés (HPI, Big Five, NEO-PI-R, PCI, etc.). Bien que ce ne soit pas le cas de tous les tests, plusieurs de ceux-ci trouvent leur origine dans la théorie des «cinq facteurs» généralement appelée le «Big Five» de Allport (1937). Selon cette théorie, les individus sont caractérisés par cinq grandes catégories de traits de personnalité soit l'extraversion, l'agréabilité, la conscience professionnelle, la stabilité émotionnelle et l'ouverture. Ces traits sont présentés sous forme de continuum, sur lequel les individus se positionnent différemment en fonction de leurs caractéristiques personnelles.

L'extraversion

Le facteur «extraversion» fait référence à l'activité et à la motivation de l'individu (Nadeau, 2002). Ce facteur est également lié à la façon dont l'individu se comporte socialement c'est-à-dire à sa préférence pour les situations de groupe ou pour la solitude (Ateel, 2003) Un individu obtenant un score élevé pour ce facteur est qualifié d'extraverti alors qu'à l'opposé, un individu obtenant un score faible est dit introverti. La figure 1.1 définit de façon plus précise les caractéristiques des extrémités de ce continuum.

Extraversion	Extraverti	Individu sociable, loquace, énergique, affectueux, aimable, influent, charismatique, enthousiaste, énergique et sûr de lui (Ghaibi, 2006 ; Ateel, 2003 ; Nadeau, 2002).
	Introverti	Individu solitaire, réservé, sérieux. Il ne recherche pas la compagnie des autres et n'exprime pas ses émotions facilement (Ghaibi, 2006 ; Ateel, 2003 ; Nadeau, 2002).

Figure 1.1 – Définition des extrêmes du continuum du trait « extraversion »

L'agréabilité

Le facteur « agréabilité » (également traduit par certains auteurs par le terme « amabilité ») est lié à la façon dont sont abordées et gérées les relations interpersonnelles ainsi qu'à la confiance et la considération de l'individu envers les autres (Ghaibi, 2006 ; Digman 1990). À un extrême du continuum, un individu obtenant un score élevé se caractérise par une nature « adaptée », alors qu'à l'autre extrême, un individu obtenant un score faible se caractérise par une nature « défiante » (Nadeau, 2002 ; Ghaibi, 2006). La figure 1.2 expose les caractéristiques de ces deux extrémités du continuum.

Agréabilité	Adapté	Individu caractérisé par des comportements de franchise, de coopération. L'adapté n'aime pas les conflits et a une tendance générale à percevoir les autres comme étant dignes de confiance (Nadeau, 2002 ; Ghaibi, 2006).
	Défiant	Individu ayant des comportements de scepticisme et de cynisme, est réticent à l'engagement, est rationnel et compétitif (Nadeau, 2002 ; Ghaibi, 2006).

Figure 1.2 – Définition des extrêmes du continuum du trait « agréabilité »

La conscience professionnelle

En troisième lieu, le trait « conscience professionnelle » réfère à la fiabilité de l'individu et à sa façon de gérer ses tâches (Nadeau, 2002 ; Ateel, 2003). Les deux limites du continuum sont définies par les termes « flexible » et « focalisé ». Ainsi, un individu obtenant un score élevé, lors de l'évaluation de ce trait, est qualifié de « focalisé » alors qu'un individu obtenant un score faible est qualifié de « flexible ». Ces deux limites du continuum sont définies au travers de la figure 1.3.

Conscience professionnelle	Flexible	Individu ayant tendance à être souvent mal préparé, ayant un faible besoin de réussite, étant irréfléchi, spontané, non méthodique, désorganisé et distrait (Ghaibi, 2006 ; Ateel, 2003).
	Focalisé	Individu efficace, soigneux, organisé, à l'ordre et motivé par le succès et la réussite. L'individu « focalisé » voit à bien effectuer les tâches qui lui sont confiées et réfléchit avant d'agir (Ghaibi, 2006 ; Ateel, 2003).

Figure 1.3 – Définition des extrêmes du continuum du trait « conscience professionnelle »

La stabilité émotionnelle

Quatrièmement, le facteur «stabilité émotionnelle» concerne l'expérience de l'anxiété. On qualifie, aux extrêmes du continuum, les individus de «résistants» ou de «réactifs». Un individu caractérisé par une nature «résistante» obtiendra un score élevé. À l'opposé, un individu dont la tendance est «réactive» obtiendra un score faible pour cette variable. La figure 1.4 définit de façon plus précise ces deux caractéristiques.

Stabilité émotionnelle	Réactif	Personne anxieuse, inquiète, qui s'énerve et se décourage rapidement, est facilement embarrassée et fait difficilement face au stress (Ghaibi, 2006).
	Résistant	Individu caractérisé par une attitude calme, reposée, sans névrose. Il gère bien le stress, est difficile à déstabiliser, ne se décourage et ne s'énerve pas facilement (Nadeau, 2002 ; Ghaibi, 2006).

Figure 1.4 – Définition des extrêmes du continuum du trait « stabilité émotionnelle »

L'ouverture

Enfin, le trait «ouverture» est lié à l'intérêt pour la nouveauté, l'imagination, l'aspect intellectuel et l'indépendance d'esprit (Nadeau, 2002). Il est toutefois important de ne pas confondre ce facteur avec l'intelligence puisqu'il s'agit de deux concepts bien différents (Ghaibi, 2006). On qualifie les deux extrêmes du continuum de ce trait de «conservateur» et d'«explorateur» (Ghaibi, 2006). Le type «conservateur» obtiendra un score faible lors de l'évaluation de cette variable alors que le type «explorateur» obtiendra un score élevé. La figure 1.5 expose les caractéristiques de ces deux extrêmes du continuum.

Ouverture	Conservateur	Individu n'ayant pas d'intérêt pour l'art et les émotions, étant centré sur le «ici et maintenant», préférant les choses familières, étant plutôt étroit d'esprit et n'aimant pas le changement (Ghaibi, 2006 ; Ateel, 2003).
	Explorateur	Individu se caractérisant par un esprit rêveur, imaginatif, valorisant les émotions, l'art et l'esthétique. Il est curieux intellectuellement, ouvert à remettre ses valeurs en question et est à l'aise avec les nouvelles situations (Ghaibi, 2006 ; Ateel, 2003).

Figure 1.5 – Définition des extrêmes du continuum du trait « ouverture »

Ainsi, selon la théorie de Allport (1937), l'analyse du positionnement respectif des individus, quant à ces traits, permet une évaluation globale de la personnalité de chacun d'entre eux.

1.2.6 Les centres d'évaluation

Les centres d'évaluation constituent également une technique de sélection à laquelle les organisations ont parfois recours. Bien que le terme «centre d'évaluation» puisse laisser entrevoir, par son appellation, l'existence d'un lieu physique, il n'en est rien. En effet, les centres d'évaluation sont plutôt un outil, au même titre que les autres outils de sélection, visant la mesure des compétences et des caractéristiques des candidats (Balico, 1999). Devant la confusion potentielle du terme «centre d'évaluation», Ernoult propose en 2001 la dénomination alternative «bilan comportemental», traduisant plus adéquatement le sens de cette technique (Bourhis, 2007). Ainsi, les centres d'évaluation sont des systèmes d'évaluation comportant des techniques variées, axées sur l'analyse des comportements

des individus, et dont l'objectif est l'identification du potentiel des candidats (Balico, 1999). Ces techniques comportent généralement deux phases distinctes, soit une phase d'observation et une phase d'évaluation, mettant l'accent sur l'évaluation des comportements en lien avec l'expérience des candidats (Balico, 1999).

Tel que nous venons de le mentionner, les centres d'évaluation évaluent le potentiel des candidats au travers de divers exercices. Par exemple, un centre d'évaluation peut comporter des exercices de simulation de groupe, des exercices de simulation individuels, des tests écrits, des entretiens personnels, des questionnaires biographiques, de l'auto-description, des entretiens axés sur la recherche de faits ou encore des jeux de rôle. (Balico, 1999). Ainsi, l'utilisation de cette méthode comporte l'utilisation d'une combinaison de ces exercices et s'étale généralement sur plusieurs jours (Bourhis, 2007).

L'ensemble des outils présentés au travers de cette section comporte certaines forces et faiblesses. Il est entre autres pertinent, préalablement au choix du type d'outil à utiliser dans un processus de sélection, de se questionner sur la qualité de la mesure de ce dernier. Dans cette optique, nous aborderons, au travers de la prochaine section, les différents types de validité qu'il importe d'évaluer lors du choix d'un outil de sélection.

1.3 La mesure de la qualité d'un outil de sélection

Il existe plus précisément trois façons d'analyser la validité d'une mesure, soit l'analyse de la validité de contenu, de la validité de construit ou encore de la validité prédictive (Saks, 2000). Un autre type de validité, soit la validité apparente, est toutefois également

importante à considérer lors de l'établissement d'un processus de sélection (Balico, 1999). De plus, afin de s'assurer de la qualité de la mesure d'un outil, il est nécessaire de vérifier sa fiabilité ou fidélité. Enfin, il est important de reconnaître lors de l'analyse des résultats des outils de sélection, certains effets pouvant, d'une part, affecter la valeur de la mesure et d'autre part, créer un effet de discrimination lors de la sélection. Ces effets sont respectivement l'effet de la désirabilité sociale, ou la distorsion intentionnelle, et la discrimination systémique (Saks, 2000). Ces nombreux concepts étant au cœur de l'analyse de la qualité d'un outil de sélection, nous précisons, préalablement à la présentation de la problématique principale, ce que comporte chacun d'eux.

1.3.1 La validité de contenu

La validité de contenu d'une mesure est liée à la représentativité des éléments que comporte ce test par rapport à ce qu'il prétend évaluer (par exemple les compétences requises par l'emploi ciblé) (Bourhis, 2007 ; Saks, 2000). Ainsi, la validité de contenu d'un outil de sélection est liée de très près à l'analyse de poste et aux compétences, ou caractéristiques, qui sont considérées comme étant nécessaires à l'exécution adéquate des tâches de l'emploi (Bourhis, 2007). Il est alors essentiel, lors du choix ou de l'élaboration d'un outil utilisé lors de ce processus, de respecter certaines étapes afin de s'assurer que l'échantillon de comportements, de connaissances ou encore d'habiletés mesurés représente réellement les compétences requises par l'emploi, et que le poids accordé à ces compétences est cohérent avec ce que l'emploi exige.

La procédure habituelle permettant l'analyse de ce type de validité consiste à demander à des experts d'évaluer l'adéquation entre les mesures et les concepts mesurés (Saks, 2000). Ainsi, nous pourrions soumettre l'évaluation de la validité de contenu d'une mesure de sélection à des titulaires du poste, des superviseurs ou encore des subordonnés. Il est toutefois nécessaire que ces derniers connaissent bien les exigences de l'emploi, et conséquemment les compétences requises. L'approbation des experts quant à la représentativité des mesures nous permet de démontrer que l'outil comporte un bon niveau de validité de contenu (Bourhis, 2007).

1.3.2 La validité de construit

Les dimensions mesurées par certains outils sont fréquemment reliées à des concepts théoriques non directement observables. Il est alors important de s'assurer, lors de l'opérationnalisation de ces concepts, de sélectionner des items permettant une mesure adéquate de ces variables. En effet, il est essentiel, si l'on souhaite présenter des résultats valides, que les items évalués soient cohérents avec les connaissances théoriques et qu'ils représentent bien les concepts qu'ils prétendent évaluer (Caron, 2006). Ainsi, l'évaluation de la validité de construit d'une mesure permet d'établir le niveau selon lequel le test procure une mesure adéquate du construit théorique qu'il prétend mesurer (Bégin, 2006). Prenons l'exemple d'un chercheur souhaitant mesurer la validité de construit d'un instrument de mesure évaluant la compétence «leadership». Afin d'évaluer la validité de construit de cette mesure, ce chercheur devra tout d'abord s'assurer que sa définition de la compétence «leadership» est cohérente à ce que présentent les connaissances théoriques. On devra également, par la suite, analyser l'opérationnalisation de cette variable au travers de l'analyse des différents niveaux évalués (qualité de l'échelle de

mesure) et déterminer si ces derniers sont adéquats par rapport à la définition du concept lui-même.

1.3.3 La validité prédictive

La validité prédictive correspond au niveau selon lequel un instrument de mesure permet la prédiction d'un phénomène futur (Bourhis, 2007). L'analyse de ce type de validité comporte deux étapes. Tout d'abord, on doit collecter des données relatives à l'évaluation des prétendus prédicteurs du phénomène (par exemple, le leadership). Par la suite, on doit procéder à une seconde cueillette de données relatives à l'évaluation de ce phénomène (par exemple, la performance au travail) (Saks, 2000). Le niveau de validité prédictive d'une mesure est ainsi déterminé par l'analyse de la corrélation entre les prédicteurs du phénomène et le phénomène lui-même (Saks, 2000). En conséquence, un chercheur relevant un niveau faible ou moyen de leadership chez ses employés les plus performants pourra conclure que cette compétence n'est pas prédictive de la performance de ces employés. Bien que certaines études aient mesuré la validité prédictive d'outils de sélection quant à la réussite d'une formation, on cherche généralement, dans l'analyse de la validité prédictive d'un processus de sélection, à prédire la performance au travail. C'est donc par ce type d'analyse que l'on évalue le potentiel des outils de sélection à prédire le niveau de rendement futur des candidats à l'emploi.

1.3.4 La validité apparente

Bien que la validité apparente ne soit pas une composante à proprement parler de la validité objective d'un outil de mesure, elle demeure tout de même importante puisqu'elle

peut avoir un impact important sur la qualité de la mesure qui découlera de l'outil (Bégin, 2006). La validité apparente correspond plus précisément à l'impression qu'ont les répondants de la validité de la mesure (Bourhis, 2007). Ainsi, un répondant pour lequel l'outil ne semble pas valide pourra mettre en doute la pertinence de l'exercice. D'autre part, cette impression de faible validité pourra également affecter le niveau d'attention et de motivation de l'individu lorsqu'il subira l'exercice et, conséquemment, diminuer la validité du résultat en découlant (Bourhis, 2007). À titre d'exemple, supposons qu'une entreprise exige l'évaluation des aptitudes cognitives à un individu postulant pour un emploi d'ébéniste. Les tâches de cet emploi requérant principalement des habiletés manuelles, l'individu risquera fort probablement de percevoir cet outil comme comportant une faible validité apparente. Il sera alors amené à croire que le résultat de celui-ci ne rendra pas justice à sa capacité d'effectuer les tâches de l'emploi.

1.3.5 La fiabilité

Enfin, la fiabilité ou encore la fidélité d'un instrument de mesure concerne sa capacité à produire, à des temps différents ou avec des évaluateurs différents, des résultats constants (Bourhis, 2007). Ainsi, une mesure fiable est une mesure évaluant le phénomène sans être affectée par des facteurs étrangers ou entourant ce phénomène. Par exemple, un outil de sélection tel l'entrevue, évaluant les compétences et les prédispositions à l'emploi des candidats, devrait produire des résultats variant uniquement en fonction du niveau de performance de ces candidats et non en fonction d'autres facteurs telles les préférences du recruteur ou encore son humeur (Bourhis, 2007). Bien qu'il ne soit pas toujours possible d'éliminer toute forme d'influence non liée à la performance du candidat (particulièrement lorsque ces évaluations sont produites par des

individus), il s'avère primordial de s'assurer que les variations des résultats découlent le moins possible de l'instrument de mesure lui-même et, conséquemment, que ce dernier est fiable.

1.3.6 La distorsion intentionnelle

La distorsion intentionnelle, également appelée désirabilité sociale, est une tendance que présente un individu, lors de la passation d'un test ou d'une entrevue de sélection, à dire ce qu'il croit qui est attendu de lui, ou à se présenter selon ce qui lui paraît socialement désirable (Goulet, 2003). Concrètement, la distorsion intentionnelle se présente lorsqu'un candidat modifie les faits lors de la passation d'un test ou d'une entrevue afin de présenter une meilleure image de lui-même. Il est donc important de reconnaître le risque de présence de cet effet lors du processus de sélection, sans quoi le choix d'un candidat peut être inadéquat. Le sélectionneur doit alors tenter le mieux possible de contrôler cette variable « parasite » afin de bien évaluer les candidats et de sélectionner ceux dont le profil correspond réellement aux besoins de l'organisation.

1.3.7 La discrimination systémique

Afin de respecter certains aspects légaux, les organisations doivent également s'assurer que leurs outils de sélection ne comportent pas certains effets discriminatoires indésirables. Bien qu'un processus de sélection soit, en lui-même, un processus de discrimination, puisqu'il s'agit d'éliminer des candidats, il est nécessaire que les organisations s'assurent de ne discriminer que sur des exigences professionnelles requises par l'emploi. Ainsi, un test défavorisant systématiquement les femmes ou les

membres de certains groupes ethniques, alors que ces individus seraient aptes à effectuer les tâches de l'emploi dans la même mesure que les candidats sélectionnés, comporte un effet de discrimination systémique, ce qui, au Québec, est illégal. Puisque, pour être légale, la discrimination doit être effectuée sur la base des exigences professionnelles requises par l'emploi, les organisations peuvent se prémunir de cet effet indésirable en utilisant des tests comportant une bonne validité prédictive, de contenu, de construit et un bon niveau de fidélité. En effet, la présence de ces trois types de validité et de la fidélité de la mesure a tendance à diminuer les risques de discrimination systémique (Bourhis, 2007). Ainsi, advenant qu'un individu, se croyant victime de discrimination, intente un recours légal, l'organisation pourra plus facilement se défendre et justifier sa décision de sélection. En effet, celle-ci n'aura qu'à démontrer, en présentant les résultats des tests, que l'individu ne possède tout simplement pas le niveau d'exigences professionnelles nécessaire à l'emploi (Bourhis, 2007). De plus, la fidélité des instruments de mesure permet à l'organisation de démontrer que tous les candidats ont été traités équitablement et, conséquemment, que l'individu en question n'a pas été victime de discrimination tel qu'il le prétend (Bourhis, 2007).

1.4 Validité du processus de sélection

La littérature traitant de la sélection du personnel souligne à l'égard du processus de sélection une faiblesse importante. En effet, celle-ci mentionne qu'il n'est pas rare que les analyses d'emploi, sur lesquelles repose le choix des outils et des prédicteurs de performance utilisés lors de du processus de sélection, ne soient nullement validées. Leur utilisation repose alors uniquement sur des inférences établies par les gestionnaires

(Jenkins et Griffith, 2004). La validité prédictive, de contenu et de construit de l'outil peuvent alors grandement être remises en question. Il est vrai que certaines études ont permis de dégager la possibilité de généraliser certains prédicteurs de performance comme les habiletés cognitives (Hunter et Hunter 1984) et certains traits de personnalité (Salgado, 2003). Toutefois, une utilisation plus précise et adéquate des différents outils et prédicteurs nécessite une analyse plus spécifique des déterminants de la performance relatifs à l'emploi visé et des différentes dimensions comprises dans certains prédicteurs globaux (Jenkins et Griffith, 2004).

De nombreux auteurs spécifient également que cette technique d'inférence, sur laquelle repose la majorité des processus de sélection, comporte certains risques pour les organisations (Robertson et Smith, 2001; Jenkins et Griffith, 2004) En effet, une analyse de poste effectuée sans rigueur et comportant une faible validité de contenu, affaiblit la valeur des résultats y étant ultérieurement rattachés. Il est alors important de procéder à une validation de contenu rigoureuse sans quoi les outils de sélection perdent énormément de valeur.

Autre fait notable, le manque de rigueur pourrait également affecter la validité apparente du processus, ce qui pourrait influencer l'attitude du candidat face au processus de sélection et à l'organisation elle-même. En effet, un candidat percevant un processus de sélection comme inadéquat et non valide risque de percevoir l'organisation sous un mauvais angle et conséquemment, d'être moins intéressé à y travailler. Certains auteurs relèvent également le risque que cette faible validité apparente conduise à certains

problèmes légaux quant à la justification de la mesure (Smither, Reilly, Millsap, Pearlman, Stoffey, 1993 ; Jenkins et Griffith, 2003).

Étant donné les coûts élevés reliés aux erreurs de sélection, les professionnels de la sélection se doivent d'être rigoureux (Le Louarn et Wils, 2001). La validation du processus et de ces outils est donc de mise. Toutefois, de nombreuses organisations n'y ont toujours pas recours (Jenkins et Griffith, 2004). Parmi les formes de validation présentées antérieurement, l'analyse de la validité prédictive est celle qui est le plus fréquemment utilisée par les professionnels en gestion des ressources humaines (Saks, 2000). Robertson et Smith (2001) affirment que ce niveau d'analyse est particulièrement important. En effet, étant donné qu'identifier les employés qui seront les plus performants à l'emploi est la fonction première du processus de sélection, l'analyse de la validité prédictive permet d'observer dans quelle mesure le processus remplit son mandat principal. Ainsi, l'analyse de la validité prédictive du processus de sélection, permet d'effectuer un contrôle de la qualité de la sélection (Le Louarn et Wils, 2001). Afin de démontrer l'importance de cette validité prédictive, Le Louarn et Wils (2001) comparent l'utilisation d'outils de sélection non validés à un pharmacien qui vendrait des médicaments dont l'efficacité n'aurait pas été vérifiée. Bien que les répercussions soient de niveaux différents, il demeure qu'un processus de sélection sans validité prédictive peut engendrer des coûts importants à une organisation.

Enfin, une organisation ayant recours à un processus de sélection dont la validité prédictive a été démontrée se dote d'une certaine protection légale. En effet, celle-ci

pourra plus facilement justifier sa sélection, advenant qu'un candidat ayant été refusé intente un recours légal afin de prouver qu'il a été victime de discrimination.

Étant donné l'importance de l'impact potentiel de la validité prédictive, tant sur l'efficacité du processus de sélection que sur la pérennité de l'entreprise, la prochaine section portera, plus particulièrement, sur l'analyse de la littérature à l'égard de ce type de validité.

1.5 Validité prédictive des outils de sélection

Étant donné l'importance des coûts reliés au roulement de personnel, il est primordial que les entreprises se préoccupent de choisir des recrues de qualité, qui sauront satisfaire les exigences de l'emploi. De nombreuses études se sont alors penchées sur l'analyse de la validité prédictive des outils de sélection. Parmi ces études et méta-analyses, plusieurs se sont intéressées à l'analyse de la relation entre les prédicteurs que mesurent les outils de sélection, et la performance au travail. Hermelin et Robertson (2001) ont d'ailleurs produit, après l'analyse de la littérature comportant de nombreuses méta-analyses, une nouvelle méta-analyse ayant pour objectif la standardisation des coefficients de validité de ces études. Les auteurs souhaitaient ainsi rendre possible la comparaison des résultats de ces différentes méta-analyses. Les résultats de cette recherche leur permirent de classer les divers outils de sélection en trois catégories selon leur niveau de validité prédictive. Une première catégorie regroupe les outils dont la validité prédictive est faible (entre 0 et 0,25), une deuxième catégorie regroupe les outils comportant une validité modérée (entre 0,25 et 0,45) et enfin, une troisième catégorie regroupe les outils dont la validité prédictive est élevée (0,45 et plus).

Nous discuterons à présent de certains résultats présentés par des chercheurs ayant procédé à des études à l'égard de la validité prédictive des outils de sélection. Parallèlement à la présentation de ces analyses, nous situerons les outils de sélection dans leur catégorie respective en fonction de la catégorisation de Hermelin et Robertson (2001).

1.5.1 Validité prédictive de l'entrevue

Tel que nous l'avons mentionné précédemment, l'entrevue de sélection est l'outil le plus fréquemment utilisé dans les processus de sélection des organisations et ce, à juste titre. En effet, une revue de la littérature produite par Robertson et Smith (2001) permet de constater que l'entrevue de sélection structurée est un des outils de sélection présentant un des meilleurs niveaux de validité prédictive. Pour démontrer ceci, les auteurs présentent les coefficients de validité de plusieurs études ayant été effectuées entre 1985 et 2000. À titre d'exemple Salgado (1999) a obtenu un coefficient de validité prédictive de 0,56 pour les entrevues présentant un caractère très structuré. Toutefois, Robertson et Smith (2001) soulignent que la valeur prédictive de l'entrevue est grandement affectée par le type d'entrevue (structuré versus ouvert), de sorte que moins la structure est élevée, moins la validité prédictive est élevée. De plus, les auteurs affirment que la validité prédictive des entrevues serait également affectée par le type de prédicteurs ciblés par l'outil. Afin d'appuyer ceci, ils rapportent les coefficients de validité prédictive de deux études. Tout d'abord, celle de Conway et Peneno (1999) démontre qu'une entrevue utilisant l'expérience comme prédicteur procure une validité prédictive de 0,29. Toutefois, l'étude de Maurer, Soleman et Troxtel (1998) ayant évalué la validité prédictive d'une

entrevue mesurant les connaissances reliées à l'emploi, présente un coefficient de validité prédictive de 0,34 (Robertson et Smith, 2001). L'ensemble de ces résultats semble également cohérent avec les résultats présentés dans la méta-analyse de Hermelin et Robertson (2001). En effet, ces auteurs concluent que les entrevues de sélection structurées peuvent être considérées comme des outils à haute validité prédictive, les résultats de leur standardisation des coefficients présentant un coefficient de validité prédictive supérieur à 0,45. Ces mêmes auteurs ont également présenté, au travers de cette standardisation, une conclusion à l'égard des entrevues non structurées. Celles-ci constitueraient, selon leurs résultats, un outil de sélection à validité modérée, comportant un coefficient de validité prédictive se situant entre 0,25 et 0,45.

1.5.2 Validité prédictive des tests d'aptitudes cognitives ou tests d'intelligence

La littérature présente de nombreuses analyses et méta-analyses évaluant la validité prédictive des tests d'aptitudes cognitives. L'ensemble de ces résultats semble démontrer que ces outils possèdent une forte validité prédictive de la performance au travail. À titre d'exemple, Salgado et al. (2005) ont démontré que les habiletés cognitives sont d'excellents prédicteurs de la performance au travail. Pour ce faire, Salgado et al. (2005) ont réalisé une méta-analyse comportant 283 échantillons indépendants. Les résultats de cette analyse, présentant un coefficient de validité prédictive des habiletés intellectuelles de $r = 0,5$, lui permirent de conclure que les habiletés mentales sont de bons prédicteurs de la performance au travail. De plus, les résultats de la standardisation des coefficients de validité prédictive des outils de sélection de Hermelin et Robertson (2001) permettent, une fois de plus, de conclure que les tests d'aptitudes cognitives ont un niveau de validité prédictive élevé. En effet les auteurs classifient ces outils de très valides, les résultats de

leur étude ayant démontré un coefficient de validité prédictive supérieur à 0,45. Il est toutefois important de noter que les tests d'intelligence comportent certains inconvénients dont une faible validité apparente et certains effets de discrimination systémique.

1.5.3 Validité prédictive des tests d'aptitudes ou d'intelligence pratique

Ces tests offrent généralement un bon niveau de validité prédictive (Bourhis, 2007). À titre d'exemple, Vevea, Clements et Hedges (1993) affirment que le BGTA fut soumis, entre 1947 et 1993, à 755 études de validité prédictive, et que ce test présente un coefficient de validité prédictive général de 0,3. Hermelin et Robertson (2001) n'ont pas traité de ces outils de sélection dans leur étude de standardisation des coefficients. Cependant, en regard des propos présentés par Vevea et al. (1993), ces outils devraient être considérés comme étant des outils à validité prédictive modérée, leur coefficient de validité prédictive se situant entre 0,25 et 0,45.

Toutefois, Bourhis (2007) soutient que ces tests comportent certains effets de discrimination systémique. De plus, il n'est pas possible de généraliser les résultats de recherches quant à la validité prédictive de ces critères à l'ensemble des emplois. Ghiselli (1973) a démontré ce dernier point dans la rédaction d'un sommaire des connaissances quant à la validité prédictive des tests d'aptitudes. Pour ce faire, l'auteur a évalué la validité prédictive générale des outils par le calcul d'une moyenne des différents coefficients de Pearson ayant été présentés dans les recherches antérieures. À titre d'exemple, selon les résultats des analyses de Ghiselli (1973), les tests d'aptitudes mécaniques et spatiales comportent une validité prédictive de 0,18 pour les professionnels de la vente alors qu'ils procurent une validité prédictive de 0,27 pour les machinistes.

Ainsi, selon ces résultats, les tests devraient être sélectionnés de façon spécifique, en fonction d'une analyse du poste en question. Robertson et Smith (2001) spécifient d'ailleurs, à ce sujet, que bien que plusieurs praticiens utilisent ce type d'outils ou de critères de sélection uniquement sur les bases de recommandations faites par des experts, très peu d'éléments quant à la validité et à la fiabilité de ces approches sont connus.

Enfin, bien que ces tests permettent, dans certaines situations, d'effectuer une bonne évaluation du potentiel des candidats, ils ont l'inconvénient de comporter un effet de discrimination systémique sur certaines catégories d'individus, tels les gens souffrant d'un handicap ou provenant de certaines minorités ethniques (Bourhis, 2007 ; Baydoun et Neuman, 1992).

1.5.4 Validité prédictive des tests de performance ou échantillons de travail

Les échantillons de travail sont des tests utilisés depuis plusieurs dizaines d'années. La littérature sur le sujet a longuement décrit ces tests comme des outils comportant une validité prédictive élevée. À titre d'exemple, Robertson et Smith (2001) présentent, après une revue de la littérature sur l'analyse des processus de sélection, un coefficient de validité prédictive pour cet outil de 0,54. Selon la classification de Hermelin et Robertson (2001) cet outil serait alors qualifié comme étant une méthode de sélection à validité prédictive élevée.

Toutefois, une étude récente de Roth, Bobko et McFarland (2005) a mis en doute la validité de ce coefficient. En effet, les auteurs prétendent que la validité prédictive de ces

tests est grandement sur-évaluée en raison de plusieurs faiblesses, dont le risque de contamination élevé par divers biais (par exemple, la subjectivité des évaluateurs) et le manque de précision des analyses. En vue de vérifier cette affirmation, Roth et al. (2005) ont jugé opportun de revoir les résultats des études antérieures. Leurs propres résultats démontrèrent une réelle surévaluation de la validité prédictive de ces tests. En effet, ceux-ci présentent un coefficient de validité prédictive de 0,26 et de 0,33 après correction pour atténuation. Ainsi, bien que la valeur prédictive de cet outil semble avoir été longuement surestimée, nous pouvons constater que cette dernière est tout de même acceptable. En effet, la valeur prédictive (0,33) de cet outil serait alors comparable à celle des tests d'aptitudes (0,3) ce qui constitue un niveau de validité prédictive modéré selon Hermelin et Robertson (2001).

1.5.5 Validité prédictive des tests de personnalité

Bien que la théorie du «Big Five» soit reconnue depuis plusieurs années, Robertson et Smith (2001) spécifient que ce n'est que depuis quelques décennies que les chercheurs s'intéressent à l'utilisation des tests de personnalité au cours du processus de sélection. En effet, Guion et Gottier (1965) avaient conclu, il y a plus de quarante ans, qu'une trop faible quantité d'études sur le sujet ne leur permettait pas de conduire une revue de la littérature sur la validité prédictive de ces outils. Toutefois, depuis cette époque, de nombreuses études se sont intéressées au sujet, de sorte que plusieurs méta-analyses ont à présent démontré la valeur prédictive des tests de personnalité et plus précisément des tests relevant de la théorie de Allport, soit le «Big Five».

Dans cet ordre d'idées, Salgado (2003) a produit une méta-analyse comportant une large banque de données provenant de plusieurs études de validité américaines et européennes, afin de comparer la validité prédictive des dimensions du «Big Five» aux autres tests de personnalité. Pour ce faire, il a regroupé les mesures des différents tests selon les cinq facteurs du «Big Five». Son analyse lui a permis de constater que les tests issus de la théorie du «Big Five» procurent une validité supérieure pour les traits «stabilité émotionnelle» et «conscience professionnelle» à celle obtenue lors de l'utilisation de tests de personnalité ne découlant pas de cette théorie (Salgado, 2003). En effet, selon les résultats de Salgado (2003) les traits «conscience professionnelle» et «stabilité émotionnelle» présentent respectivement un coefficient de validité prédictive de 0,18 et de 0,05 pour les tests ne relevant pas du «Big Five» alors qu'ils présentent un coefficient de 0,28 et 0,16 pour ceux en découlant.

Toutefois certaines études évaluant la valeur prédictive des tests de personnalité découlant du «Big Five» présentent des résultats contradictoires pouvant confondre les lecteurs à l'égard de leur validité réelle. Par exemple, Barrick et Mount (1991) présentent dans leur méta-analyse des résultats attribuant une valeur prédictive aux traits de personnalité variant entre 0,04 et 0,26 selon le trait et le type d'emploi. À titre d'exemple, le trait «extraversion» présente un coefficient de validité prédictive de 0,09 pour les policiers alors qu'il présente un coefficient de validité prédictive de 0,18 pour les gestionnaires. Le trait «conscience professionnelle» présente pour sa part un coefficient de validité prédictive de 0,22 pour ces deux mêmes emplois. Toutefois, Tett, et al. (1991), ayant réalisé une méta-analyse sur la validité prédictive des traits de personnalité, présentent des résultats différents. Leur méta-analyse comportant 97 échantillons

indépendants (N = 13 521) présente un coefficient de validité prédictive du «Big Five» variant entre 0,16 pour le trait «extraversion» et 0,33 pour le trait «agréabilité».

Toutefois, malgré ces résultats parfois contradictoires, la majorité des méta-analyses ayant été produites dans les dernières décennies (Barrick et Mount, 1991 ; Barrick, Mount et Judge, 2001 ; Tett et al., 1991) ont démontré que ces tests comportent une bonne validité prédictive, ce qui justifie leur utilisation lors du processus de sélection.

Certains chercheurs ont alors tenté de démontrer que certains traits sont prédictifs de performance pour l'ensemble des emplois. À ce titre, Barrick et Mount (1991) ont conduit une étude évaluant la validité prédictive des traits de personnalité du «Big Five» selon trois critères de performance (aptitudes à l'apprentissage, compétences à l'emploi et résultats personnels). En vue de pouvoir généraliser leurs résultats, ils ont réalisé cette étude sur cinq catégories d'employés soit des professionnels, des gestionnaires, des vendeurs, des policiers et des employés qualifiés ou semi-qualifiés. Les résultats de cette étude permettent aux chercheurs d'affirmer que les traits «conscience professionnelle» et «stabilité émotionnelle» ont une valeur prédictive de la performance généralisable à l'ensemble des emplois.

Toutefois certains auteurs (Tett et al., 1991 ; Schneider , Hough et Dunette, 1996) proposent que l'analyse de la validité prédictive doit plutôt être produite de façon spécifique à chaque emploi. En effet, ces auteurs défendent que la validité prédictive des traits de personnalité repose sur l'analyse des relations entre les traits et les comportements qui eux, sont propres à chaque emploi. Ainsi, une analyse spécifique

permet, selon ces auteurs, une utilisation plus raffinée de cet outil au cours du processus de sélection. Tett et al. (1991) mentionnent d'ailleurs en se rapportant aux propos de Guion et Gottier (1965), qu'il est risqué de tenter de généraliser les résultats des études quant à la validité prédictive des traits de personnalité. En effet, plusieurs chercheurs, dont Tett et al. (1991) et Schneider et al. (1996), ajoutent que sans une analyse spécifique de ce lien conceptuel entre le critère de performance et le prédicteur, la valeur prédictive des traits de personnalité risque d'être inadéquate ou potentiellement grandement surestimée ou sous-estimée. À titre d'exemple, le trait de personnalité «stabilité émotionnelle» est réputé avoir un coefficient de validité prédictive général de 0,15 (Barrick, et al., 2001). Toutefois, une méta-analyse de la validité prédictive des prédicteurs de la performance du personnel de vente effectuée par Vinchur, Schippmann, Switzer et Roth (1998) présente un coefficient de validité prédictive de la performance pour ce même trait de 0,07. Ainsi, la validité prédictive du trait «stabilité émotionnelle» sera surestimée si l'on applique le coefficient généralisé à la population des vendeurs.

Afin de clarifier ce débat, Barrick et al. (2001) ont réalisé une méta-analyse révisant quinze méta-analyses antérieures sur le sujet, en vue de faire un survol des connaissances acquises quant à la validité prédictive du modèle du «Big Five». Dans une optique confrontant la philosophie de Tett et al. (1991) et de Schneider et al. (1996), les auteurs ont tenté de démontrer la présence de liens généralisables, c'est-à-dire valides pour tous les emplois, pour chacun des cinq traits de personnalité. Pour ce faire, ils ont comparé des études de validité prédictive des traits de personnalité produites selon des niveaux d'analyse différents. Ils ont donc recensé, d'une part, des analyses ayant observé la validité prédictive des traits pour tous les emplois et, d'autre part, des études dont les

résultats d'analyses ont évalué la valeur prédictive des traits sur des emplois spécifiques. Ces emplois sont les suivants : policiers, professionnels, vendeurs, gestionnaires et employés qualifiés ou semi-qualifiés. Les résultats de cette étude comparative leur ont permis de confirmer à nouveau la valeur prédictive des traits de personnalité «stabilité émotionnelle» ($\rho = 0,15$ pour tous les emplois vs $\rho = 0,13$ pour les emplois spécifiques) et «conscience professionnelle» ($\rho = 0,24$ pour tous les emplois vs $\rho = 0,27$ pour les emplois spécifiques) à l'ensemble des emplois. Toutefois, ces résultats ne leur ont pas permis pas de relever d'autres liens généralisables, les variations entre les différents coefficients des autres traits étant trop élevées. Ainsi, bien que les auteurs concluent que les traits «agrabilité», «ouverture» et «extraversion» puissent être de bons prédicteurs de la performance, ils spécifient que cette validité prédictive n'est présente que pour certains types d'emplois et pour certains types de critères de performance. Par exemple, leurs résultats démontrent que le trait «extraversion» s'avère un prédicteur de la performance pour les postes de gestionnaires ($\rho = 0,21$) alors qu'il n'en est pas un pour les employés qualifiés ou semi-qualifiés ($\rho = 0,05$). Les résultats de cette méta-analyse de Barrick et al. (2001) soutiennent alors, en partie, les arguments de Tett et al. (1991), défendant l'importance des liens conceptuels entre les critères de performance et les traits dans l'explication de leur valeur prédictive et conséquemment, leur spécificité à chaque catégorie d'emplois.

Dans un autre ordre d'idées, les affirmations de Azjen et Fishbein (1977), selon lesquelles la prédiction des comportements spécifiques menant à la performance au travail nécessite l'utilisation de prédicteurs spécifiques, ont également suscité l'intérêt de nombreux chercheurs. En effet, plusieurs d'entre eux ont tenté de déterminer le niveau d'analyse le

plus approprié à utiliser lors de l'usage de tests de personnalité pendant un processus de sélection. D'une part, certains d'entre eux, dont Ones et Viswesvaran (1996), stipulent que les traits généraux, soit les cinq traits du modèle du «Big Five», demeurent le niveau d'analyse à privilégier. Ceux-ci défendent effectivement que les traits généraux procurent une meilleure fidélité de la mesure et une meilleure validité prédictive que les traits spécifiques. Toutefois certains opposants croient qu'il est plutôt préférable d'analyser plus spécifiquement les différentes facettes que comportent ces traits généraux afin de les rattacher plus spécifiquement aux emplois ciblés. Ces auteurs défendent que les traits généraux sont constitués de sous-traits dont la valeur prédictive serait différente de celle des traits généraux. À titre d'exemple, nous pourrions proposer que les sous-traits de «l'agréabilité», qui sont l'empathie, l'aide aux autres, la sociabilité et la propension au travail d'équipe, soient liés de façon différente à la performance. Ainsi, on pourrait, par exemple, montrer que, pour un certain emploi (par exemple : vendeur), la sociabilité a une grande valeur prédictive de la performance alors que la propension au travail d'équipe n'en a aucune. Conséquemment, l'analyse simultanée de ces deux sous-traits par l'analyse du trait général, procurerait un résultat confondant la valeur prédictive de ces deux dimensions. Dans cet ordre d'idées, Jenkins et Griffith (2004) ont réalisé une étude, à l'aide d'un échantillon de comptables, comparant la validité prédictive d'un outil mesurant les facettes de la personnalité (sous-traits), à celle d'un outil n'évaluant que les traits généraux. Afin de vérifier la présence d'une différence dans la validité prédictive des deux types de mesure, Jenkins et Griffith (2004) ont utilisé deux tests. Le premier, le APFS (Accounting Personality Fit Scale) leur a permis de procéder à une évaluation des traits généraux et de leurs sous-traits. L'autre, le 16 PF, leur a permis uniquement d'évaluer des traits généraux. Ils ont alors comparé les coefficients de validité prédictive.

Leurs résultats démontrent un coefficient de validité prédictive supérieur lors de l'utilisation du APFS (mesure des sous-traits). À titre d'exemple, le trait «ouverture» présente une validité prédictive de 0,35 lorsqu'il est mesuré par le APFS alors qu'il présente un coefficient de validité prédictive de 0,15 lorsqu'il est évalué par le 16 PF. Bien que la petite taille de l'échantillon (53 sujets) limite la validité de l'étude, leurs résultats à cet égard sont significatifs. Ceux-ci suggèrent alors qu'une analyse plus spécifique des traits de personnalité procure une validité supérieure à une analyse générale quant à la prédiction de la performance d'un emploi particulier. Les auteurs spécifient toutefois que ces résultats ne présument pas l'inutilité de l'analyse des traits généraux mais proposent plutôt que celle-ci soit effectuée de façon complémentaire à une analyse des différentes facettes (Jenkins et Griffith, 2004).

Finalement, certaines études, dont celles de Collins et Gleaves (1998) et de Ones et Anderson (1999), semblent démontrer que les tests de personnalité comportent peu d'effets de discrimination systémique quant au genre des individus et à leur origine ethnique. À titre d'exemple, Na et Marshall (1999) ont démontré, dans une étude de la validité du «Big Five» sur la population coréenne, que ces traits de personnalité sont également présents chez les gens de cette population, et que les structures de personnalité sont similaires aux structures identifiées en Amérique du Nord. Dans le même ordre d'idées, Collins et Gleaves (1998) ont démontré, lors d'une étude produite en Grande-Bretagne, que les résultats des tests issus du «Big Five» (HPI, OPQ, BPI) ne diffèrent pas significativement selon les variables «sexe» et «origine ethnique». Les auteurs spécifient que bien qu'une certaine différence soit présente dans les résultats, celle-ci n'est pas suffisamment grande pour que l'on puisse considérer que les tests

utilisés produisent un réel effet de discrimination systémique. Toutefois, le choix des traits privilégiés par les sélectionneurs peut, pour sa part, être source de discrimination systémique (Bourhis, 2007). Par exemple, une sélection favorisant les individus démontrant des traits d'indépendance ou de confiance en soi peut produire un effet de discrimination systémique sur certains groupes telles les femmes (Bourhis, 2007). Il est donc important de vérifier que le choix des traits est pertinent avec les exigences de l'emploi et d'éviter la présence d'un effet de discrimination systémique.

1.5.6 Validité prédictive des centres d'évaluation

Devant de nombreux résultats présentant différents coefficients de validité prédictive des centres d'évaluation, Gaugler, Rosenthal, Thornton et Bentson (1987) ont réalisé une méta-analyse en vue de déterminer, de façon plus spécifique, la réelle validité attribuable aux centres d'évaluation, et de mieux comprendre cette grande variabilité des résultats. Ils ont ainsi produit une analyse en séparant le degré de validité en cinq catégories de critères (évaluation de la performance au travail, évaluation du potentiel, évaluation selon les dimensions mesurées par les centres d'évaluation, évaluation de la performance à la formation et de l'avancement de carrière) et selon quatre catégories d'objectifs de l'utilisation de ces centres : recherche, promotion, sélection et identification précoce du potentiel de gestionnaire. Leur méta-analyse, regroupant 12 études, leur a procuré un échantillonnage comportant 3198 individus. Les résultats de cette étude permettent de conclure que la méthode procure, dans le cadre du processus de sélection, une validité prédictive acceptable, le coefficient de corrélation étant de 0,30. La revue de littérature de la validité des outils de sélection de Robertson et Smith (2001) appuie également ces résultats; ces derniers présentant un coefficient de validité prédictive de 0,37 pour cet

outil. Les centres d'évaluation constituent, selon la classification de Hermelin et Robertson (2001), un outil de sélection comportant une validité prédictive modérée.

1.5.7 Sommaire sur la validité prédictive des outils de sélection

L'ensemble de ces recherches a permis de mieux connaître la validité prédictive de plusieurs outils utilisés lors du processus de sélection. Inspirés d'une méta-analyse de Schmidt et Hunter (1998), Robertson et Smith (2001) présentent un graphique (figure 6) démontrant un sommaire de l'état actuel des connaissances sur la validité prédictive de plusieurs de ces méthodes de sélection. Les auteurs y présentent les coefficients de validité prédictive de différents outils de sélection quant à la performance globale en emploi.

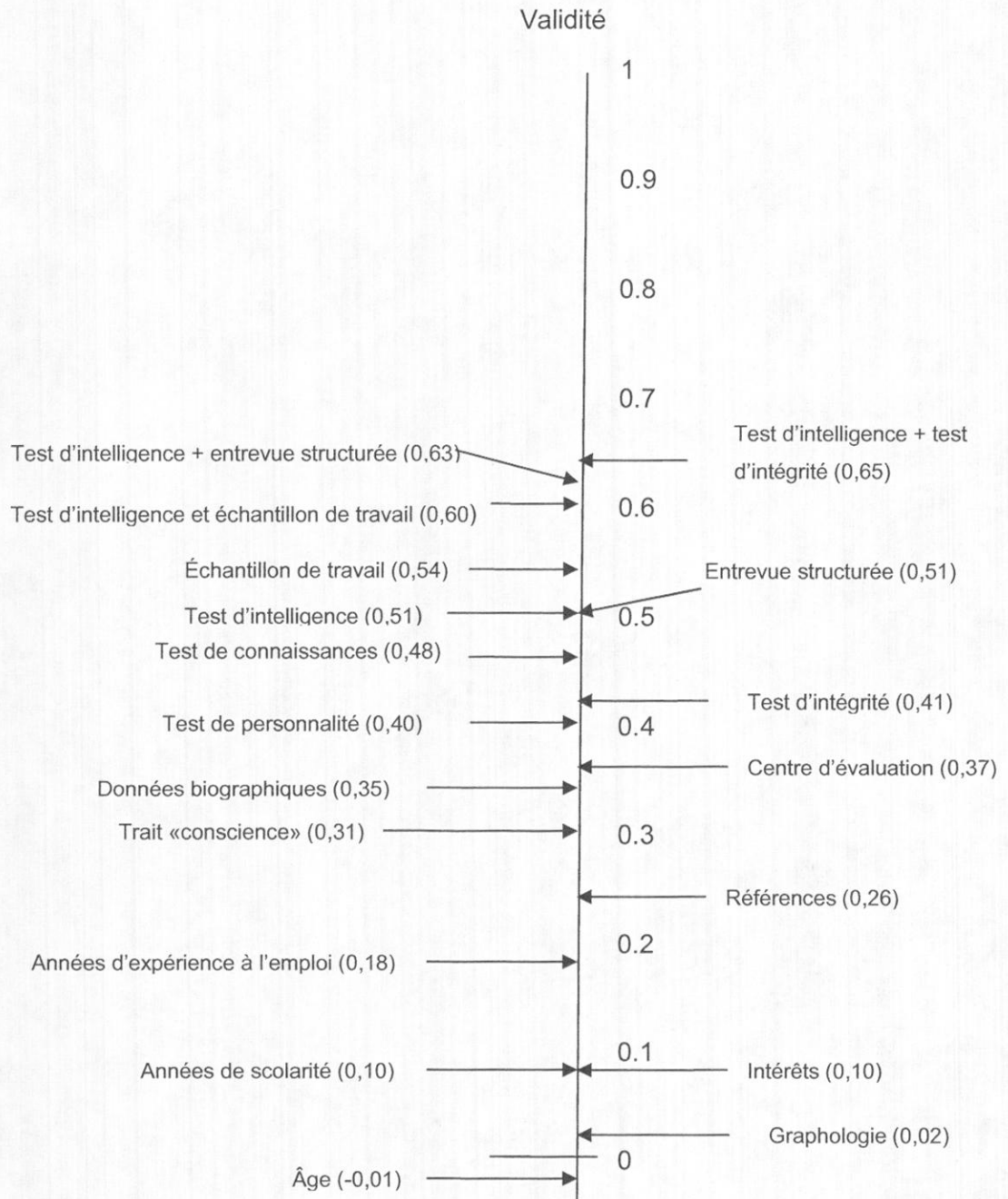


Figure 1.6 - Validité prédictive de plusieurs méthodes de sélection estimée par les méta-analyses, tirée de Robertson et Smith (2001).

Tel que nous l'avons mentionné dans la première section, certaines de ces méthodes présentent toutefois des effets pervers (discrimination systémique, distorsion intentionnelle) devant également être pris en considération lors du choix de l'outil à utiliser dans un processus de sélection. De plus, Robertson et Smith (2001) spécifient que les résultats quant à la validité prédictive des prédicteurs n'impliquent pas nécessairement qu'il soit pertinent de les utiliser pour tous les types de processus de sélection et pour tous les emplois. Ce dernier point constitue également, selon nous, une explication potentielle à certains résultats contradictoires ayant été présentés dans la littérature. Une section complète sera d'ailleurs ultérieurement consacrée à l'explication de ces résultats contradictoires.

Nous avons, au travers des sections précédentes, observé la validité prédictive des prédicteurs de performance de façon isolée. Toutefois, certains auteurs se sont intéressés à l'étude de la présence d'interactions entre ceux-ci. Nous observerons alors, dans la section suivante les études ayant abordé cette perspective.

1.6 Interactions entre les traits de personnalités et les compétences

Barrick, Mount et Strauss (1999) ont réalisé une étude afin d'observer les liens entre les traits de personnalité et les compétences détenues par les individus. Les auteurs souhaitaient, par cette recherche, déterminer si les deux analyses tendent à produire des résultats similaires. Le cas échéant, il ne serait pas pertinent d'utiliser les deux types de prédicteurs puisque les résultats se chevaucheraient. Toutefois, si les mesures des deux types de prédicteurs produisent des résultats ne se chevauchant pas, les auteurs pourront

conclure que l'utilisation conjointe de ceux-ci procure l'obtention d'informations complémentaires. Leur analyse cible plus spécifiquement l'étude de la présence d'une interaction entre le trait «conscience professionnelle» et les habiletés. Leur recherche porte sur trois échantillons indépendants comprenant respectivement 146 gestionnaires oeuvrant au sein de l'armée américaine, 1103 vendeurs et 121 gestionnaires travaillant à titre de dirigeants d'un quotidien. Les résultats des analyses statistiques (régressions hiérarchiques) démontrent que les habiletés et le trait «conscience professionnelle» sont bel et bien reliés à la performance, mais que le pourcentage explicatif de la variance de la performance commune aux deux déterminants est pratiquement nul ($\Delta R^2 = 0,001$). Les auteurs concluent alors à l'absence d'un effet modérateur de la variable «habileté» sur la relation entre le trait «conscience professionnelle» et la performance. Ainsi, ces résultats suggèrent que l'utilisation de ces deux types de mesures à titre de déterminants de la performance est justifiée et qu'elle procure une valeur unique pour chacun des tests qui sont complémentaires. L'utilisation des deux mesures permettrait alors l'obtention d'un niveau accru de validité.

Conséquemment à ces résultats, différentes études ont tout de même tenté de mesurer la présence et le type d'interaction entre ces deux catégories de variables prédictives. À cet égard, deux approches ont prévalu. D'une part, plusieurs recherches ont abordé la question et traité les données recueillies selon un modèle linéaire (Pulakos, White, Oppler, et Borman 1991; McHenry et al., 1990). Ce type d'analyse consiste à évaluer les divers coefficients de validité prédictive des différentes mesures, de sorte que l'interaction entre les mesures (degré de chevauchement) n'est pas prise en compte (De Corte, Lievens et Sackett, 2006). À titre d'exemple, McHenry et al. (1990) ont mené une étude en vue

d'examiner la valeur prédictive d'un ensemble de prédicteurs, dont les habiletés perceptuelles et psychomotrices ainsi que les traits de personnalité, sur un ensemble de cinq critères de performance. Leurs résultats démontrent que les habiletés perceptuelles et psychomotrices sont les meilleurs prédicteurs de la capacité à bien exécuter les tâches, alors que les traits de personnalité sont les meilleurs prédicteurs de l'évaluation du soutien aux pairs, de l'effort supplémentaire et de la discipline personnelle. Cette approche, isolant les liens entre les prédicteurs et les critères de performance, propose alors la présence d'un effet additif des variables sur la performance (Sackett, Gruys et Ellingson, 2006).

Une deuxième approche considère que la performance serait davantage issue d'un effet multiplicatif des variables de compétence et de la motivation, cette dernière découlant de la personnalité, (Sackett et al., 2006). Selon ce modèle multiplicatif, proposé par Maier en 1955, une absence de motivation élimine la présence d'un effet prédictif de la variable compétence sur la variable performance. Ainsi peu importe le niveau de compétence une absence de motivation résulte en un niveau de performance nul. C'est donc la combinaison du niveau de motivation, elle-même liée à la personnalité, et d'habiletés qui permet de prédire le niveau de performance potentiel des candidats (Sackett et al., 2006). Cependant, bien que certaines études aient démontré des résultats significatifs quant à l'interaction entre certaines compétences et certains traits de personnalité (Hollenbeck, Brief, Whitener et Pauli, 1988 ; Wright, Kacmar, McMahan, et Deleeuw, 1995) les résultats de ces interactions n'appuient pas, tel que leurs hypothèses le supposent, le modèle multiplicatif de Maier. Devant ces résultats très peu concluants, Sackett et al. (2006) ont entrepris d'approfondir cette analyse par une étude comportant un meilleur niveau de validité. Les auteurs ont alors analysé l'interaction potentielle entre les compétences et les

traits de personnalité au travers de quatre études comportant chacune un échantillon indépendant. La première étude ciblait des militaires occupant divers postes ; la seconde, des gestionnaires ; la troisième, des boulangers ; et enfin, la quatrième étude ciblait des employés d'institutions financières. Les résultats des analyses de régression hiérarchique n'ont toutefois pas permis aux chercheurs de confirmer leurs hypothèses. Tout d'abord, les analyses de la première étude ne présentent que deux résultats significatifs sur 94 analyses. De plus, les auteurs spécifient que ce pourcentage peut être associé au pourcentage d'erreur découlant du hasard, leur seuil de significativité étant de 0,05. Les résultats de la deuxième étude ne sont pas plus encourageants. En effet, bien qu'on y retrouve cette fois un résultat significatif, celui-ci ne soutient pas le modèle multiplicatif. Selon les résultats de cette analyse, les deux prédicteurs n'ont pas un effet multiplicatif puisque les lignes des régressions se croisent. Ainsi, contrairement aux attentes des chercheurs, les individus ayant obtenu un score faible aux items évaluant la motivation et de faibles habiletés obtiennent de meilleurs résultats que ceux ayant un même niveau de motivation mais davantage d'habiletés. Enfin, les résultats de la troisième étude n'apportent qu'un faible appui à la théorie, une seule interaction étant significative ($p < 0,05$, $\Delta R^2 = 0,06$) et la quatrième étude ne présente aucun résultat significatif. À la lumière des résultats de cette étude, ainsi que de ceux des études antérieures à celle-ci, nous ne pouvons affirmer que le modèle multiplicatif est adéquat à l'explication de la performance au travail. Conséquemment, ces résultats nous portent à croire que le modèle additif est un modèle d'analyse acceptable.

1.7 Limites des études de validité prédictive

Devant ces nombreuses études aux résultats parfois contradictoires, il nous semble pertinent de nous intéresser à l'analyse des limites des études de validité prédictive du processus de sélection. Deux types de limites nous semblent plus particulièrement importants à soulever, soit les limites découlant du choix du critère de performance et les limites reliées à la définition des outils de sélection.

1.7.1 Limites reliées au choix des critères de performance

Malgré une efficacité généralement reconnue des outils présentés, il demeure possible que la valeur prédictive réelle, dans un contexte particulier, ne soit pas équivalente à ce que la littérature présente. Une première explication réside possiblement dans la probabilité, tel que nous l'avons mentionné antérieurement, que certaines organisations utilisent à tort ou de façon inadéquate ces mesures. Robertson et Smith (2001) présentent d'ailleurs un argument intéressant quant à la validité des tests cognitifs, qui, nous le croyons, s'applique également à d'autres outils ou prédicteurs. En effet, ces auteurs défendent que bien que certaines études présentent des résultats démontrant que certains outils procurent un niveau de validité prédictive élevé pour certains emplois, cela n'implique pas forcément qu'il est pertinent de les utiliser pour tous les types d'emploi. En effet, si le prédicteur évalué par l'outil ne mesure pas un aspect relié aux exigences de l'emploi, il n'est alors pas pertinent de l'évaluer. De plus, de nombreux auteurs ont relevé qu'en plus de ne pas être pertinent, il peut être risqué d'évaluer un prédicteur non lié aux exigences de l'emploi. En effet, une organisation ne pourra, dans de telles circonstances, justifier l'utilisation de cette mesure advenant qu'un individu la perçoive comme étant

discriminatoire. Par exemple, il ne serait pas cohérent d'utiliser un test d'aptitudes cognitives lors de l'embauche d'un peintre.

De plus, le poids à accorder à ces prédicteurs peut, selon nous, également varier en fonction du type ou du niveau d'emploi. Par exemple, le trait «agrabilité» est probablement lié plus fortement à la performance d'un vendeur de meubles qu'à celle d'un commis d'épicerie. Ceci pourrait alors expliquer que, malgré une utilisation adéquate d'un outil, le coefficient de corrélation entre le critère de performance et la mesure du prédicteur (trait de personnalité ou compétence) soit nettement inférieur à ce que certaines études concluent.

De plus, l'analyse des recherches ayant été réalisées sur le sujet présente également des pistes d'explications quant à ces différences de résultats. Tout d'abord, les critères de performance et leur mesure représentent une première catégorie de facteurs potentiellement explicatifs de cette variabilité des résultats. Robertson et Smith (2001) mentionnent, à cet effet, que plusieurs dimensions découlant de ces critères peuvent avoir un impact sur la validité des résultats, en plus de limiter les possibilités de comparaison aux autres études. D'une part, ces auteurs spécifient que le choix des variables de performance diffère parfois de façon importante et sans fondement commun d'une recherche à l'autre. La comparaison des résultats de ces diverses études n'est alors pas possible. Nous retrouvons, au travers de la littérature, deux catégories principales de mesures soit les mesures objectives, découlant, par exemple des rapports de production et les mesures subjectives telles les évaluations de superviseurs. Toutefois, la nature de ces deux types de mesures étant différente, il ne s'avère pas possible de les comparer.

Ones et Viswesvaran (2000) ont recensé différentes dimensions de la performance au travail ayant été étudiées antérieurement. Par exemple, certains chercheurs ont étudié la validité prédictive des traits de personnalité pour des dimensions de la performance telles la qualité du travail et la productivité. D'autres chercheurs ont plutôt évalué la valeur prédictive de ces mêmes traits pour certains critères de performance tels l'effort démontré et le leadership. Il est alors tout à fait normal que les résultats de ces études diffèrent, ces dernières évaluant des dimensions différentes de la performance. Robertson et Smith (2001) ont également relevé la faible présence, voir l'absence, de bases communes entre certains de ces critères. À titre d'exemple, la performance globale, bien que pouvant porter la même appellation pour deux types d'emploi, peut reposer sur l'analyse de critères de performance n'ayant aucun ou bien peu de liens entre eux. En effet, on peut difficilement comparer la performance globale d'un employé occupant un poste de gestion, à celle d'un ouvrier. Ces mêmes auteurs concluent qu'il reste alors beaucoup de chemin à parcourir avant de pouvoir rapprocher les études sur la validité prédictive des prédicteurs de performance en emploi selon des critères de performance communs.

Une deuxième catégorie de facteurs pouvant expliquer la présence de résultats contradictoires est liée à la possibilité de contamination de certains critères de performance par certains facteurs situationnels (Robertson, 1994). Cette situation se produirait, par exemple, advenant qu'une baisse du niveau des ventes soit attribuée aux mauvaises performances des vendeurs alors que celle-ci découlerait plutôt d'une baisse de la demande pour le produit.

Hermelin et Robertson (2001) proposent également que les deux dimensions des critères de performance (objectifs vs subjectifs) comportent chacune une part de risque de contamination. En effet, les mesures objectives, provenant généralement des rapports de production, sont fréquemment incomplètes, non pertinentes ou encore contaminées par des perturbations artificielles découlant de la reproduction de la mesure par un appareil (artefacts). En revanche, les mesures subjectives telles les évaluations par les superviseurs ou les pairs, sont souvent non fiables et, bien évidemment, contaminées d'une part de subjectivité (Robertson et Smith, 2001). À cet effet, Schmitt, Gooding, Noe et Kirsch (1984) ont produit une méta-analyse révisant 99 études antérieures évaluant la validité prédictive de certains prédicteurs sur différents types de mesures de performance au travail. Par cette méta-analyse, les auteurs ont démontré que les mesures objectives et subjectives présentent des coefficients de validité prédictive de la performance variables. En effet, les résultats de cette méta-analyse montrent qu'une mesure objective, tels les rapports de production, procure de façon générale un coefficient de validité prédictive de 0,21. En revanche, une mesure subjective, tels les échantillons de travail, procure un coefficient de 0,4. Schmitt et al. (1984) justifient ces résultats en stipulant que ceux-ci s'expliquent probablement par le fait que les mesures subjectives comportent de nombreux biais qui tendent à gonfler la valeur prédictive des prédicteurs, accordant ainsi une valeur prédictive inappropriée (sur-estimée) aux prédicteurs. Ces résultats appuient donc les propos de Robertson et Smith (2001). Ainsi, les chercheurs ayant eu recours, lors de l'analyse de la validité prédictive des traits de personnalité ou des compétences, à une mesure de performance subjective, ont tendance à présenter des résultats attribuant à ces prédicteurs une valeur prédictive supérieure à ce que présentent les études ayant eu recours à des critères de performance objectifs (Hermelin et Robertson, 2001).

1.7.2 Limites reliées aux définitions des outils de sélection

Enfin, une autre limite quant à la validité prédictive des outils de sélection nous apparaît particulièrement importante à soulever. Bien que la littérature prétende que plusieurs types d'outils de sélection soit valides, seulement deux catégories d'outils, soit les tests de personnalité et les tests d'intelligence, sont rattachés à des construits théoriques. Ces tests peuvent alors être définis à partir des construits qu'ils évaluent. Conséquemment, la validité prédictive de ces tests peut être rattachée à ces construits et aux théories sous-jacentes. Toutefois, la définition de l'ensemble des autres outils de sélection ne relève que de leur procédure, aucun concept théorique n'y étant spécifiquement relié. Ainsi, la validité prédictive de ces outils peut largement varier en fonction du type de prédicteurs utilisés et de la définition de son concept sous-jacent. Ces derniers pouvant grandement varier à l'intérieur d'une même catégorie d'outils, la validité prédictive d'une méthode peut comporter des variations importantes d'un outil à l'autre.

De plus, cette limite ne permet pas la comparaison entre les deux catégories d'outils (par exemple entre les tests de personnalité et les entrevues) la définition de ces derniers relevant de différents fondements (construit vs procédure). Enfin, il ne nous paraît pas plus adéquat de produire une analyse comparative entre deux outils se définissant par une procédure différente (par exemple, entrevue vs échantillon de travail) s'il n'est pas établi que les concepts évalués sont similaires. En effet, il ne nous semble pas pertinent de comparer deux procédures différentes si celles-ci ne mesurent pas les mêmes éléments. Dans un tel cas, la variation des résultats pourrait, selon nous, davantage s'expliquer par le choix des prédicteurs analysés par ces outils (les construits) que par la valeur des outils (des procédures) en eux-mêmes. Nous croyons alors qu'afin de pouvoir comparer la

validité prédictive des outils entre eux et de pouvoir rattacher cette dernière à une validité de construit, il est préférable d'analyser la validité prédictive en fonction des prédicteurs utilisés et non de l'outil.

Ainsi, nous croyons qu'une analyse de la validité prédictive des prédicteurs s'avère une mesure plus valide que la validité prédictive d'un outil de sélection. Nous nous intéresserons alors, dans le cadre de notre étude, à l'analyse de la validité prédictive de prédicteurs spécifiques (compétences et traits de personnalité) plutôt qu'à la validité des outils de sélection utilisés. De plus, étant donné les résultats des analyses à l'égard de la fiabilité des mesures de performance, notre étude portera sur des critères de performance objectifs. Le but de la recherche actuelle est de procéder à la validation des prédicteurs de performance mesurés par un outil de sélection (test TACT) utilisé par une entreprise privée embauchant des vendeurs œuvrant dans le domaine des assurances. Nous tenterons également, par cette analyse, d'évaluer la présence de relation prédictive entre les prédicteurs de cet outil et la rétention des employés. Pour ce faire, nous analyserons la validité prédictive, sur la performance et la rétention, des différentes variables de l'outil utilisés par l'organisation en question. Étant donné la nature exploratoire de notre étude nous tenterons de répondre aux questions de recherche suivantes :

- Parmi les variables du test TACT, quels sont les prédicteurs de la performance pour les conseillers en assurances de l'organisation étudiée?
- Parmi les variables du test TACT, quels sont les prédicteurs de la rétention pour les conseillers en assurance de l'organisation étudiée?
- Quelle est la validité prédictive du test TACT ?

CHAPITRE 2 – MÉTHODE

2.1 Les instruments de mesure

L'outil de mesure utilisé dans le cadre de cette étude est le test TACT, soit le test d'approche et de comportement au travail. Ce test évalue principalement les traits et les sous-traits de personnalité des candidats. Il permet également une évaluation des compétences des candidats. Ces compétences ont été établies en fonction de celles présentées dans l'«architecte de carrière». L'auteur du test TACT dénomme d'ailleurs cette section de son outil « architecte de recrutement ». L'«architecte de carrière» est un outil ayant été développé par Mike Lombardo et Robert Eichinger au début des années 90, en vue de permettre une meilleure identification et un meilleur développement des compétences des gestionnaires (Hodges et Workman, 2007). Cet outil comporte la définition de 67 compétences ; l'«architecte de recrutement» du test TACT est constitué de 37 de ces 67 compétences. Il est cependant important de relever que les questions du test TACT permettent l'évaluation des sous-traits de personnalité des candidats. Les mesures des traits découlent alors de la moyenne des résultats aux sous-traits. Enfin, les résultats de l'évaluation des compétences produite à partir du TACT sont établis en fonction d'une combinaison des résultats aux sous-traits. Le schéma qui suit permet de visualiser la composition des notions de traits, de sous-traits et de compétences telles que le test TACT les évalue.

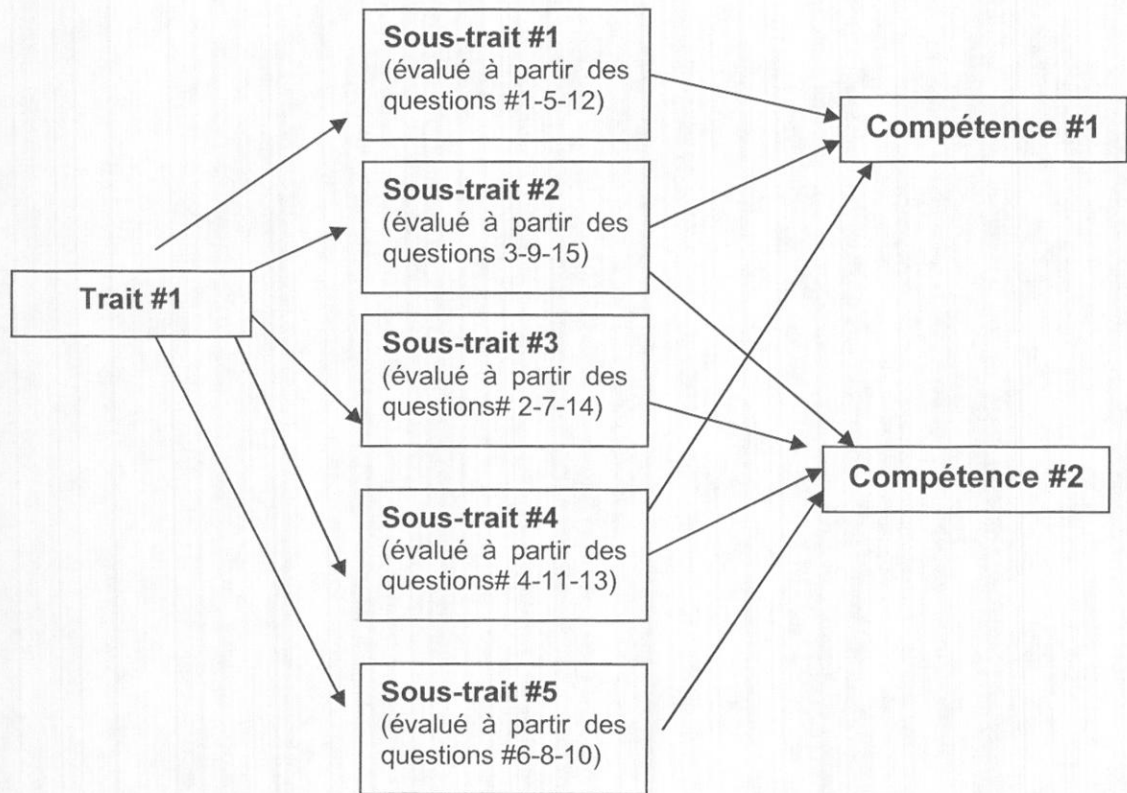


Figure 2.1 – Composition des traits, des sous-traits et des compétences du TACT

Ainsi, bien que le test propose une évaluation des traits et des compétences, nous constatons qu'il n'évalue pas les compétences à proprement parler ; les résultats présentés pour ces dernières sont plutôt établis en fonction des résultats obtenus pour les sous-traits de personnalité. À titre d'exemple, le score d'un candidat pour la compétence « avoir de l'ambition » découle des résultats obtenus par celui-ci aux deux sous-traits « initiative » et « être orienté vers le travail ». Ainsi, un sujet obtenant un score de 2 pour le sous-trait « initiative » et un score de 4 pour le sous-trait « être orienté vers le travail » obtient, pour la compétence « avoir de l'ambition », un score de 3. Ce dernier résultat correspond à la moyenne des résultats obtenus aux sous-traits permettant, selon le test,

l'évaluation de cette compétence. Étant donné ce dernier élément, nous ne pouvons considérer les compétences et les traits de personnalité comme étant des variables indépendantes l'une de l'autre.

Le test TACT mesure donc 25 dimensions de la personnalité des candidats. Ces 25 dimensions sont regroupées en fonction des cinq facteurs du modèle du « Big Five » qui sont l'extroversion, l'agréabilité, la conscience professionnelle, la stabilité émotionnelle et l'ouverture. Le tableau 2.2 présente ces cinq facteurs et leurs dimensions respectives.

Tableau 2.2 - Cohérence interne des mesures des 25 dimensions du test TACT

CINQ FACTEURS DU « BIG FIVE	DIMENSIONS (SOUS-TRAITS) DES FACTEURS
EXTROVERSION	<ul style="list-style-type: none"> -Dominance -Persuasion -Impulsivité -Approche directe -Émotivité
AGRÉABILITÉ	<ul style="list-style-type: none"> -Empathie -Aide aux autres -Sociabilité -Propension au travail d'équipe
CONSCIENCE PROFESSIONNELLE	<ul style="list-style-type: none"> -Orientation vers les résultats -Orientation vers le travail -Responsabilité -Organisation -Approche cognitive -Complexité
STABILITÉ ÉMOTIONNELLE	<ul style="list-style-type: none"> -Tranquillité d'esprit -Confiance en soi -Indépendance d'esprit -Tolérance au stress -Orientation vers l'action
OUVERTURE	<ul style="list-style-type: none"> -Initiative -Tolérance -Créativité -Ouverture d'esprit -Persévérance

L'outil est composé de 300 énoncés. Le répondant doit y répondre par « vrai » ou « faux », selon qu'il est en accord ou non avec l'énoncé ou s'il croit que celui-ci le décrit bien. À titre d'exemple, voici un des énoncés du test TACT : « Au travail, j'aime diriger les autres afin d'atteindre un objectif ». Un candidat se reconnaissant au travers de cet énoncé répondrait « vrai », alors qu'un individu ne s'y reconnaissant pas répondrait « faux ». Dans le même ordre d'idées, un sujet en accord avec l'énoncé « Au travail, la spontanéité vaut parfois mieux que la planification » répondrait « vrai » alors qu'un candidat n'approuvant pas cette affirmation répondrait « faux ». La durée de la passation du test est d'environ 1 heure 15 minutes.

Les auteurs de ce test l'ont construit, validé et normalisé auprès d'une population d'individus travaillant au Canada, dans des entreprises des secteurs privé, public et parapublic. L'analyse des réponses des candidats procure une mesure pour les 25 sous-traités du modèle du « Big Five », s'exprimant sous la forme de variables discrètes. Les scores des répondants à ces variables se situent entre 1 et 5 inclusivement. Un résultat de 1 démontre que le trait ne s'applique pas ou s'applique peu à l'individu. À l'opposé, un résultat de 5 indique que cette caractéristique est fortement liée à l'individu. Enfin, un individu obtenant un score de 3 sur 5 pour l'évaluation d'un trait se positionne en équilibre entre les deux extrêmes du continuum définissant ce trait. Ce score signifie également que l'individu en question se situe, pour ce trait, dans la moyenne obtenue pour le groupe auprès duquel le test a été normalisé. Les scores des cinq traits généraux (ou facteurs) du « Big Five » sont établis en fonction de l'analyse des sous-traités s'y rattachant. Ces résultats sont présentés sous formes de variables continues et varient également entre 1 et 5 inclusivement.

Les auteurs ont effectué des analyses en vue de s'assurer que les différents instruments de mesure procurent une cohérence interne adéquate à la mesure de chacune des 25 dimensions. Le tableau 2.3, présenté à la page suivante, démontre les coefficients de cohérence interne obtenus, par les auteurs du test, pour chacune des dimensions. Étant donné que le niveau de cohérence interne requis pour ce type d'étude (cadre d'analyse) est de 0,7 (Bourhis et Wils, 2006), nous sommes en mesure d'affirmer que les instruments procurent, dans l'ensemble, un niveau satisfaisant. En effet, 16 des 25 dimensions comportent un coefficient supérieur au niveau requis. Pour ce qui est des neuf autres dimensions, les coefficients obtenus oscillent entre 0,60 et 0,69.

Tableau 2.3 - Cohérence interne des mesures des 25 dimensions du test TACT

<i>CINQ FACTEURS DU « BIG FIVE</i>	<i>DIMENSIONS (SOUS-TRAITS) DES FACTEURS</i>	<i>COHÉRENCE INTERNE (Calculée par les auteurs du test)</i>
EXTROVERSION	Dominance	0,82
	Persuasion	0,80
	Réserve (impulsivité)	0,68
	Habilité relationnelle (approche directe)	0,60
	Flegmatisme (émotivité)	0,68
AGRÉABILITÉ	Empathie	0,75
	Aide aux autres	0,71
	Sociabilité	0,72
	Propension au travail d'équipe	0,81
CONSCIENCE PROFESSIONNELLE	Orientation vers les résultats	0,63
	Orientation vers le travail	0,76
	Responsabilité	0,63
	Organisation	0,77
	Approche cognitive	0,79
	Complexité	0,72
STABILITÉ ÉMOTIONNELLE	Tranquillité d'esprit	0,84
	Confiance en soi	0,69
	Indépendance d'esprit	0,70
	Tolérance au stress	0,74
	Orientation vers l'action	0,60
OUVERTURE	Initiative	0,75
	Tolérance	0,74
	Créativité	0,84
	Ouverture d'esprit	0,68
	Persévérance	0,62

Dans cette même optique de souci de validité, le test TACT présente trois indices mesurant la validité des réponses des candidats. Ces indices permettent d'évaluer si le candidat a répondu aux questions de façon consciencieuse et honnête. Ces trois indices sont les indices de désirabilité sociale, d'infréquence et de cohérence. Ces derniers sont présentés au moyen de trois échelles constituées chacune de trois niveaux de validité (atypique, modérée et adéquate). L'indice de désirabilité sociale permet de déceler la tendance du répondant à présenter des réponses qui tendent à être jugées comme étant socialement désirables. Les indices d'infréquence et de cohérence, pour leur part, permettent d'évaluer le sérieux avec lequel le test a été effectué. Ainsi, un indice atypique permet de croire que le candidat n'a pas répondu au test de façon consciencieuse. Un tel résultat pourrait également se présenter dans le cas où une erreur, lors de la passation du test, se serait produite et que, conséquemment, les réponses aient été décalées.

2.2 Étude préliminaire

La recherche actuelle fait suite à une première analyse, réalisée en novembre 2006, dans le cadre du cours « Mesure des résultats en GRH ». Cette première analyse a évalué la validité prédictive du processus de sélection d'une organisation œuvrant dans le domaine des assurances. Le processus ciblé est utilisé, dans cette organisation, lors de la sélection de candidats pour un poste de vendeur de produits d'assurance. Toutefois, les résultats de cette première étude à l'égard de la validité prédictive du processus de sélection de l'organisation pour le poste ciblé ont été peu satisfaisants. Cette seconde recherche tente alors, par l'approfondissement de l'analyse d'un test psychométrique utilisé lors de sélection par l'entreprise, de repérer des prédicteurs valides de la performance et de la

rétenion des employés ciblés. Cette recherche nous permettra également, par conséquent, de déterminer la validité prédictive de cet outil de sélection pour la catégorie d'employés étudiés.

Lors de l'analyse préliminaire, les différents outils de sélection utilisés par l'entreprise ont été étudiés. Ces outils sont : un test de personnalité et de compétences (test d'approche et de comportement au travail ou TACT) et l'entrevue. L'organisation cible, au travers de ces outils, l'analyse de dix compétences spécifiques. Ces dernières ont été désignées par les gestionnaires comme étant des compétences importantes pour satisfaire les besoins du poste. Ces compétences sont : «savoir écouter», «savoir négocier», «être orienté vers les résultats», «la persévérance», «être orienté vers l'action», «être doué pour la communication interpersonnelle», «entretenir de bonnes relations avec ses collègues», «être d'un abord facile», «faire preuve de rigueur et de minutie» et «savoir s'adapter».

Les résultats de cette première étude sont plutôt ambigus, et ne permettent pas de soutenir l'ensemble des hypothèses proposant la présence d'un lien prédictif entre ces dix compétences et la performance future des employés sélectionnés. En effet, les variables «savoir écouter», «savoir négocier», «être orienté vers l'action», «communication interpersonnelle», «entretenir des relations», «être d'un abord facile», «faire preuve de rigueur et de minutie» et «savoir s'adapter» ne sont corrélées significativement avec aucun indicateur de performance des employés. Toutefois, les compétences «être orienté vers les résultats» et «persévérance» sont corrélées significativement avec les indicateurs de performance «ventes en argent» et «ventes en volume». Ces relations sont regroupées dans le tableau suivant.

Tableau 2.1 - Résultats significatif de l'analyse antérieure – Test TACT

<i>Variables</i>	<i>Ventes en argent</i>	<i>Ventes en volume</i>
<i>Être orienté vers les résultats</i>	-0,225*	-0,234*
<i>Persévérance</i>	-0,262*	-0,261*

* $p \leq 0,10$

En revanche, le test de personnalité et de compétences (test TACT) utilisé par l'entreprise comporte de nombreuses données non considérées lors du processus de sélection d'un nouvel employé. En effet, ce test évalue le potentiel des candidats sur 37 compétences et présente un profil de la personnalité de ces derniers selon les cinq traits généraux et 25 sous-traits provenant du modèle « Big Five ». Ainsi, la recherche actuelle a pour objectif l'exploration de la présence d'un lien prédictif entre, d'une part, ces 37 compétences, ces 5 traits généraux et ces 25 sous-traits et d'autre part, la performance des employés. Nous explorerons également, au travers de cette recherche, la présence d'un lien prédictif entre ces mêmes variables indépendantes et la rétention des employés.

2.3 Échantillon

La population ciblée par notre étude est constituée des employés de l'entreprise étudiée ayant été soumis au test TACT et pour lesquels des données de performance sont disponibles. L'organisation pour laquelle ces derniers travaillent vend principalement des protections d'assurance générale de personne (vie, santé, prêt, etc.) et des régimes d'épargne retraite et d'épargne individuelle. L'organisation compte quelques cinq millions de clients au Canada. Les clients sont à la fois des particuliers et des professionnels. Le

chiffre d'affaires provient majoritairement de la province de Québec (72 %) suivie de l'Ontario (16 %).

La collaboration du directeur des Ressources humaines de l'organisation étudiée nous a permis de recueillir des données sur l'ensemble de la population ciblée par notre étude. Ce test n'ayant été intégré au processus de sélection de l'organisation qu'en août 2005, cet échantillon ne représente toutefois pas l'ensemble des employés occupant le poste à l'étude. En effet, bien que l'organisation compte 305 employés actifs à ce poste, 226 de ces employés ont été embauchés avant août 2005. Étant donné l'absence des données provenant du test à leur égard, nous avons dû exclure ces 226 employés de notre échantillon. De plus, 7 employés ont également dû être exclus de notre échantillon puisqu'ils ne présentaient pas de données de performance au moment de notre collecte d'informations. Notre échantillon compte ainsi 72 employés actifs pour lesquels nous disposons à la fois des résultats du processus de sélection et des données de performance. Nous avons également été en mesure de recueillir les résultats du test TACT de 22 employés supplémentaires. Ces 22 employés ont été embauchés au poste visé par notre étude après août 2005, mais n'étaient plus, au moment de notre collecte de données, à l'emploi de l'entreprise. Les raisons du départ de ces 22 employés ont également été collectées et seront analysées dans une section subséquente.

2.4 Collecte de données et variables

La collecte des données a été effectuée au mois de mai 2007. Pour ce faire, nous avons, dans un premier temps, recensé et collecté l'ensemble des données des tests TACT ayant

été utilisés aux fins de la sélection des employés ciblés par notre étude. Nous avons donc recueilli les diverses cotes des candidats aux 37 compétences, aux 5 dimensions du « Big Five » et aux 25 sous-traits de personnalité mesurés par le test.

Par la suite, nous avons recueilli, en analysant les rapports de performance, les données quantitatives permettant l'évaluation de la performance des vendeurs. Les données recueillies comprennent les ventes en argent, soit la valeur monétaire des assurances vendues, la valeur des primes vendues, le nombre de primes vendues et enfin le nombre de référencements par les succursales. Ces données nous ont été fournies de façon individuelle pour chacun des employés de l'échantillon, pour une période s'étalant sur une année. Toutefois, certains des vendeurs inclus dans notre analyse étant à l'emploi de l'organisation depuis moins d'un an, nous avons dû transformer ces variables, de façon à permettre la comparaison des performances des vendeurs. Ces données annuelles furent alors converties en données hebdomadaires. Nous sommes consciente que le fait d'avoir recueilli des données pour des périodes pouvant varier entre les différents vendeurs peut affecter la validité de nos résultats. En effet, les ventes n'étant pas réparties également tout au long de l'année, il est possible que certains vendeurs aient été favorisés par cette manipulation. Ce point sera d'ailleurs soulevé dans les limites de l'étude actuelle. Les quatre variables résultant de cette transformation, et qui seront utilisées lors des analyses, sont alors, pour chacun des sujets de notre échantillon : la moyenne hebdomadaire des ventes en argent, le nombre moyen de primes vendues par semaine, la moyenne de la valeur des primes vendues par semaine et le nombre moyen de référencements par semaine.

Troisièmement, nous avons collecté des données en vue d'évaluer la rétention des employés. Pour ce faire, nous avons recueilli deux variables soit la variable « rétention » et la variable « cause du départ ». La variable « rétention » nous permet de différencier les employés étant toujours à l'emploi de l'organisation (les actifs) des employés n'étant plus à l'emploi de cette dernière (les inactifs). Cette variable est donc de nature catégorielle, et elle comporte deux états. La variable « cause du départ » n'a, pour sa part, été recueillie que dans le cas des employés inactifs. Les informations recueillies au travers celle-ci nous permettent de savoir si les employés inactifs ont été remerciés ou congédiés. Cette dernière variable est également de nature catégorielle et comporte, une fois de plus, deux états.

En dernier lieu, nous avons retenu certaines variables de contrôle afin de vérifier si celles-ci ont un effet sur nos variables dépendantes. Ces variables de contrôle sont l'âge, l'ancienneté, le sexe, le superviseur de l'employé et la ville dans lequel travaille ce dernier. Les deux premières variables de contrôle correspondent à des variables métriques, alors que les trois dernières sont des variables catégorielles.

2.5 Les analyses statistiques

Différentes méthodes statistiques nous ont permis d'analyser la présence de relations entre les différentes variables que comporte notre étude. L'ensemble de ces analyses fut réalisé à l'aide du logiciel SPSS version 13.0.

Nous avons, dans un premier temps, effectué des analyses vérifiant la présence de relations entre les variables de contrôle et les variables dépendantes. Les techniques d'analyses utilisées varient selon la nature des différentes variables de contrôle. Ainsi, nous avons tout d'abord, vérifié la présence d'une relation entre les variables « âge » et « ancienneté » et les variables dépendantes de performance au moyen d'analyses corrélationnelles (coefficient de Pearson). Par la suite, nous avons vérifié la présence d'une relation entre ces mêmes variables de contrôle et la variable « rétention » au moyen d'analyses corrélationnelles. Cependant, étant donné la nature de la variable dépendante, le coefficient de Spearman a été utilisé. Pour ce qui est de la variable de contrôle « sexe » un test-t nous a permis d'effectuer cette même vérification pour les quatre variables de performance, alors que pour la variable « rétention » un test de Khi-carré a été utilisé. Finalement, des analyses d'ANOVA ont permis d'évaluer la présence d'une relation entre les variables de contrôle « superviseur » et « ville » et les variables dépendantes de performance, alors que pour la variable « rétention », un test de Khi-Carré a été utilisé.

En deuxième lieu, afin de vérifier la présence de relations entre les variables indépendantes et les quatre variables de performance, nous avons procédé à des analyses corrélationnelles. Étant donné la nature numérique des variables indépendantes et de ces variables dépendantes, nous avons, pour ces analyses corrélationnelles, utilisé le coefficient de Pearson.

Nous avons, finalement, procédé à l'analyse de la relation entre les variables indépendantes et les variables dépendantes « rétention » et « cause du départ ». Nous

avons également, pour ces variables, procédé à des analyses corrélationnelles. Toutefois, étant donné la nature catégorielle de ces variables, nous avons utilisé le coefficient de Spearman. La prochaine section présente les résultats de ces analyses.

CHAPITRE 3 – PRÉSENTATION DES RÉSULTATS

Les résultats des analyses permettant la vérification de notre modèle de recherche seront présentés dans la prochaine section. Dans un premier temps, un portrait des caractéristiques de l'échantillon sera dressé. Par la suite, nous présenterons les résultats des analyses effectuées. Nous étudierons, tout d'abord, les résultats des analyses évaluant la présence de relations entre les variables de contrôle et les variables dépendantes à l'étude. Par la suite, nous analyserons les résultats des analyses de validité prédictive des variables indépendantes (traits, sous-traits et compétences) sur les différentes variables dépendantes. Notons toutefois que seuls les résultats significatifs seront détaillés.

3.1 Description de l'échantillon

Tel qu'il le fut spécifié antérieurement, notre échantillon comporte 94 sujets. Ces derniers représentent l'ensemble des employés de l'organisation ciblée par notre étude ayant été soumis au test TACT, et pour lesquels des données de performance existaient au moment de la collecte des informations. Étant donné que ce test, qui nous a permis de recueillir des données quant aux prédicteurs de la performance des employés, n'est utilisé par l'organisation que depuis août 2005, la population étudiée ne comporte pas la totalité des employés de l'organisation occupant le poste ciblé. Toutefois, notre échantillon comporte tous les employés ayant été soumis à ce test, ce qui constitue l'ensemble de la population à l'étude. Le tableau 3.1 présente les caractéristiques de cet échantillon. Parmi ces sujets, 62,8%, soit 59, sont des hommes. L'âge des sujets varie entre 20 et 57 ans ; 37% ont entre 20 et 29 ans, 36% ont entre 30 et 39 ans, 18 % ont entre 40 et 49 ans et enfin, 9% ont plus de 50 ans.

Étant donné l'implantation récente du test TACT dans le processus de sélection de l'entreprise étudiée, l'ancienneté des sujets de notre échantillon est peu élevée. Ainsi, au moment de notre collecte de données, 32% des sujets travaillaient pour l'organisation depuis moins de 12 semaines, 21% y étaient depuis plus de 12 semaines et moins de 6 mois, 35% depuis entre 6 mois et une année et finalement, 12% occupaient ce poste depuis plus d'une année.

Enfin, l'organisation ayant participé à cette étude offre des services d'assurances pour les particuliers dans différentes régions du Québec. Ainsi, les sujets constituant notre échantillon proviennent de trois divisions, soit l'est, le centre et l'ouest du Québec. La répartition des employés de notre échantillon selon la région est la suivante : 20,2% occupent un emploi dans le centre du Québec, 38,3% évoluent dans l'est du Québec alors que 41,5% travaillent dans l'ouest du Québec. Dans chacune de ces divisions, deux superviseurs sont responsables d'une portion des employés. Les superviseurs de la région du centre du Québec ont arbitrairement été dénommés « superviseur n° 1 » et « superviseur n° 2 », ceux de l'est « superviseur n° 3 » et « superviseur n° 4 » et enfin, ceux de l'ouest « superviseur n° 5 » et « superviseur n° 6 ». La répartition des sujets de notre échantillon entre les superviseurs est exposée au tableau 3.1, présenté à la page suivante.

Tableau 3.1 - Caractéristiques de l'échantillon comprenant 94 sujets

VARIABLES	Caractéristiques	N	% de l'échantillon
SEXE	<i>Féminin</i>	35	37,2%
	<i>Masculin</i>	59	62,8%
ÂGE	<i>entre 20 et 29 ans</i>	35	37,2%
	<i>entre 30 et 39 ans</i>	34	36,2%
	<i>entre 40 et 49 ans</i>	17	18,1%
	<i>50 ans et plus</i>	8	8,5%
ANCIENNETÉ	<i>Moins de 12 semaines</i>	30	31,9%
	<i>De 12 semaines à 6 mois</i>	20	21,3%
	<i>De 6 mois à 1 an</i>	33	35,1%
	<i>Plus de 1 an</i>	11	11,7%
SECTEUR	<i>Centre du Québec</i>	19	20,2%
	<i>Est du Québec</i>	36	38,3%
	<i>Ouest du Québec</i>	39	41,5%
SUPERVISEUR	<i>Superviseur n° 1</i>	9	9,6%
	<i>Superviseur n° 2</i>	10	10,6%
	<i>Superviseur n° 3</i>	17	18,1%
	<i>Superviseur n° 4</i>	19	20,2%
	<i>Superviseur n° 5</i>	20	21,3%
	<i>Superviseur n° 6</i>	19	20,2%

3.2 Description des variables indépendantes et des variables dépendantes

Préalablement à la présentation des résultats des analyses, nous dresserons un bref portrait descriptif des différentes variables analysées. Pour ce faire, les statistiques descriptives, nous permettant d'observer le positionnement des sujets quant aux variables analysées, seront exposées. Ces statistiques indiquent les valeurs minimales et

maximales obtenues par les sujets de l'échantillon, la moyenne et l'écart-type pour chacune des variables analysées.

Dans un premier temps, le tableau 3.2 expose les statistiques descriptives des sujets pour les quatre mesures de performance analysées. Par la suite, les tableaux 3.3 et 3.4 exposent ces portraits pour les différentes variables indépendantes.

Tableau 3.2 - Statistiques descriptives des indicateurs de performance pour les employés de l'échantillon étudié

<i>Indicateurs de performance</i>	<i>Minimum</i>	<i>Maximum</i>	<i>Moyenne</i>	<i>Écart-type</i>
Moyenne hebdomadaire des ventes (\$)	0,00	797 842,55	131 569,30	127 443,50
Valeur moyenne des primes vendues par semaine (\$)	0,00	6066,55	836,51	904,79
Nombre moyen de primes vendues par semaine	0,00	7,45	1,13	1,19
Nombre moyen de référencements pas semaine	0,00	44,50	6,21	7,08

Tableau 3.3 - Statistiques descriptives des traits et des sous-traits de personnalité pour l'échantillon étudié.

<i>Traits et sous-traits de personnalité</i>	<i>Minimum</i>	<i>Maximum</i>	<i>Moyenne</i>	<i>Écart type</i>
EXTROVERSION	1,4	5	3,31	0,73
Dominance	1	5	3,65	1,2
Persuasion	1	5	3,95	1,25
Impulsivité	1	5	2,71	1,24
Approche directe	1	5	3,28	1,09
Émotivité	1	5	2,96	1,18
AGRÉABILITÉ	1,3	5	3,12	0,90
Empathie	1	5	3,12	1,3
Aide aux autres	1	5	2,88	1,32
Sociabilité	1	5	3,49	1,22
Propension au travail d'équipe	1	5	2,88	1,39
CONSCIENCE PROFESSIONNELLE	1,8	5	3,67	0,75
Orientation vers les résultats	1	5	3,88	1,34
Orientation vers le travail	1	5	4,27	0,98
Responsabilité	1	5	3,28	1,35
Organisation	1	5	3,53	1,29
Approche cognitive	1	5	3,49	1,53
Complexité	1	5	3,56	1,35
STABILITÉ ÉMOTIONNELLE	1	5	3,52	0,82
Tranquillité d'esprit	1	5	3,38	1,28
Confiance en soi	1	5	3,45	1,15
Indépendance d'esprit	1	5	3,45	1,12
Tolérance au stress	1	5	3,56	0,99
Orientation vers l'action	1	5	3,68	1,15
OUVERTURE	1	4,8	3,27	0,93
Initiative	1	5	3,21	1,34
Tolérance	1	5	3,39	1,28
Créativité	1	5	3,51	1,15
Ouverture d'esprit	1	5	3,03	1,36
Persévérance	1	5	3,26	1,24

Tableau 3.4 - Statistiques descriptives des compétences pour l'échantillon étudié.

<i>Compétences</i>	<i>Minimum</i>	<i>Maximum</i>	<i>Moyenne</i>	<i>Écart type</i>
1- Être orienté vers l'action	1,3	5	3,7	0,87
2- Faire face à l'incertitude	1	5	3,26	0,84
3- Être d'un abord facile	1,5	5	3,13	0,82
4- Avoir de bonnes relations avec ses supérieurs	2,3	4,7	3,35	0,62
6- Avoir de l'ambition	1	5	3,75	0,91
7- Attentif à ses subordonnés	1	5	2,62	0,92
8- À l'aise dans les rapports avec la haute direction	2	5	3,66	0,77
9- Savoir commander	1,3	5	3,51	0,81
10- Faire preuve de compassion	1	5	3,12	1,30
11- Avoir la maîtrise de soi	1,4	4,8	3,22	0,64
14- Faire preuve de créativité	1	5	3,25	1,1
16- Prendre des décisions au bon moment	1	5	3,34	0,77
17- Prendre décision de qualité	1	5	3,53	1,24
20- Savoir diriger ses employés	2	4,8	3,46	0,62
22- Respecter l'éthique et ses valeurs	1	5	3,29	1,36
29- Faire preuve d'intégrité	1	5	3,01	0,92
31- Doué pour communication interpersonnelle	1,8	4,5	3,2	0,59
32- Apprendre rapidement	1,7	5	3,41	0,79
33- Savoir écouter	1	5	3	1,10
34- Faire preuve de courage managérial	1,8	4,5	3,35	0,55
36- Savoir motiver	1,4	4,6	3,33	0,60
37- Savoir négocier	2	4,8	3,38	0,57
41- Être patient	1	5	3,32	0,87
42- Entretenir de bonnes relations avec ses collègues	1,3	5	3,04	0,88
43- Persévérance	1	5	3,47	0,95
44- Être transparent	1	5	3,09	0,88
45- Savoir s'adapter	1,3	5	3,34	0,92
46- Avoir une grande ouverture d'esprit et des intérêts diversifiés	1,5	5	3,3	0,93
47- Savoir planifier	1	5	3,51	1,19
50- Savoir gérer les priorités	1,3	5	3,64	0,96
51- Maîtriser la résolution de problèmes	1,7	5	3,36	0,93
53- Être orienté vers les résultats	1	5	3,80	0,78
54- Capable d'auto-développement	1,5	5	3,66	0,84
57- Faire preuve d'autonomie	1,7	5	3,38	0,86
62- Savoir gérer son temps	1	5	3,53	1,29
66- Équilibrer le travail et la famille	1	5	2,83	0,89
68- Rigueur professionnelle et minutie	1	5	3,44	0,99

3.3 Effets des variables de contrôle

Nous avons, lors de notre collecte des données, recueilli des informations quant à cinq variables pouvant avoir un effet sur les variables dépendantes à l'étude. Ces cinq variables, que nous considérons comme des variables de contrôle car elles ne font pas l'objet de la présente étude, sont : l'ancienneté, l'âge, le sexe, le secteur et le superviseur. La présente section démontre les résultats des analyses nous permettant de vérifier la présence d'une relation entre ces variables et nos variables dépendantes.

3.3.1 L'ancienneté

Dans un premier temps, nous avons, tel que mentionné dans le chapitre précédent, effectué des analyses corrélationnelles entre la variable ancienneté et les variables dépendantes. Ces analyses corrélationnelles nous ont permis de constater la présence d'une relation entre la variable « ancienneté » et deux des quatre variables dépendantes mesurant la performance des employés. En effet, les résultats des analyses se sont avérés significatifs pour la variable « nombre moyen de primes vendues par semaine » ($r = -0,22$; $p \leq 0,05$) et pour la variable « nombre moyen de référencements par semaine » ($r = -0,34$; $p \leq 0,01$). De plus, l'analyse de la présence d'une relation entre cette même variable de contrôle et la variable dépendante « rétention » a également démontré la présence d'un effet de l'ancienneté sur la rétention ($\rho = 0,31$; $p \leq 0,01$). Étant donné ces résultats, nous exercerons un contrôle sur cette variable afin de réduire son influence sur les variables dépendantes à l'étude. Ce contrôle sera présenté dans une prochaine section.

3.3.2 L'âge

Pour ce qui est de la variable « âge », les analyses corrélationnelles effectuées nous permettent de constater que l'âge ne semble pas influencer nos variables dépendantes. En effet, la variable « nombre moyen de référencements par semaine » est la seule à présenter une relation significative avec cette variable de contrôle ($r = -0,25$; $p \leq 0,05$). Ainsi, les résultats ne nous permettent pas de conclure qu'il y a présence d'une relation entre la plupart des variables dépendantes et cette variable. Aucune procédure de contrôle ne sera donc effectuée sur cette dernière.

3.3.3 Le sexe

En troisième lieu, nous avons effectué, tel que spécifié dans le chapitre précédent, des tests d'indépendance (test-t et Khi-carré) entre la variable « sexe » et les différentes variables dépendantes. Les résultats de ces derniers n'ont démontré aucun lien de dépendance entre cette variable de contrôle et nos cinq variables dépendantes. Les résultats de ces tests pour les mesures de performance sont les suivants : « moyenne hebdomadaire des ventes en argent » ; [t (78) = 0,88, non significatif], « valeur moyenne des primes vendues par semaine » ; [t (74) = 0,72 non significatif], « nombre moyen de primes vendues par semaine » ; [t (72) = 1,36, non significatif], « nombre de référencements par semaine » ; [t (62) = 1,03, non significatif]. Du côté de la variable de rétention le résultat du test de Khi-carré est le suivant : $\chi^2 = 0,06$, non significatif. Ces résultats nous portent donc à croire que le « sexe » n'a pas d'effet sur les variables dépendantes et conséquemment aucun contrôle ne sera effectué à l'égard de cette variable.

3.3.4 Le secteur

En quatrième lieu, les analyses (ANOVA et Khi-carré) évaluant la présence d'une relation de dépendance entre la variable « secteur » et les différentes variables dépendantes ne présentent aucun résultat significatif. Les résultats de ces tests pour les mesures de performance sont les suivants : « moyenne hebdomadaire des ventes en argent » ; [F (2, 91) = 0,54 ; non significatif], « valeur moyenne des primes vendues par semaine » ; [F(2, 91) = 2,19 ; non significatif], « nombre moyen de primes vendues par semaine » ; [F (2, 91) = 2,11; non significatif], « nombre de référencements par semaine » ; [F (2, 91) = 1,09 ; non significatif]. Du côté de la variable de rétention le résultat du test de Khi-carré est le suivant : $\chi^2 = 0,13$, non significatif. Ainsi, ces résultats nous permettent d'affirmer que, dans notre échantillon, les variables dépendantes (de performance et de rétention) sont indépendantes du secteur dans lequel les employés travaillent. Conséquemment, aucun contrôle n'est requis à l'égard de cette variable.

3.3.5 Le superviseur

En dernier lieu, des tests d'indépendance (ANOVA et Khi-carré) ont également été effectués en vue d'évaluer la présence d'une relation de dépendance entre la variable « superviseur » et les différentes variables dépendantes. Ces analyses présentent, contrairement aux analyses précédentes, des résultats significatifs pour plusieurs des variables dépendantes. En effet, les tests d'ANOVA effectués à partir des quatre variables de performance et de la variable « superviseur » ont tous été significatifs. Cette relation est significative au seuil de 5% pour les variables « moyenne hebdomadaire des ventes en argent » [F (5, 70) = 2,81; $p \leq 0,05$] et « nombre moyen de référencements par semaine »

[F (5, 70) = 3,01; $p \leq 0,05$] alors qu'elle est significative au seuil de 1% pour les variables « valeur moyenne des primes vendues par semaine » [F (5, 70) = 3,32; $p \leq 0,01$] et « nombre moyen de primes vendues par semaine » [F (5, 70) = 3,94; $p \leq 0,01$]. Toutefois, nous ne sommes pas en mesure de présenter un résultat pour l'analyse d'une relation de dépendance entre la variable « rétention » et cette variable de contrôle. En effet, le résultat du test de Khi-carré présente 6 cellules, soit 50%, comportant moins de 5 observations ; afin d'être acceptable, le résultat de ce test doit comporter un maximum de 20% de cellules à moins de 5 observations. Ainsi, notre échantillon ne nous permet pas d'accepter le résultat du test de Khi-Carré, celui-ci ne nous permettant pas de satisfaire l'ensemble des conditions d'utilisation de ce test.

Ce dernier résultat nous démontre alors que le nombre de sujets compris dans chacun des sous-groupes associés aux différents superviseurs est trop petit pour permettre l'évaluation de la présence d'une relation de dépendance entre cette variable de contrôle et la variable « rétention ». Nous sommes, par conséquent, également portée à remettre en doute la validité des résultats évaluant la présence d'une relation entre la variable « superviseur » et les quatre autres variables dépendantes (de performance). En effet, bien que les résultats des tests d'ANOVA produits pour les variables dépendantes de performance respectent les conditions d'utilisation, nous croyons tout de même que ce faible nombre de sujets par sous-groupe peut également affecter la validité de ces tests. Ainsi, bien que nous ayons obtenu des résultats significatifs pour ces analyses, nous n'effectuerons aucun contrôle sur la variable « superviseur ». La taille de l'échantillon affectant la validité des tests, il nous est impossible de présenter des résultats concluants

quant à la présence d'une relation de dépendance entre cette variable et les variables dépendantes.

3.4 Tests de validité prédictive des hypothèses

Nous présenterons à présent les résultats des analyses de validité prédictive entre les variables indépendantes et les variables dépendantes. Tel que nous l'avons exposé antérieurement, notre recherche explore, au moyen d'analyses corrélationnelles, la présence de relations prédictives entre 67 variables indépendantes (5 traits de personnalité, 25 sous-traits de personnalité et 37 compétences) et cinq variables dépendantes (quatre scores de performance et la variable de « rétention »). Les résultats significatifs des analyses seront présentés par variable dépendante.

Nous présenterons, dans un premier temps, les résultats des analyses corrélationnelles évaluant la présence d'une relation entre les traits et les sous-traits de personnalité et les quatre variables de performance (« moyenne hebdomadaire des ventes en argent », « valeur moyenne des primes vendues par semaine », « nombre moyen de primes vendues par semaine » et « nombre moyen de référencements par semaine »). Par la suite, nous présenterons les résultats des analyses corrélationnelles entre ces mêmes variables indépendantes et la variable « rétention ».

Enfin, étant donné les résultats obtenus pour l'analyse de la présence d'un effet pour la variable de contrôle « ancienneté », nous avons mentionné, dans la section précédente, que nous effectuerions un contrôle pour cette variable. Pour ce faire, nous présenterons,

dans un premier temps, pour chacune des variables dépendantes, les résultats des analyses produites avec l'ensemble de l'échantillon, c'est-à-dire sans exercer de procédure de contrôle. Dans un deuxième temps, nous présenterons les résultats d'une deuxième analyse, dans laquelle les vendeurs à l'emploi de l'organisation depuis moins de 12 semaines seront exclus. Le choix de ce délai est déterminé par le fait que cette période (12 semaines) correspond à la période de probation des employés. Les informations nous ayant été fournies à l'égard de cette période nous ont permis de constater que les employés à l'emploi depuis moins de 12 semaines sont parfois soumis à des conditions de travail différentes des autres employés. Bien que ce ne soit pas le cas pour tous les employés en probation, il ne nous a pas été possible de recueillir davantage de données à l'égard de cette variable. Nous croyons alors qu'en excluant l'ensemble des vendeurs à l'emploi de l'organisation depuis moins de 12 semaines, nous parvenons à éliminer l'effet de la période de probation sur nos résultats. Ce paramètre serait, à notre avis, responsable de l'effet de la variable « ancienneté » sur certaines variables dépendantes. Notons toutefois que nous n'avons pas produit d'analyses pour les employés hors probation pour la variable de rétention. En effet, nous croyons que ces analyses ne sont pas pertinentes, puisqu'elles excluent la majorité des employés ayant quitté l'entreprise et ainsi, ne permettent pas une bonne mesure du lien entre les variables indépendantes et la rétention des employés.

3.4.1 Validité prédictive des traits et des sous-traits sur les différentes variables dépendantes

Cette section présente les résultats des analyses corrélationnelles évaluant la validité prédictive des cinq traits généraux du modèle « Big Five » et des 25 sous-traits en

déoulant sur les variables dépendantes. Tel que spécifié antérieurement, ces résultats seront exposés par variable dépendante. Ainsi, pour chacune d'elle, nous exposerons, dans un premier temps, les résultats des analyses produites sur l'ensemble de l'échantillon et, dans un deuxième temps, les résultats des analyses excluant les employés en poste depuis moins de 12 semaines.

3.4.1.1 Validité prédictive des traits et des sous-traits sur la variable « moyenne hebdomadaire des ventes en argent »

Le tableau 3.5 présente les résultats significatifs des analyses corrélationnelles évaluant la validité prédictive des traits et des sous-traits sur le score de performance « moyenne hebdomadaire des ventes en argent ».

Tableau 3.5 - Corrélations significatives entre les variables indépendantes et la variable « moyenne hebdomadaire des ventes en argent »

PRÉDICTEURS DE LA PERFORMANCE		COEFFICIENT DE CORRÉLATION
TRAITS ET SOUS-TRAITS DE PERSONNALITÉ	Impulsivité	$r = -0,35^{**}$
	Approche directe (inverse d'habileté relationnelle)	$r = -0,20^*$
	Agréabilité	$r = -0,20^*$
	Empathie	$r = -0,22^*$

* significatif à $p \leq 0,05$

** significatif à $p \leq 0,01$

Caractère gras = trait général

L'analyse du tableau 3.5 nous permet de constater qu'un trait de personnalité et trois sous-traits sont corrélés négativement et significativement avec la variable « moyenne hebdomadaire des ventes en argent ». Ces résultats significatifs ont été obtenus pour le trait « agréabilité » et les sous-traits « impulsivité », « approche directe » et « empathie ». Ces résultats nous permettent alors de conclure qu'un candidat obtenant un score élevé pour ces traits et sous-traits aura tendance à produire une performance inférieure à la moyenne à l'indicateur « moyenne hebdomadaire des ventes en argent ».

Pour ce qui est des résultats des analyses excluant les employés ayant été embauchés depuis moins de 12 semaines, un seul coefficient de corrélation présente une relation significative. En effet, nous pouvons constater, par l'observation du tableau 3.6, que seul le sous-trait « impulsivité » est prédicteur de la performance pour l'indicateur « moyenne hebdomadaire des ventes en argent ». Notons que ce dernier présente également un coefficient de corrélation négatif.

Tableau 3.6 - Corrélations significatives entre la variable « moyenne hebdomadaire des ventes en argent » et les variables indépendantes lorsque l'analyse exclut les employés travaillant depuis moins de 12 semaines (n = 64)

PRÉDICTEURS DE LA PERFORMANCE		COEFFICIENT DE CORRÉLATION
<i>TRAITS ET SOUS-TRAITS DE PERSONNALITÉ</i>	Impulsivité	r = -0,29*

* significatif à $p \leq 0,05$

** significatif à $p \leq 0,01$

Nous pouvons alors affirmer, à la lumière de ce résultat, qu'un individu obtenant un score élevé pour ce trait aura tendance à produire une performance inférieure pour cette mesure à celle d'un individu obtenant un score faible pour ce trait.

3.4.1.2 Validité prédictive des traits et des sous-traits sur la variable « valeur moyenne des primes vendues par semaine »

L'analyse du tableau 3.7 nous permet de constater que quatre variables indépendantes sont corrélées significativement avec la variable dépendante « valeur moyenne des primes vendues par semaine ». Ainsi, des relations significatives ont été observées pour les variables « impulsivité » ($r = -0,32$; $p \leq 0,01$), « approche directe » ($r = -0,23$; $p \leq 0,05$), « agréabilité » ($r = -0,24$; $p \leq 0,05$) et « empathie » ($r = -0,28$; $p \leq 0,01$).

Tableau 3.7 - Corrélations significatives entre les traits et les sous-traits de personnalité, et la variable dépendante « moyenne de la valeur des primes vendues par semaine »

PRÉDICTEURS DE LA PERFORMANCE		COEFFICIENT DE CORRÉLATION
<i>TRAITS ET SOUS TRAITS DE PERSONNALITÉ</i>	Impulsivité	$r = -0,32^{**}$
	Approche directe	$r = -0,23^*$
	Agréabilité	$r = -0,24^*$
	Empathie	$r = -0,28^{**}$

* significatif à $p \leq 0,05$

** significatif à $p \leq 0,01$

Caractère gras = trait général

Une fois de plus, l'ensemble de ces résultats significatifs démontre l'existence d'une relation inverse entre ces traits et ces sous-traits, et la variable de performance « moyenne de la valeur des primes vendues par semaine ». Ainsi les scores obtenus à ce trait et à ces sous-traits semblent, une fois de plus, prédire de façon négative la performance des employés à cet indicateur.

Pour ce qui est à présent des analyses excluant les sujets à l'emploi de l'organisation depuis moins de 12 semaines, nous obtenons seulement deux coefficients de corrélation significatifs. Ainsi, seules les variables « impulsivité » et « empathie » permettent de prédire la performance des employés ayant achevé leur période de probation.

Tableau 3.8 - Corrélations significatives entre les traits et les sous-traits de personnalité, et la variable dépendante « moyenne de la valeur des primes vendues par semaine », lorsque l'analyse exclut les employés travaillant depuis moins de 12 semaines (n = 64)

PRÉDICTEURS DE LA PERFORMANCE		COEFFICIENT DE CORRÉLATION
<i>TRAITS ET SOUS-TRAITS DE PERSONNALITÉ</i>	Impulsivité	r = -0,33**
	Empathie	r = -0,26*

* significatif à $p \leq 0,05$

** significatif à $p \leq 0,01$

Caractère gras = trait général

Selon ces résultats, les candidats obtenant un score faible à ces sous-traits auront tendance à produire des performances supérieures, pour cet indicateur, à celles des candidats obtenant un score élevé.

3.4.1.3 Validité prédictive des traits et des sous-traits de personnalité sur la variable « nombre moyen des primes vendues par semaine »

Nous observerons à présent les résultats des analyses corrélationnelles vérifiant la présence de relations entre les traits et les sous-traits de personnalité et la variable dépendante « nombre moyen de primes vendues par semaine ». Le tableau 3.9 démontre ces résultats lorsque l'ensemble de la population à l'étude est incluse dans les analyses.

Tableau 3.9 - Corrélations significatives entre les traits et les sous-traits de personnalité et la variable « nombre moyen de primes vendues par semaine »

PRÉDICTEURS DE LA PERFORMANCE		COEFFICIENT DE CORRÉLATION
<i>TRAITS ET SOUS-TRAITS DE PERSONNALITÉ</i>	Impulsivité	$r = -0,32^{**}$
	Approche directe	$r = -0,23^*$
	Agréabilité	$r = -0,24^*$
	Empathie	$r = -0,28^{**}$

* significatif à $p \leq 0,05$

** significatif à $p \leq 0,01$

Caractère gras = trait général

Ces résultats démontrent la présence d'une relation significative entre la variable dépendante « nombre moyen de primes vendues par semaine » et le trait de personnalité « agréabilité ». De plus, trois sous-traits, soit « impulsivité », « approche directe » et « empathie » semblent également prédire de façon significative le score des employés à cette mesure de performance. Les coefficients de corrélation associés à ces relations démontrent tous la présence d'une relation négative.

Dans un deuxième temps, observons le tableau 3.10 exposant les résultats significatifs des analyses excluant les employés en poste depuis moins de 12 semaines. Les variables indépendantes associées à ces relations significatives sont : « approche directe », « stabilité émotionnelle », « confiance en soi », « orientation vers l'action », et « tolérance ».

Tableau 3.10 - Corrélations significatives entre les traits et les sous-traits de personnalité et la variable « nombre moyen de primes vendues par semaine », lorsque l'analyse exclut les employés travaillant depuis moins de 12 semaines (n = 64)

PRÉDICTEURS DE LA PERFORMANCE		COEFFICIENT DE CORRÉLATION
<i>TRAITS ET SOUS-TRAITS DE PERSONNALITÉ</i>	Approche directe	r = -0,27*
	Stabilité émotionnelle	r = -0,25*
	Confiance en soi	r = -0,28*
	Orientation vers l'action	r = -0,26*
	Tolérance	r = -0,27*

* significatif à $p \leq 0,05$

** significatif à $p \leq 0,01$

Caractère gras = trait général

Enfin, ce tableau démontre que ces cinq coefficients de corrélation significatifs ont une valeur négative. Ainsi, selon les résultats exposés dans ce tableau, les candidats obtenant un score faible pour ce trait et à ces sous-traits auront tendance à produire des performances supérieures, pour cet indicateur de performance, à celles des candidats obtenant un score élevé.

3.4.1.4 Validité prédictive des traits et des sous-traits sur la variable « nombre moyen de référencements par semaine »

Enfin, nous observerons les résultats des analyses corrélationnelles entre les traits et les sous-traits de personnalité et la quatrième variable de performance, soit le « nombre moyen de référencements par semaine ». Le tableau 3.11, expose ces résultats. Tout d'abord, les résultats des analyses produites sur l'ensemble de la population montrent la présence d'une relation significative pour quatre sous-traits : « persuasion », « impulsivité », « approche directe » et « créativité ».

Tableau 3.11 - Corrélations significatives entre les traits et les sous-traits de personnalité et la variable « nombre moyen de référencements par semaine »

PRÉDICTEURS DE LA PERFORMANCE		COEFFICIENT DE CORRÉLATION
<i>TRAITS ET SOUS-TRAITS DE PERSONNALITÉ</i>	Persuasion	$r = 0,23^*$
	Impulsivité	$r = -0,26^*$
	Approche directe (inverse d'habileté relationnelle)	$r = -0,22^*$
	Créativité	$r = -0,21^*$

* significatif à $p \leq 0,05$

** significatif à $p \leq 0,01$

Caractère gras = trait général

Ces résultats montrent, pour la première fois, la présence d'une relation positive entre un sous-trait de personnalité et un indicateur de performance. Ainsi, nous pouvons conclure qu'un candidat obtenant un score élevé au sous-trait « persuasion » aura tendance à être plus performant à l'indicateur « nombre moyen de référencements par semaine » qu'un

individu obtenant un score peu élevé. Toutefois, les relations significatives entre cet indicateur et les trois autres sous-traits sont, une fois de plus, négatives.

Enfin, le tableau 3.12 expose les résultats des analyses excluant les employés en poste depuis moins de 12 semaines. L'observation de ce tableau nous permet de constater que, pour les employés ayant terminé la période de probation, deux sous-traits, soit « persuasion » ($r = 0,27$; $p \leq 0,05$) et « indépendance d'esprit » ($r = -0,27$; $p \leq 0,05$), semblent prédire la performance pour la variable « nombre moyen de référencements par semaine ».

Tableau 3.12 - Corrélations significatives entre les traits et les sous-traits de personnalité et la variable « nombre moyen de référencements par semaine », lorsque l'analyse exclut les employés travaillant depuis moins de 12 semaines ($n = 64$)

PRÉDICTEURS DE LA PERFORMANCE		COEFFICIENT DE CORRÉLATION
<i>TRAITS ET SOUS-TRAITS DE PERSONNALITÉ</i>	Persuasion	$r = 0,27^*$
	Indépendance d'esprit	$r = -0,27^*$

* significatif à $p \leq 0,05$

** significatif à $p \leq 0,01$

Caractère gras = trait général

Le score au sous-trait « persuasion » est une fois de plus lié positivement à la variable « nombre moyen de référencements par semaine », alors que le sous-trait « indépendance d'esprit » y est lié négativement.

3.4.1.5 Validité prédictive des traits et des sous-traits sur la variable « rétention »

Afin de conclure la présentation des résultats des analyses de validité prédictive des traits et des sous-traits de personnalité sur les variables dépendantes de notre modèle, nous devons observer les résultats des analyses produites entre ces traits et sous-traits et la variable « rétention ». Étant donné la nature des variables dépendantes, ces analyses corrélationnelles ont été effectuées en calculant le coefficient de Spearman.

Tel qu'il le fut présenté dans le chapitre de la méthode, cette variable sera étudiée sous deux angles. Tout d'abord, notre étude tente d'analyser la présence d'une relation entre, d'une part, les traits et les sous-traits et d'autre part, la propension des employés à quitter ou à demeurer dans l'entreprise. En deuxième lieu, nous souhaitons également vérifier la présence d'un lien entre ces mêmes variables indépendantes et les causes des départs (démission ou congédiement). Rappelons toutefois que l'échantillon ayant permis cette deuxième analyse est uniquement constitué des employés ne travaillant plus pour l'organisation. Cet échantillon ne comporte alors que 22 sujets.

Il est également important de spécifier la signification du sens de ces relations. Ainsi, un coefficient de corrélation positif lors de la première analyse de rétention démontre une propension du candidat obtenant un score élevé au trait ou au sous-trait à demeurer dans l'organisation. Conséquemment, une relation négative expose une propension de l'individu obtenant un score élevé à ce trait ou à ce sous-trait à quitter cette dernière. Pour ce qui est de la deuxième analyse, un coefficient de corrélation significatif et positif représente la présence d'un lien prédictif positif entre la variable indépendante et un départ par voie de

démission. En contrepartie, un coefficient de corrélation significatif et négatif représente un lien prédictif positif entre la variable indépendante et un congédiement.

Tout d'abord, les analyses permettant l'évaluation de la validité prédictive des traits et des sous-traits de personnalité à l'égard de la propension des employés à quitter ou à demeurer dans l'entreprise ne présentent aucun résultat significatif. Ainsi, aucun trait ni aucun sous-trait de personnalité ne semble prédire la propension d'un employé à être remercié ou à quitter l'entreprise.

Pour ce qui est de la deuxième analyse, nos résultats nous permettent de constater la présence de deux coefficients de corrélation significatifs. Le tableau 3.13 expose ces résultats.

Tableau 3.13 - Corrélations significatives entre les traits et les sous-traits de personnalité et la variable « cause du départ » (n = 22)

PRÉDICTEURS DE LA PERFORMANCE		COEFFICIENT DE CORRÉLATION
<i>TRAITS ET SOUS-TRAITS DE PERSONNALITÉ</i>	Organisation	$\rho = -0,47^*$
	Tolérance	$\rho = -0,64^{**}$

* significatif à $p \leq 0,05$

** significatif à $p \leq 0,01$

Caractère gras = trait général

Ainsi, les sous-traits associés à ces relations significatives sont : « organisation » et « tolérance ». Il est important de constater que ces coefficients de corrélation sont négatifs. Ceci signifie que ces sous-traits sont associés significativement à un départ par

congédiement. Ainsi, parmi les sujets qui ont quitté l'organisation, ceux qui avaient obtenu un score plus élevé aux sous-traits de personnalité « organisation » et « tolérance », sont plus susceptibles d'avoir quitté par congédiement que par démission.

La présentation des résultats de cette dernière analyse complète la section démontrant les résultats des analyses corrélationnelles produites en vue d'évaluer la validité prédictive des traits et des sous-traits de personnalité. Un tableau synthèse, permettant une meilleure compréhension et perception des relations les plus significatives, sera présenté dans la dernière section de ce chapitre.

3.4.2 Validité prédictive des compétences sur les différentes variables dépendantes

Nous procéderons à présent, à la présentation des résultats significatifs des analyses corrélationnelles nous ayant permis de vérifier la présence de relations entre les compétences et les variables dépendantes à l'étude. Rappelons que le terme « compétence » doit être ici compris comme une combinaison de sous-traits tels que mesurés par le test TACT. Ces résultats seront, tout comme ceux des sections précédentes, présentés par variable dépendante. De plus, nous exposerons, d'une part, les résultats des analyses produites sur l'ensemble de l'échantillon et, d'autre part, les résultats des analyses excluant les employés en poste depuis moins de 12 semaines.

3.4.2.1 Validité prédictive des compétences sur la variable « moyenne hebdomadaire des ventes en argent »

L'analyse du tableau 3.14 nous permet de constater que les analyses corrélationnelles produites entre les compétences et la variable dépendante « moyenne hebdomadaire des ventes en argent » relèvent la présence de quatre relations présentant un coefficient de corrélation significatif négatif et d'une relation présentant un coefficient de corrélation significatif et positif.

Tableau 3.14 - Corrélations significatives entre les compétences et la variable « moyenne hebdomadaire des ventes en argent »

PRÉDICTEURS DE LA PERFORMANCE		COEFFICIENT DE CORRÉLATION
<i>COMPÉTENCES</i>	Attentif à ses subordonnés	$r = -0,22^*$
	Faire preuve de compassion	$r = -0,22^*$
	Avoir la maîtrise de soi	$r = -0,22^*$
	Savoir négocier	$r = 0,37^{**}$
	Etre transparent	$r = -0,27^{**}$

* significatif à $p \leq 0,05$

** significatif à $p \leq 0,01$

Caractère gras = trait général

Nous pouvons alors prétendre, à la lumière de ces résultats, qu'un employé obtenant un score élevé aux compétences « être attentif à ses subordonnés », « faire preuve de compassion », « avoir la maîtrise de soi » et « être transparent » aura tendance à avoir des ventes moins élevées qu'un employé ayant obtenu un score faible pour ces

compétences. Toutefois, pour ce qui est de la compétence « savoir négocier », la relation s'avère positive. Ainsi, nos résultats proposent qu'un employé obtenant un résultat élevé pour cette compétence tend à être davantage performant pour cet indicateur qu'un employé obtenant un score plus faible.

En deuxième lieu, le tableau 3.15 démontre que, lorsque nous excluons les employés en probation, seulement deux compétences conservent une relation significative avec cette même variable dépendante. Ces deux variables sont « savoir négocier » ($r = 0,27$; $p \leq 0,05$) et « être transparent » ($r = -0,28$; $p \leq 0,05$).

Tableau 3.15 - Corrélations significatives entre les compétences et la variable « moyenne hebdomadaire des ventes en argent », lorsque l'analyse exclut les employés travaillant depuis moins de 12 semaines ($n = 64$)

PRÉDICTEURS DE LA PERFORMANCE		COEFFICIENT DE CORRÉLATION
COMPÉTENCES	Savoir négocier	$r = 0,27^*$
	Être transparent	$r = -0,27^*$

* significatif à $p \leq 0,05$

** significatif à $p \leq 0,01$

Ces résultats démontrent la présence d'un lien prédictif positif entre la compétence « savoir négocier » et l'indicateur de performance « moyenne hebdomadaire des ventes en argent ». À l'inverse, nous constatons l'existence d'une relation prédictive négative entre la compétence « être transparent » et ce même indicateur de performance.

3.4.2.2 Validité prédictive des compétences sur la variable « valeur moyenne des primes vendues par semaine »

Nous observerons à présent les résultats des analyses évaluant la présence d'une valeur prédictive des compétences sur la variable « valeur moyenne des primes vendues par semaine ». Le tableau 3.16, présenté à la page suivante, expose ces résultats lorsque les analyses sont produites à partir de l'ensemble de l'échantillon. Ce dernier démontre la présence de six relations présentant un coefficient de corrélation significatif. Ainsi, lorsque les analyses sont produites à partir de l'ensemble de l'échantillon, les compétences suivantes semblent prédire la performance à la variable « valeur moyenne des primes vendues par semaine » : « être d'un abord facile » ($r = -0,2$; $p \leq 0,05$), « être attentif à ses subordonnés » ($r = -0,27$; $p \leq 0,01$), « faire preuve de compassion » ($r = -0,28$; $p \leq 0,01$), « savoir écouter » ($r = -0,23$; $p \leq 0,05$), « savoir négocier » ($r = 0,35$; $p \leq 0,01$) et « être transparent » ($r = -0,25$; $p \leq 0,05$).

Tableau 3.16 - Corrélations significatives entre les compétences et la variable « valeur moyenne des primes vendues par semaine »

PRÉDICTEURS DE LA PERFORMANCE		COEFFICIENT DE CORRÉLATION
COMPÉTENCES	Être d'un abord facile	$r = -0,20^*$
	Attentif à ses subordonnés	$r = -0,27^{**}$
	Faire preuve de compassion	$r = -0,28^{**}$
	Savoir écouter	$r = -0,23^*$
	Savoir négocier	$r = 0,35^{**}$
	Etre transparent	$r = -0,25^*$

* significatif à $p \leq 0,05$

** significatif à $p \leq 0,01$

Notons qu'une fois de plus, à l'exception de la variable « savoir négocier », l'ensemble des compétences sont liées de façon négative à l'indicateur de performance. Ainsi, un score élevé à la compétence « savoir négocier » semble prédictif de performance pour la variable « valeur moyenne des primes vendues par semaine ». Toutefois, les cinq autres compétences associées significativement à cette variable de performance démontrent, par un score élevé, une propension de l'employé produire une faible performance à cet indicateur.

En deuxième lieu, le tableau 3.17 présente les résultats des analyses excluant les employés en probation. L'observation de celui-ci nous permet de constater que, dans ces conditions, seulement quatre compétences ont une relation significative avec cette même mesure de performance.

Tableau 3.17 - Corrélations significatives entre les compétences et la variable « valeur moyenne des primes vendues par semaine », lorsque l'analyse exclut les employés travaillant depuis moins de 12 semaines (n = 64).

PRÉDICTEURS DE LA PERFORMANCE		COEFFICIENT DE CORRÉLATION
COMPÉTENCES	Faire preuve de compassion	r = -0,26*
	Faire preuve de maîtrise de soi	r = 0,26*
	Savoir négocier	r = 0,29*
	Etre transparent	r = -0,3*

* significatif à $p \leq 0,05$

** significatif à $p \leq 0,01$

Ainsi, les compétences « faire preuve de compassion » et « être transparent » semblent prédire, de façon négative, la performance à ce score pour les employés en poste depuis plus de 12 semaines, alors que les compétences « savoir négocier » et « avoir la maîtrise de soi » semblent la prédire positivement.

3.4.2.3 Validité prédictive des compétences sur la variable « nombre moyen de primes vendues par semaine »

Les analyses corrélationnelles produites entre les compétences et la variable « nombre moyen de primes vendues par semaine » sont exposées au tableau 3.18. L'analyse de ce tableau nous permet de constater la présence de six relations significatives entre les compétences et cette variable de performance. Parmi ces dernières, quatre sont négatives alors que deux sont positives.

Tableau 3.18 - Corrélations significatives entre les compétences et la variable « nombre moyen de primes vendues par semaine ».

PRÉDICTEURS DE LA PERFORMANCE		COEFFICIENT DE CORRÉLATION
COMPÉTENCES	Attentif à ses subordonnés	$r = -0,21^*$
	Faire preuve de compassion	$r = -0,26^*$
	Faire preuve d'intégrité	$r = 0,21^*$
	Savoir écouter	$r = -0,21^*$
	Savoir négocier	$r = 0,32^{**}$
	Etre transparent	$r = -0,24^*$

* significatif à $p \leq 0,05$

** significatif à $p \leq 0,01$

En effet, les compétences « être attentif à ses subordonnés », « faire preuve de compassion », « savoir écouter » et « être transparent » ont une relation inverse avec cet indicateur de performance. À l'opposé, les compétences « faire preuve d'intégrité » et « savoir négocier » semblent prédire selon une relation positive la performance des sujets à cette mesure de performance.

Du côté des analyses excluant les sujets en probation, nous obtenons quatre résultats significatifs exposés au tableau 3.19.

Tableau 3.19 - Corrélations significatives entre les compétences et la variable « nombre moyen de primes vendues par semaine », lorsque l'analyse exclut les employés travaillant depuis moins de 12 semaines (n=64).

PRÉDICTEURS DE LA PERFORMANCE		COEFFICIENT DE CORRÉLATION
COMPÉTENCES	Savoir commander	$r = -0,26^*$
	Décision bon moment	$r = -0,27^*$
	Être transparent	$r = -0,29^*$
	Faire preuve d'autonomie	$r = -0,25^*$

* significatif à $p \leq 0,05$

** significatif à $p \leq 0,01$

Ces résultats démontrent que les compétences « savoir commander », « prendre des décisions au bon moment », « être transparent » et « faire preuve d'autonomie » sont corrélées négativement avec le « nombre moyen de primes vendues par semaine ».

3.4.2.4 Validité prédictive des compétences sur la variable « nombre moyen de référencements par semaine »

Observons à présent les résultats des analyses corrélationnelles entre les compétences et la dernière mesure de performance soit « le nombre moyen de référencements par semaine ». Le tableau 3.20 expose ces résultats.

Tableau 3.20 - Corrélations significatives entre les compétences et la variable « nombre moyen de référencements par semaine ».

PRÉDICTEURS DE LA PERFORMANCE		COEFFICIENT DE CORRÉLATION
COMPÉTENCES	Savoir négocier	$r = 0,35^{**}$
	Etre transparent	$r = -0,22^*$

* significatif à $p \leq 0,05$

** significatif à $p \leq 0,01$

Les analyses corrélationnelles démontrent la présence de deux relations significatives entre les compétences et cet indicateur de performance. Ainsi, la compétence « savoir négocier » présente une relation positive et significative au seuil de 1% avec cette mesure de performance. A l'inverse, la compétence « être transparent » est liée négativement à cette variable dépendante.

En revanche, du côté des analyses n'incluant que les employés ayant terminé leur période de probation, les résultats ne présentent aucun résultat significatif. Ainsi, selon ces résultats, aucune compétence ne permet de prédire la performance à cet indicateur des employés étant à l'emploi de l'organisation depuis plus de douze semaines.

3.4.2.5 Validité prédictive des compétences sur la variable « rétention »

Finalement, nous analyserons les résultats des analyses corrélationnelles (coefficient de Spearman) évaluant la présence d'une relation entre les compétences et la variable

« rétention ». Une fois de plus, nous présenterons dans un premier temps les résultats des analyses vérifiant la présence de relations entre les compétences et la propension des candidats à demeurer ou à quitter l'organisation (rétention). En deuxième lieu, nous présenterons les résultats des analyses tentant de déceler une relation entre ces mêmes compétences et les causes des départs (démission ou congédiement). Notons une fois de plus que cette seconde analyse est produite à partir d'un sous-échantillon comportant 22 sujets.

Dans un premier temps, les analyses vérifiant la présence d'une relation entre les compétences et la rétention ne présentent, une fois de plus, aucun résultat significatif. Ainsi, aucune compétence ne semble comporter de valeur prédictive à l'égard de la rétention. Ces résultats, cumulés à ceux de la section précédente, nous permettent de conclure qu'aucune des variables indépendantes comprises dans notre étude ne permet d'évaluer la propension d'un employé à quitter ou à demeurer dans l'organisation.

Bien que ces résultats puissent nous sembler décevants, les résultats de la deuxième analyse relèvent, pour leur part, la présence de cinq coefficients de corrélation significatifs. Il est important de se remémorer que, pour cette analyse, un coefficient de corrélation significatif et positif expose la présence d'un lien prédictif positif entre la variable indépendante et un départ par démission. En revanche, un coefficient de corrélation significatif et négatif démontre un lien prédictif positif entre la variable indépendante et un congédiement.

Tableau 3.21 - Corrélations significatives entre les traits et les compétences et la variable « cause du départ » (n = 22)

PRÉDICTEURS DE LA PERFORMANCE		COEFFICIENT DE CORRÉLATION
COMPÉTENCES	Avoir de bonnes relations avec ses supérieurs	$\rho = -0,53^*$
	Apprendre rapidement	$\rho = -0,49^*$
	Savoir motiver	$\rho = 0,54^*$
	Savoir s'adapter	$\rho = -0,59^{**}$
	Savoir planifier	$\rho = -0,48^*$
	Savoir gérer les priorités	$\rho = -0,45^*$
	Être capable d'auto-développement	$\rho = -0,5^*$
	Savoir gérer son temps	$\rho = -0,47^*$

* significatif à $p \leq 0,05$

** significatif à $p \leq 0,01$

Parmi les compétences impliquées dans ces relations, quatre semblent prédire une disposition des employés à quitter l'organisation par voie de congédiement (coefficients négatifs). Ces compétences sont, tel que l'expose le tableau 3.21 : « avoir de bonnes relations avec ses supérieurs », « apprendre rapidement », « savoir s'adapter », « savoir planifier », « savoir gérer les priorités », « être capable d'auto-développement » et « savoir gérer son temps ». De plus, une compétence semble prédire la propension d'un employé à démissionner (relation positive), soit « savoir motiver ».

3.5 Synthèse des résultats

L'évaluation de la validité prédictive des multiples variables indépendantes sur les cinq variables dépendantes a nécessité de nombreuses analyses. Ainsi, afin de faciliter la compréhension et la perception des liens prédictifs entre les variables indépendantes et les variables dépendantes, nous présenterons maintenant un tableau récapitulatif.

Le tableau ne présente pas les coefficients de corrélation mais identifie plutôt la présence d'un résultat significatif. Ces derniers sont identifiés, lorsque la relation est positive, au moyen d'un « (+) », alors que les relations négatives sont identifiées au moyen d'un « (-) ». D'autre part, nous avons, pour les fins de la présentation de ce tableau, regroupé les résultats des analyses pour les quatre variables de performance. Nous avons préféré ce mode de présentation, étant donné que ces analyses ont été effectuées selon les mêmes techniques d'analyse et évaluent toutes des mesures de performance quantitatives. Ceci nous permet également de relever rapidement les variables indépendantes (traits, sous-trait ou compétences) présentant des relations prédictives pour une ou plusieurs variables de performance. Nous pouvons ainsi détecter plus facilement les variables indépendantes comportant un meilleur pouvoir prédictif pour la performance globale des employés.

Enfin, ce tableau présente également les résultats des analyses corrélationnelles évaluant la présence d'une relation entre les variables indépendantes et les variables « rétention » et « cause du départ ». Rappelons, une dernière fois, qu'étant donné la nature de la variable « cause du départ » le sens de la relation importe grandement sur l'interprétation du résultat puisqu'elle représente une disposition des employés. Ainsi, un coefficient de

corrélation significatif et positif démontre qu'un employé obtenant un score élevé à la variable indépendante associée à cette relation représente une probabilité plus élevée de démission. Ce type de relation est identifié, dans le tableau synthèse, par la lettre « D ». À l'inverse, une relation significative négative démontre un risque plus élevé de congédiement pour l'individu. Ce deuxième type de relation est donc identifié, dans le tableau synthèse, par la lettre « C »

Tableau 3.22 - Synthèse des résultats des tests de validité prédictive

VARIABLES		Quatre variables de performance		Variables de rétention	
		Tous les employés (N = 94)	Sans les employés en probation (N = 64)	Rétention (N = 94)	Cause du départ (N = 22)
COMPÉTENCES	3- Être d'un abord facile	(-)			
	4- Avoir de bonnes relations avec ses supérieurs				C
	7- Être attentif à ses subordonnés	(-) (-) (-)			
	9- Savoir commander		(-)		
	10- Faire preuve de compassion	(-) (-) (-)	(-)		
	11- Avoir la maîtrise de soi	(-)	(+)		
	16- Prendre des décisions au bon moment		(-)		
	29- Faire preuve d'intégrité	(+)			
	32- Capacité à apprendre rapidement				C
	33- Savoir écouter	(-) (-)			
	36- Savoir motiver				D
	37- Savoir négocier	(+) (+) (+) (+)	(+) (+)		
	44- Être transparent	(-) (-) (-)	(-) (-) (-) (-)		
	45- Savoir s'adapter				C
	47- Savoir planifier				C
	50- Savoir gérer les priorités				C
	54- Être capable d'auto-développement				C
	57- Faire preuve d'autonomie		(-)		
62- Savoir gérer son temps				C	
TRAITS ET SOUS-TRAITS DE PERSONNALITÉ	Persuasion	(+)	(+)		
	Impulsivité (inv. réserve)	(-) (-) (-) (-)	(-) (-)		
	Approche directe	(-) (-) (-) (-)	(-)		
	AGRÉABILITÉ	(-) (-) (-)			
	Empathie	(-) (-) (-)	(-)		
	Organisation				C
	STABILITÉ ÉMOTIONNELLE		(-)		
	Confiance en soi		(-)		
	Indépendance d'esprit	(-)			
	Orientation vers l'action		(-)		
	Tolérance		(-)		C
	Créativité	(-)			

CHAPITRE 4 – DISCUSSION ET CONCLUSION

Au travers de ce quatrième et dernier chapitre, nous analyserons et interpréterons les résultats de notre recherche. Afin de bien cerner l'objectif de ce chapitre, rappelons, préalablement à la présentation de cette analyse, les questions de recherche ayant orienté cette étude :

- Parmi les variables du test TACT, quels sont les prédicteurs de la performance pour les conseillers en assurances de l'organisation étudiée?
- Parmi les variables du test TACT, quels sont les prédicteurs de la rétention pour les conseillers en assurance de l'organisation étudiée?
- Quelle est la validité prédictive du test TACT ?

Afin de bien répondre à ces questions, nous analyserons et interpréterons les résultats présentés dans le chapitre précédent (voir le tableau 3.22). Pour ce faire, nous comparerons, dans un premier temps, les résultats de cette étude à ceux de l'étude préliminaire effectuée en novembre 2006. En deuxième lieu, nous analyserons nos résultats en évoquant les résultats prévisibles, tout en tentant de comprendre ceux qui étaient moins attendus. Par la suite, nous discuterons des limites de la recherche. Enfin, la dernière section résumera les contributions de notre étude et proposera des pistes de recherches futures.

4.1 Rapprochement de nos résultats à ceux de l'étude antérieure

Rappelons, dans un premier temps, que les gestionnaires de l'entreprise étudiée ont sélectionné dix compétences à évaluer lors du processus de sélection. Ces dix

compétences sont les suivantes : « savoir écouter », « savoir négocier », « être orienté vers les résultats », « persévérance », « être orienté vers l'action », « être doué pour la communication interpersonnelle », « entretenir de bonnes relations avec ses collègues », « être d'un abord facile », « faire preuve de rigueur et de minutie » et « savoir s'adapter ».

Les résultats de nos analyses corrélationnelles démontrent que ce ne sont effectivement pas l'ensemble des variables du TACT qui permettent de prédire la performance des employés occupant le poste ciblé par notre étude. En effet, parmi les 67 variables indépendantes à l'étude, seulement 31 présentent une relation significative avec au moins une des variables dépendantes (performance et rétention confondues) (voir le tableau 3.22 au chapitre précédent). Ainsi, les dirigeants de l'organisation étudiée ont eu raison, tel que nous l'avons mentionné dans la section « étude préliminaire » du chapitre 2, de restreindre leur champ d'analyse en n'incluant pas l'étude de certaines de ces variables dans leur processus de sélection.

Toutefois, les dix compétences sélectionnées par les gestionnaires de l'organisation ne comportent pas toutes, selon nos résultats, une relation significative avec au moins un des indicateurs de performance. Notre étude démontre alors que les compétences choisies par les gestionnaires ne sont pas toutes prédictives de la performance des employés. Ainsi, nos résultats appuient les propos de Jenkins et Griffith (2004) et de Robertson et Smith (2001) selon lesquels l'utilisation d'une technique d'inférence, pour le choix des prédicteurs de performance à évaluer lors de la sélection, comporte certains risques, dont une faible validité des résultats y étant rattachés.

Afin de comparer nos résultats à ceux de l'étude préliminaire, rappelons tout d'abord les résultats de la première analyse. Ces derniers ont démontré l'absence d'une relation significative entre huit des dix compétences et les variables de performance. Ainsi, l'étude préliminaire avait déterminé que seules les compétences « être orienté vers les résultats » et « persévérance » étaient corrélées significativement, selon un seuil de significativité de 10%, avec les indicateurs de performance « moyenne hebdomadaire des ventes en argent » et « nombre moyen de primes vendues par semaine ». En revanche, les résultats de l'analyse actuelle démontrent la présence de relations significatives entre certaines variables de performance et les compétences « être d'un abord facile », « savoir écouter », « savoir négocier » et « savoir s'adapter ».

Nous constatons alors, dans un premier temps, que nos résultats soutiennent ceux de l'étude préliminaire, en démontrant l'absence d'une relation significative entre les variables dépendantes à l'étude et les compétences suivantes : « être orienté vers l'action », « être doué pour la communication interpersonnelle », « entretenir de bonnes relations avec ses collègues » et « faire preuve de rigueur et de minutie ». Cependant, nos résultats ne soutiennent pas les résultats de cette première analyse selon lesquels les compétences « être orienté vers les résultats » et « persévérance » sont corrélées significativement avec les indicateurs de performance « moyenne hebdomadaire des ventes en argent » et « nombre moyen de primes vendues par semaine ». Rappelons, par contre, que ces résultats, provenant de la première étude, étaient significatifs au seuil de 10%. Or, nous avons fait le choix de ne pas inclure ce seuil de significativité dans l'étude actuelle. Nous croyons, en effet, qu'un tel niveau de significativité comporte un risque d'erreur trop élevé. Ainsi, seuls les résultats présentant un seuil de significativité de 5% et de 1% ont été

retenus dans la présente étude. Nous estimons, d'une part, qu'étant donné cette grande marge d'erreur, ce résultat de la première étude n'était probablement pas valide. En revanche, même si nous incluons le seuil de significativité de 10% dans les analyses de l'étude actuelle, les relations significatives relevées dans l'étude antérieure ne sont pas reproduites par nos données. Ainsi, la validité de ces résultats de l'étude antérieure peut être remise en doute. De plus, l'échantillon de l'étude préliminaire étant de plus petite taille que celui de l'étude actuelle (60 sujets pour l'étude préliminaire et 94 pour l'étude actuelle), nous pouvons attribuer une validité supérieure aux résultats de cette dernière.

En deuxième lieu, nous constatons la présence d'une seconde divergence entre les résultats des deux études. En effet, l'étude antérieure ne relève pas de relation significative pour les compétences « être d'un abord facile », « savoir écouter », « savoir négocier » et « savoir s'adapter ». À l'opposé, notre deuxième étude démontre la présence d'un lien prédictif entre ces dernières et certaines variables dépendantes. En effet, le tableau 3.22, démontre qu'une mesure de performance est liée significativement à la compétence « être d'un abord facile », que deux mesures sont reliées de façon significative à la compétence « savoir écouter » et que les quatre mesures de performance sont reliées significativement à la compétence « savoir négocier ».

Enfin, les analyses de l'étude actuelle ont démontré la présence d'une relation significative entre la compétence « savoir s'adapter » et la variable « cause du départ ». Cette variable de rétention n'ayant pas été mesurée et incluse dans les analyses de l'étude préliminaire, il est évident que cette relation n'a pu être constatée lors de cette première étude. Toutefois, nos résultats démontrent tout de même que cette variable peut comporter une

valeur prédictive pour notre population cible et, conséquemment, qu'elle ne devrait pas être écartée du processus de sélection de ce personnel.

En bref, la comparaison entre l'étude actuelle et l'étude préliminaire nous permet d'estimer que cette dernière comportait tout de même certains résultats valides. En effet, les résultats de l'étude actuelle soutiennent, en partie, ceux de l'étude antérieure. Toutefois cette seconde analyse décèle, malgré une interprétation plus sévère et un échantillon plus large, davantage de relations significatives entre les compétences sélectionnées par les gestionnaires et les indicateurs de performance.

4.2 Discussion des résultats obtenus pour les indicateurs de performance

Tel que nous l'avons mentionné en début de chapitre, nous avons relevé trente-et-une variables comportant une relation significative avec au moins une des variables dépendantes (performance ou rétention). Certains de ces résultats nous semblent cohérents avec notre compréhension du poste étudié, alors que d'autres sont plus surprenants. Il est toutefois important de noter qu'étant donné le grand nombre de tests effectués, certains de ces résultats « surprenants » sont tous simplement dus à une erreur de type 1, soit la probabilité de rejeter à tort l'hypothèse nulle. Bien que nous ayons également pu nous attendre à découvrir des relations significatives pour certaines variables absentes du tableau synthèse 3.22, nous ne discuterons dans les sections suivantes que des variables associées à un résultat significatif.

4.2.1 Les traits et les sous-traits de personnalité

Discutons tout d'abord des résultats significatifs pour les traits et les sous-traits de personnalité. Dans un premier temps, l'association de certains traits et sous-traits de personnalité avec les variables de performance nous semble logique compte tenu de l'emploi étudié. Les employés ciblés par cette étude occupant un poste de vendeur d'assurance, leurs tâches consistent principalement à vendre des protections d'assurance générale de personne (vie, santé, prêt, etc.) et des régimes d'épargne retraite et d'épargne individuelle. Ainsi, nous avons trouvé cohérent que le sous-trait « persuasion » soit associé positivement à une mesure de performance (référencements). Dans le même ordre d'idées, les relations significatives et négatives liant de nombreux indicateurs de performance aux sous-traits « impulsivité » et « approche directe » (inverse d'habileté relationnelle) nous semblent cohérentes avec les tâches de ces employés. En effet, un conseiller impulsif risque de ne pas faire preuve de suffisamment de patience pour bien effectuer son travail. Pour ce qui est du sous-trait « approche directe », il est évident qu'un individu manquant de tact et n'ayant pas d'habiletés relationnelles parviendra difficilement à exceller dans un poste où la relation avec le client est d'une aussi grande importance. Enfin, ces sous-traits semblent comporter une valeur prédictive de la performance pour les employés en probation et, bien que pour un nombre plus faible d'indicateurs, pour les employés hors probation. Ceci démontre, selon nous, que ces traits sont de bons prédicteurs de la performance des employés ciblés et que les gestionnaires de l'organisation devraient les considérer dans leur processus de sélection. Il est cependant important de constater que le nombre de relations significatives entre ces sous-traits et les mesures de performance varie selon les échantillons. À titre d'exemple, lorsque les analyses tentent de prédire la performance de l'ensemble des employés, le sous-trait

« approche directe » présente des relations significatives négatives pour l'ensemble des indicateurs de performance. En revanche, lorsque les analyses tentent de prédire uniquement la performance des employés hors probation, une seule relation significative demeure valable (voir tableau 3.22). Nous tenterons d'expliquer ces variations de résultats entre les analyses incluant l'ensemble de la population et celle n'incluant que les employés hors probation dans une section ultérieure.

Du côté des résultats plus surprenants, nous avons été étonnée, dans un premier temps, de constater la présence d'une relation significative négative entre trois indicateurs de performance et le trait « agréabilité » et le sous-trait « empathie ». En effet, nous aurions, à première vue, estimé prévisible de découvrir une relation positive entre ces derniers et les mesures de performance. Toutefois, l'analyse de la définition de ces traits nous permet de déceler, en ces résultats, une certaine logique.

Dans un premier temps, un individu obtenant un score élevé au sous-trait « empathie » est défini, selon le test TACT, comme étant « sensible aux difficultés rencontrées et aux besoins exprimés par les autres ». Nous pouvons alors croire qu'un conseiller dont la personnalité est fortement empreinte de cette caractéristique risque davantage de se laisser influencer par le client et d'adhérer à son discours, par exemple, lorsque ce dernier se plaint que le produit est trop onéreux. Ainsi, dans une telle perspective, il est cohérent que ce sous-trait soit lié de façon négative aux indicateurs de performance de l'emploi étudié.

En deuxième lieu, le trait « agréabilité » étant en partie évalué à partir du sous-trait « empathie », l'explication précédente justifie également la présence de coefficients de corrélation significatifs et négatifs entre ce trait et les indicateurs de performance. Un individu dont la personnalité correspond étroitement au trait « agréabilité » se définit, selon le test TACT, comme étant « sociable et à l'écoute, aimant interagir, travailler en équipe et venir en aide aux autres ». L'analyse de cette définition nous permet de constater que le trait « agréabilité » correspond grandement à un besoin de travailler avec des gens. Toutefois, le travail des conseillers ciblés par cette étude relève davantage de l'individualité et de la compétitivité. Ainsi, il est cohérent que ce trait soit lié de façon inverse à la performance des individus occupant le poste étudié.

Enfin, certains autres résultats significatifs sont également surprenants. Parmi ceux-ci nous retrouvons les relations inverses entre le trait « stabilité émotionnelle » et les sous-traits « confiance en soi », « indépendance d'esprit », « orientation vers l'action », « tolérance » et « créativité ». Toutefois, l'analyse des définitions de ce trait et de ces sous-traits nous permet, une fois de plus, de saisir une certaine cohérence entre ces résultats et les tâches du poste étudié.

D'une part, les sous-traits « confiance en soi », « indépendance d'esprit » et « orientation vers l'action » sont, tous les trois, rattachés au trait général « stabilité émotionnelle ». Ainsi, étant donné que trois des cinq sous-traits de ce trait général sont liés significativement et négativement aux indicateurs de performance, il est prévisible que ce trait soit également lié de la sorte à la performance des employés.

Toutefois, l'analyse de la définition de ce trait, ainsi que celles des trois sous-traits y étant rattachés, ne nous permet pas de proposer une explication à ces résultats. Le trait « stabilité émotionnelle » est défini, par les auteurs du TACT, de la façon suivante : « émotionnellement stable, confiant et en contrôle de ses émotions, fait aisément face à des situations difficiles ». En revanche, le travail des vendeurs repose en grande partie sur les clients. Ces derniers étant parfois imprévisibles et difficiles à convaincre ou à satisfaire, nous aurions eu tendance à croire que ce trait aurait dû présenter une relation positive avec la performance des conseillers. Ce n'est toutefois pas ce que nos résultats proposent.

Pour ce qui est des trois sous-traits rattachés à ce trait général, l'analyse de la définition de ces derniers ne nous permet pas davantage de proposer une explication à la présence d'une relation négative entre ceux-ci et les indicateurs de performance. Notons cependant que ces derniers présentent, dans tous les cas, une seule relation significative avec un indicateur de performance. De plus, cette relation significative est, pour toutes ces variables, présente uniquement dans une des conditions d'analyse ($n = 94$ ou $n = 64$). Nous croyons alors que ces résultats, bien que réels, ne sont pas particulièrement importants à retenir par les gestionnaires de l'organisation. En effet, nos résultats ne démontrent pas que ces variables prédisent de façon convaincante la performance des employés.

4.2.2 Les compétences

Du côté des compétences, nous avons, une fois de plus, relevé la présence de certaines relations nous semblant cohérentes avec les fonctions du poste et d'autres nous étonnant

davantage. Tel que nous l'avons mentionné à plusieurs reprises au travers de ce mémoire, les scores des compétences sont établis en fonction des scores obtenus pour les sous-traits de personnalité. Ainsi les scores des candidats pour chacune des mesures des compétences consistent en une combinaison particulière des scores obtenus par ces derniers aux sous-traits de personnalité. Étant donné que les auteurs du test ne présentent pas de définitions précises pour les compétences, nous tenterons de comprendre les résultats par l'analyse de la composition des sous-traits que comportent ces dernières.

Parmi les résultats moins surprenants, nous trouvons tout d'abord les résultats significatifs liant positivement la compétence « savoir négocier » à trois mesures de performance et ce, pour les deux échantillons (ensemble des employés et employés hors probation). En effet, il va de soi que cette compétence est importante pour la performance des vendeurs, leur travail consistant principalement à négocier et à convaincre les clients de choisir leur produit d'assurance plutôt qu'un autre. En deuxième lieu, nous n'avons pas été surprise de constater que la compétence « être transparent », c'est-à-dire ne cacher aucune information aux clients, soit également corrélée significativement et négativement à plusieurs mesures de performance. En effet, afin d'être performant dans le poste ciblé, il est nécessaire que l'employé sache bien « jouer ses cartes », tout en ne laissant pas paraître son jeu. Sans mentir, un conseiller performant peut ainsi ne pas tout dévoiler au client. Au contraire, un conseiller trop transparent risque d'être moins performant. Dans le même ordre d'idées, il nous paraît cohérent que la compétence « faire preuve de compassion » soit liée négativement aux mesure de performance associées à l'emploi étudié. Tout comme l'empathie, la compassion risque davantage d'affecter négativement

la performance des conseillers, celle-ci impliquant que ces derniers seraient plus enclins à se laisser convaincre qu'à convaincre.

Pour ce qui est des résultats plus étonnants, nous avons relevé la présence de relations significatives négatives entre la compétence « savoir écouter » et deux mesures de performance. Ces résultats nous ont tout d'abord surpris, la performance rattachée au poste de conseiller reposant principalement sur la relation avec le client. Toutefois, ces résultats nous portent à suspecter que cette compétence nuit plutôt à la performance. Nous pouvons alors imaginer qu'il est davantage important que le vendeur s'impose dans la relation et défende ses arguments en faveur de son produit. Nos résultats tendent à démontrer que cette approche est préférable à une approche selon laquelle le conseiller tente de comprendre les besoins du client et par la suite, de lui offrir un produit lui convenant. L'analyse de la composition de cette compétence appuie également cette interprétation. En effet, les résultats de la compétence « savoir écouter » sont établis, dans le test TACT, à partir des scores obtenus aux sous-traits « aide aux autres » et « empathie ». Un individu dont la personnalité est caractérisée par le trait « aide aux autres » se définit, selon le TACT, comme suit : « aime aider les autres dans le cadre du travail, est capable de mettre de côté un travail pour aider un collègue dans le besoin » alors qu'un individu empathique « est sensible aux difficultés rencontrées et aux besoins exprimés par les autres ». Le premier trait va à l'encontre de la dimension compétitive de l'emploi alors que l'empathie s'oppose à une capacité de convaincre le client. Ainsi, ces définitions nous permettent de mieux saisir les résultats des analyses impliquant la compétence « savoir écouter ».

Nous avons également été quelque peu étonnée de constater la présence d'une relation significative et négative entre la compétence « être attentif à ses subordonnés » et trois indicateurs de performance. D'une part, ces résultats nous semblent difficilement explicables en raison du simple fait que les conseillers n'ont pas de subordonnés. Nous croyons alors que cette compétence n'est, malgré les résultats des analyses corrélationnelles, pas importante à inclure dans le processus de sélection. En effet tel que nous l'avons mentionné dans le deuxième chapitre, les scores obtenus par les candidats aux compétences découlent d'une combinaison des scores obtenus aux sous-traits de personnalité. Ainsi, il est probable que les attributs rattachés à la compétence « être attentif à ses subordonnés » soient également évalués au moyen d'autres compétences ou sous-traits de personnalité. L'analyse des variables impliquées dans la composition de cette compétence nous permet de constater que celle-ci est évaluée à partir des scores obtenus au sous-trait « empathie » et à l'inverse du sous-trait « orientation vers l'action ». Cette compétence est alors corrélée au sous-trait « empathie » et à la compétence « faire preuve de compassion » (composée uniquement du sous-trait « empathie ») ($r = 0,684$; $p \leq 0,01$). Il nous semble alors plus cohérent de retenir ces dernières variables, lors du processus de sélection, et d'éliminer la compétence « être attentif à ses subordonnés ».

Enfin, quelques autres relations significatives entre les compétences et les mesures de performance nous semblent étonnantes. D'une part, nous avons été surprise de constater, pour les analyses incluant l'ensemble de l'échantillon, la présence d'une relation significative et négative entre la compétence « être d'un abord facile » et une mesure de performance. En effet, nous aurions eu davantage tendance à croire que cette

compétence favorise la performance des conseillers, ce que nos résultats infirment.

Une fois de plus, l'analyse de la composition de cette compétence nous éclaire sur ce résultat étonnant. En effet, la mesure de la compétence « être d'un abord facile » est établie en fonction des scores obtenus pour quatre sous-traits de personnalité. Parmi ceux-ci, nous trouvons, dans un premier temps les sous-traits « tolérance » et « flegmatisme » (inverse d'émotivité) pour lesquels aucune relation significative n'a été relevée. En deuxième lieu, nous trouvons les sous-traits « empathie » et « aide aux autres ». Tel que nous l'avons mentionné antérieurement, les résultats des analyses de la valeur prédictive de ces sous-traits sur la performance des vendeurs démontrent la présence d'une relation significative et négative entre le sous-trait « empathie » et les indicateurs de performance. De plus, nos résultats ont également exposé la présence d'une relation significative et négative entre le trait « agréabilité » et plusieurs mesures de performance. Ainsi, ces deux sous-traits étant rattachés à ce trait général, il est logique que ceux-ci soient liés négativement à la performance des conseillers.

Ce même raisonnement s'applique également pour les compétences « savoir commander », « prendre les décisions au bon moment » et « faire preuve d'autonomie », pour lesquelles une seule relation significative négative a été relevée. Bien que ces compétences semblent, à première vue favoriser la performance, nos résultats ne soutiennent pas cette hypothèse. Nous constatons toutefois que ces compétences sont toutes composées, en partie, des sous-traits de personnalité « confiance en soi » et « indépendance d'esprit » pour lesquels nous avons également obtenu des relations significatives inverses. Comme nous n'avons pas été en mesure de fournir une interprétation démontrant la logique de ces résultats, il nous est, une fois de plus, ardu

d'expliquer ces derniers résultats concernant les compétences. Notons toutefois que ces résultats proviennent des analyses n'incluant que les employés hors probation, et qu'aucun résultat significatif n'est ressorti des analyses incluant l'ensemble de l'échantillon.

Nous avons également relevé deux résultats étonnants pour la compétence « faire preuve de maîtrise de soi ». D'une part, cette dernière est, selon nos résultats, associée positivement à une mesure de performance (ventes en argent) lorsque les analyses incluent l'ensemble de l'échantillon. D'autre part, cette même compétence est liée négativement à une autre mesure de performance (valeur des primes vendues) lorsque les analyses excluent les employés en probation.

Enfin, nos résultats exposent une relation significative positive associant la compétence « faire preuve d'intégrité » à une mesure de performance (nombre de primes vendues). Les scores des candidats à cette compétences sont établis en fonction des scores obtenus aux sous-traits « habileté relationnelle » (inverse d'approche directe) et « responsabilité ». Il ne semble alors pas s'agir, tel que nous l'avions supposé, spécifiquement de l'intégrité au sens de l'honnêteté. Nous n'avons, dans les analyses pour le sous-trait « responsabilité », relevé la présence d'aucune relation significative entre ce dernier et la performance des employés. En revanche, le sous-trait inverse du sous-trait « habileté relationnelle », soit « approche directe », comporte plusieurs relations significatives et négatives avec les indicateurs de performance. Un individu dont la personnalité est fortement empreinte du sous-trait « habileté relationnelle » se définit, selon le TACT, comme un individu qui « fait preuve de tact et de diplomatie dans ces

rapports interpersonnels au travail. Il privilégie une approche positive dans ses relations au travail ». L'analyse de cette définition du contenu du trait nous éclaire alors grandement quant à l'explication de ce résultat. En effet, il nous semble tout à fait cohérent que la diplomatie, le tact et une attitude positive soient liés positivement à la performance des vendeurs. Notons toutefois que cette relation est significative uniquement lorsque l'ensemble de l'échantillon est inclus dans les analyses.

Tel que nous l'avons mentionné antérieurement, les résultats pour les compétences « être d'un abord facile », « savoir commander », « prendre les décisions au bon moment », « faire preuve d'intégrité » et « faire preuve d'autonomie » démontrent la présence d'une seule relation significative entre ces compétences et une mesure de performance et ce, uniquement pour un des deux échantillons ($n = 94$ ou $n = 64$, selon la compétence). Ainsi, tel que nous l'avons spécifié pour les traits de personnalité, nous croyons que ces derniers résultats peuvent être mis en doute. En effet, des analyses supplémentaires incluant, par exemple, davantage de sujets sont, à notre avis, requises préalablement à l'inclusion de ces compétences dans le processus de sélection.

4.2.3 Discussion des variations des résultats entre les deux échantillons ($n = 94$ et $n = 64$)

Revenons à présent sur certains résultats démontrant une variation de la validité prédictive des traits ou des compétences entre les deux échantillons ayant été analysés. Ainsi, tel que nous l'avons spécifié antérieurement, les prédicteurs de la performance de l'ensemble des employés, et ceux des employés hors probation sont, selon nos résultats, quelque peu différents. À cet effet, nous avons relevé des relations significatives négatives

entre le sous-trait « approche directe » (inverse d'habileté relationnelle) et les quatre mesures de performance. Toutefois, lorsque les analyses incluent uniquement les employés hors probation, une seule de ces relations négatives demeure significative. Deux explications nous semblent possibles afin de comprendre cette variation. D'une part, il est possible que ce trait de personnalité nuise à la performance, ou à l'inverse, que le trait « habileté relationnelle » favorise la performance des employés en probation. Ainsi, ce trait ne serait pas nécessaire à la performance à long terme des conseillers, mais leur permettrait cependant de mieux réussir leur période de probation.

D'autre part, nous croyons que ces résultats peuvent également s'expliquer d'une seconde façon. En effet, il est probable que le fait que la personnalité du sujet soit empreinte d'habiletés relationnelles favorise sa performance. Toutefois, bien qu'il puisse être intéressant de rechercher cette caractéristique chez les candidats à l'emploi, nos résultats démontrent potentiellement que cette caractéristique peut être acquise en cours d'emploi (au travers de la formation ou avec l'expérience). Ainsi, un employé ne détenant pas ce sous-trait de façon innée, pourrait, selon cette conclusion, atteindre, au moyen de ses acquis et de son expérience, le même niveau de performance qu'un collègue possédant de façon innée ce trait.

Selon ces explications, nous pouvons supposé que les variables « approche directe », « agréabilité » et « empathie » sont prédictives d'une faible performance lors de la période de probation (trois relations significatives négatives), mais qu'ils n'affectent pas la performance à long terme des employés (aucune relation significative). Dans le même ordre d'idées, les compétences « faire preuve de compassion » (trois relations négatives)

et « savoir écouter » (deux relations négatives) semblent prédire une performance plus faible lors des trois premiers mois suivants l'embauche, mais ne semblent pas affecter la performance de l'employé à plus long terme (une relation inverse pour « compassion » et aucune pour « savoir écouter »).

Notons toutefois que certains sous-traités ou compétences conservent une valeur prédictive pour les deux échantillons. Parmi ceux-ci, nous trouvons le sous-traité « persuasion » qui, pour les deux échantillons, est associé positivement à l'indicateur « nombre moyen de référencements par semaine ». Le sous-traité « impulsivité » et la compétence « savoir négocier » semblent également conserver une bonne valeur prédictive dans le temps. Bien que le nombre de relations significatives entre ces deux variables et les indicateurs de performance soit plus élevé lorsque l'ensemble de l'échantillon est inclus dans les analyses (quatre pour les deux variables), elles conservent tout de même, selon nous, une bonne valeur prédictive de la performance pour les employés hors probation (deux relations demeurent significatives dans ces conditions). Ceci est également valable pour la compétence « transparence ». En effet, nos résultats semblent démontrer que, non seulement cette compétence conserve une valeur prédictive au-delà des trois mois de probation, mais que cette validité prédictive s'applique, à long terme, à l'ensemble des mesures de performance.

4.3 Discussion des résultats obtenus pour les variables de rétention.

Étant donné l'absence de résultat significatif pour la variable « rétention », nous ne sommes pas en mesure de présenter des prédicteurs de la tendance d'un employé à demeurer dans l'organisation. Toutefois, les résultats des analyses corrélationnelles pour

la seconde variable de rétention « cause du départ » nous permettent de présenter certains prédicteurs d'une tendance des employés à quitter l'organisation par démission ou par congédiement. Ces résultats viennent alors, en quelque sorte, pallier l'absence de résultat de la première analyse. Ainsi, bien que nous ne puissions prédire la propension d'un employé à demeurer dans l'organisation, nous pourrions, selon les résultats de ces analyses, prédire la propension à la quitter par voie de congédiement ou encore par voie de démission. Nous analyserons à présent ces résultats pour les traits et sous-traits de personnalité et, dans un deuxième temps, pour les compétences.

4.3.1 Les traits et les sous-traits de personnalité

Parmi les sous-traits et les traits de personnalité, seulement deux variables ont une relation significative avec la variable « cause du départ ». Ces deux variables sont les sous-traits « organisation » et « tolérance ». Étant donné que les coefficients résultant des analyses entre ces variables et la variable dépendante sont négatifs, nos résultats portent à croire que ces sous-traits ont une valeur prédictive de la propension d'un employé à être congédié plutôt qu'à démissionner. Ces résultats nous ont étonnée quelque peu. En effet, contrairement à ce que l'on aurait pu croire, ces sous-traits ne sont, selon nos résultats, pas désirables chez les conseillers évoluant au poste ciblé par notre étude. Nous parvenons cependant difficilement à expliquer ceci. Toutefois, il est probable que le poste étudié ne requiert tout simplement pas ces caractéristiques et que leur présence implique une diminution de la performance. Par exemple, nous pourrions supposer qu'un employé investissant trop de temps à « organiser », a tendance à être moins efficace dans certaines tâches fondamentales de l'emploi, nécessitant peu d'organisation. Toutefois, nous constatons qu'un seul des indicateurs de performance présente une relation

significative inverse avec le sous-trait « tolérance ». Ainsi, ces sous-traits de personnalité n'affecteraient pas directement la performance, telle qu'elle fut étudiée dans cette recherche, mais plutôt certains critères d'une autre nature. Par exemple, il est possible qu'un individu dont la personnalité est fortement empreinte de ces caractéristiques entre en confrontation avec certains aspects de la culture organisationnelle de l'entreprise. Ainsi, bien que cet individu puisse détenir des caractéristiques permettant de croire qu'il pourra satisfaire les critères de performance du poste, il ne s'avèrerait pas souhaitable de l'embaucher, celui-ci présentant une plus grande propension à être congédié.

4.3.2 Les compétences

Pour ce qui est des compétences, nos résultats démontrent la présence de plusieurs relations significatives entre ces dernières et la variable « cause du départ ». Ainsi, sept compétences seraient prédictives de la propension d'un employé à être congédié plutôt qu'à démissionner. Ces compétences sont les suivantes : « avoir de bonnes relations avec ses supérieurs », « apprendre rapidement », « savoir s'adapter », « savoir planifier », « savoir gérer les priorités », « être capable d'auto-développement » et « savoir gérer son temps ». Ces résultats nous semblent également quelque peu étonnants. Nous proposons alors, une fois de plus, que ces derniers démontrent possiblement la présence de compétences, chez ces employés, que l'emploi ne requiert pas et qui, à l'inverse, affectent négativement la performance de ceux-ci. Conséquemment, ces employés tendent à être moins performants, ce qui les rend plus susceptibles de ne pas satisfaire aux critères de l'organisation. Toutefois, nous constatons que ces compétences ne présentent aucun lien significatif négatif avec les indicateurs de performance. Ceci nous porte alors à croire,

encore une fois, que ces compétences n'affectent pas directement les résultats de l'employé aux critères de performance étudiés dans cette recherche. Nous croyons alors qu'un individu chez qui ces compétences sont très développées est potentiellement moins compatible à certains critères d'un autre ordre, telle la culture organisationnelle, de l'organisation étudiée.

Enfin, nos analyses nous ont permis de relever la présence d'une relation significative positive entre la compétence « savoir motiver » et la variable « cause du départ ». Ainsi, selon ce résultat, un employé ayant un score élevé à cette compétence aurait davantage de risques de démissionner. Nous pouvons alors croire que cette compétence comporte certaines facettes entrant en conflit avec le poste étudié ou encore, avec la culture organisationnelle de l'organisation. Dans un autre ordre d'idées, il est également possible que le poste étudié ne requière tout simplement pas un niveau suffisamment élevé de la compétence « savoir motiver ». Ainsi, les employés possédant fortement cette compétence ne peuvent exploiter leur potentiel d'une façon les satisfaisant, ce qui les pousse, à plus ou moins long terme, à démissionner de ce poste. Cette compétence s'avère alors importante à considérer lors du processus de sélection afin d'éviter de sélectionner et de former des candidats qui risquent, à plus ou moins court terme, de quitter l'entreprise.

4.4 Discussion des limites de la recherche

Bien que des efforts de rigueur aient été mis en place afin de produire une étude valide, il demeure que cette étude comporte certaines limites. Dans un premier temps, il est

important de retenir que cette étude ne peut être généralisée à d'autres postes que celui pour lequel elle a été effectuée. En effet, la recherche n'ayant ciblé qu'un seul poste et dans une seule organisation, il ne nous est pas possible de généraliser ces résultats à d'autres postes, ni même à un poste similaire dans une organisation différente puisque les conditions et les méthodes de travail varient généralement d'une organisation à l'autre. La culture organisationnelle, les valeurs de l'entreprise, les règles internes, le climat de travail, les dirigeants et le type de gestion sont autant de variables déterminant le contexte et les conditions de travail. Ces dernières affectent indéniablement les prédicteurs de performance, ce qui nous empêche alors de généraliser les résultats de cette recherche d'une quelconque façon.

En deuxième lieu, certaines des limites des études de validité prédictive présentées dans notre premier chapitre s'appliquent à notre recherche. Dans un premier temps, il est important de relever que notre analyse n'évalue que la valeur prédictive des prédicteurs sur des mesures de performances objectives et quantitatives des employés ciblés. Ainsi, il est possible que la définition d'un bon vendeur, par exemple d'après les superviseurs, comporte d'autres dimensions de performance davantage qualitatives qui n'ont pu être évaluées par cette étude. Une autre limite pouvant affecter notre étude est le risque de contamination. En effet, tel que nous l'avons souligné au travers de notre premier chapitre, les mesures objectives sont fréquemment incomplètes ou encore non pertinentes. Il est alors fort probable que la performance globale des employés ciblés par cette étude repose également sur d'autres dimensions dont ne tiennent pas compte les mesures de performance objectives et quantitatives analysées ici. À titre d'exemple, ces mesures n'évaluent pas la satisfaction du client envers son conseiller ou encore la qualité de la

relation établie entre ce dernier et son client. Nous ne pouvons alors prétendre, par les résultats de cette étude, couvrir l'évaluation complète de la valeur prédictive des prédicteurs du test TACT sur la performance des employés étudiés.

En outre, certaines limites découlent de notre échantillon. D'une part, bien que ce dernier comporte la totalité de la population à l'étude (individus ayant passé le test TACT), le nombre restreint de sujets affecte quelque peu la validité de nos résultats. En effet, la récurrence de l'implantation du test TACT dans l'organisation ne nous a pas permis d'inclure la majorité des employés occupant présentement le poste à l'étude dans nos analyses.

Cette même limite ne nous permet d'ailleurs pas d'évaluer la présence d'un effet de la variable de contrôle « superviseur ». En effet, notre échantillon s'est avéré trop petit pour permettre une évaluation valide de la présence d'une relation de dépendance entre la variable « superviseur » et nos différentes variables dépendantes. Ainsi, il est possible que cette variable explique une part de la performance et de la rétention des conseillers. Toutefois, notre étude n'a pu mesurer cet aspect.

Toujours en lien avec notre échantillon, le nombre élevé de sujets en probation, et le manque d'information et d'uniformité à l'égard de cette période, représentent également des limites importantes à la valeur de notre recherche, la période de probation consistant en partie à une période de formation. Toutefois, le directeur des Ressources humaines de l'organisation nous a informée du manque d'uniformité dans la gestion de celle-ci. Ainsi, il est possible qu'un employé débutant au poste étudié se voie attribuer, si les besoins de la succursale le nécessitent, ses propres clients et son propre territoire. En revanche, dans

un secteur où le besoin est moins criant, le conseiller devra tout d'abord travailler, en partie, en collaboration avec un autre conseiller, et n'aura, à ce moment, pas autant de clients. Ainsi ses performances seront diluées en comparaison de celles d'un sujet travaillant dans le premier type de secteur.

En cinquième lieu, certains de nos résultats ne concordent pas avec ceux de l'étude préliminaire. En effet, bien que notre étude évalue la présence d'une relation prédictive pour un nombre bien plus élevé de prédicteurs, nos résultats à l'égard des variables ayant également été évaluées lors de cette première analyse comportent des différences marquées. On peut alors supposer que ces différences découlent en partie d'un manque de validité d'une, ou des études. Une fois de plus, la taille de l'échantillon, plus faible dans l'étude antérieure (60 sujets) que dans celle-ci (94 sujets), peut permettre la mise en doute des résultats de cette première analyse. Il est toutefois également important de rappeler que le seuil de significativité utilisé lors de l'étude antérieure est de 10%, alors qu'il est de 5% pour la recherche actuelle. Ainsi, ce dernier point peut expliquer une part de la variation des résultats. Néanmoins, cette limite doit être retenue.

De plus, bien que le test fournisse trois indicateurs (désirabilité sociale, incohérence et infréquence) à l'égard de la validité des réponses des candidats, nous n'avons pu les inclure dans nos analyses. En effet, le concepteur du test nous a spécifié que ces indicateurs sont présentés uniquement à titre indicatif et qu'ils ne doivent pas servir aux fins d'analyse. Toutefois, le contexte d'embauche dans lequel les sujets ont répondu au test TACT peut affecter la validité des réponses. En effet, les employés désirant obtenir l'emploi risquent de tenter de répondre aux questions selon ce qu'ils croient être désirable

dans ce poste. Il aurait alors été très pertinent de tenter, par l'indice de désirabilité sociale, de mesurer l'effet de ce contexte de passation, et, par la suite, de tenter de le diminuer ou de l'éliminer. Ainsi, l'impossibilité de contrôler ce facteur représente une limite supplémentaire à la validité de nos résultats.

Une autre limite importante à notre étude découle de la récence de l'embauche de certains vendeurs. En effet, tel que nous l'avons mentionné en page 68, nous n'avons pu recueillir des données annuelles pour l'ensemble des employés. Les ventes n'étant pas réparties également tout au long de l'année, il est probable que cette limite ait favorisé certains vendeurs au détriment d'autres. Conséquemment, si les vendeurs récemment à l'emploi de l'organisation ont travaillé lors d'une période favorable, il est fort probable que leur performance aient été gonflée par rapport à la valeur de leur performance réelle. À l'inverse, s'il s'agit d'une période creuse, ces derniers auront possiblement été désavantagés.

Il est également important de constater, tel que nous l'avons relevé à la page 111, que parmi les nombreux résultats « surprenants » découlant de cette étude, il est probable que certains de ces résultats « surprenant » soient tout simplement dus à une erreur de type 1. En effet, le grand nombre de tests effectués dans l'étude actuelle peut nous avoir amené à rejeter à tort l'hypothèse nulle.

Dans le même ordre d'idées, il est à noter qu'un modèle de régression multiple aurait permis de mieux évaluer la validité prédictive du test TACT.

Étant donné la nature commerciale et la protection des droits d'auteur du test, nous n'avons pu obtenir les données nécessaires au calcul des coefficients de cohérence interne des différentes variables du test TACT pour cette étude. Bien que l'auteur du test présente les coefficients de cohérence interne pour les données recueillies pour les sous-traits auprès de son échantillon normatif (voir tableau 2.3), nous n'avons pas été en mesure de produire une analyse factorielle confirmatoire. Nous n'avons donc pu vérifier la présence de cette cohérence des facteurs au sein de notre échantillon.

Dans un autre ordre d'idées, une septième limite importante, en lien avec le test TACT, doit être soulevée. En effet, tel que nous l'avons mentionné dans le deuxième chapitre, les scores obtenus aux traits et aux compétences de ce test découlent des scores obtenus aux sous-traits de personnalité. Ainsi, les trois catégories de variables ne sont pas réellement indépendantes. Nous estimons que les mesures des traits de personnalité et des compétences sont tout de même pertinentes à inclure dans le processus de sélection, puisqu'elles démontrent des combinaisons particulières de traits et de sous-traits permettant de relever des dimensions supplémentaires chez les individus. Toutefois, le test ne mesure pas directement les compétences mais mesure plutôt, en quelque sorte, une autre dimension de la personnalité des candidats. Ainsi le test n'évalue pas 67 variables indépendantes, mais plutôt 25 sous-traits de personnalité, desquels découlent les mesures des traits et des compétences.

Finalement, il est important de retenir que les résultats de nos analyses corrélationnelles démontrent uniquement la présence de relations entre les variables étudiées. Ainsi, il n'est, d'aucune façon, possible de prétendre que ces résultats démontrent un lien de

cause à effet entre ces variables. Il est alors possible que la performance des employés soit expliquée par d'autres variables. Ainsi, bien que nos analyses décèlent des liens entre certaines variables du test TACT et certaines mesures de performance pour le poste ciblé, nous ne sommes pas en mesure de prouver que cette relation est causale.

4.5 Contributions de la recherche

Les différentes contributions de cette recherche seront présentées au travers de cette section. D'une part, nous exposerons les apports de cette étude au champ des connaissances. En deuxième lieu, nous présenterons les contributions de cette analyse de la validité prédictive pour les gestionnaires de l'entreprise ayant participé à celle-ci.

4.5.1 Contributions au champ des connaissances

Cette étude ne procure pas un apport nouveau aux connaissances actuelles en matière de sélection de personnel. Toutefois, elle permet de confirmer ou d'infirmer certains apports des recherches antérieures.

Dans un premier temps, nos résultats soutiennent les propos de Jenkins et Griffith (2004) qui défendent que l'utilisation d'une technique d'inférence, selon laquelle les prédicteurs de la performance sont établis en fonction d'une analyse de l'emploi et ne sont nullement validés, risque de produire des résultats comportant une faible validité. Conséquemment, notre étude appuie également les propos de Le Louarn et Wils (2001), selon lesquels il est important de procéder à une validation du processus de sélection. Ces derniers défendent que cette pratique permet le contrôle de la qualité de ce processus. En effet, les coûts

reliés à une mauvaise sélection peuvent être particulièrement considérables pour une organisation. Il est donc primordial de s'assurer que le processus utilisé est efficace, et qu'il procure une sélection adéquate. Ainsi, afin de s'assurer que le processus de sélection permet l'identification des individus qui seront les plus performants à l'emploi, notre étude démontre qu'une analyse de la validité prédictive de ce processus est de mise.

En deuxième lieu, nos résultats soutiennent partiellement les résultats de Barrick et Mount (1991), selon lesquels la valeur prédictive des traits de personnalité varie entre 0,04 et 0,26 selon le type d'emploi et le trait. En effet, bien que la valeur prédictive de la majorité de nos résultats significatifs se situe dans cet intervalle, nous avons obtenu quelques résultats présentant un coefficient de corrélation significatif dont la valeur est supérieure à 0,26. Par exemple, le trait « impulsivité » comporte, selon nos résultats, une valeur prédictive pour la performance à l'indicateur « moyenne de la valeur des primes vendues par semaine » de -0,33. Ces mêmes auteurs ont également, au travers leur méta-analyse, démontré que les traits « conscience professionnelle » et « stabilité émotionnelle » ont une valeur prédictive de la performance généralisable à l'ensemble des emplois. Des résultats similaires ont également été présentés par Barrick et al. (2001) dans une seconde méta-analyse. Cependant, nous n'avons obtenu aucune relation significative entre ces traits et les indicateurs de performance mesurés par les gestionnaires de l'entreprise étudiée. Ainsi, nos résultats n'appuient pas, à première vue, ceux de Barrick et Mount (1991), ni ceux de Barrick et al. (2001), en démontrant que ces traits ne sont pas prédictifs de la performance pour les vendeurs d'assurances ciblés par notre recherche. Toutefois, nous ne pouvons déterminer si l'inclusion de notre population à l'intérieur d'une population

englobant des sujets provenant de divers métiers ne procurerait pas des résultats similaires à ceux de ces auteurs.

En revanche, nos résultats, tout comme ceux de Barrick et al. (2001), soutiennent les propos de Tett et al. (1991) défendant l'importance des liens conceptuels entre les traits et les critères de performance. Ces liens découlant de la validité de contenu et de construit, il s'avère essentiel de ne pas négliger ces dimensions lors du choix d'un outil de sélection. En effet, tel que nous l'avons mentionné au travers de notre premier chapitre, il est préférable d'analyser la validité prédictive en fonction des prédicteurs utilisés et non de l'outil. Ainsi, il n'est, selon nous, pas suffisant, lors de l'analyse des résultats d'une étude de validité prédictive, de montrer qu'un trait prédit la performance. Il est également nécessaire de comprendre conceptuellement ce lien en le rattachant spécifiquement à l'emploi étudié et à son contexte sans quoi, on ne peut expliquer le résultat.

Enfin, nos résultats infirment les propos de Ones et Viswesvaran (1996), défendant que les traits généraux représentent le niveau d'analyse à privilégier. Notre étude montre plutôt, tel que Jenkins et Griffith (2004) l'ont démontré, qu'une analyse en fonction des sous-traits procure une meilleure validité prédictive. En effet, nos résultats illustrent bien que les différents sous-traits d'un trait général ne sont pas tous liés à la performance de la même façon. Par exemple, les sous-traits du trait général « extroversion » soit, « dominance », « persuasion », « impulsivité », « approche directe » et « émotivité » ont des valeurs prédictives variables pour la mesure « moyenne hebdomadaire des ventes en argent ». Bien que la variable « extroversion » ne présente pas de relation prédictive pour cet indicateur, deux de ses sous-traits soit « impulsivité » ($r = -0,351$; $p \leq 0,01$) et

« approche directe » ($r = -0,204$; $p \leq 0,05$) comportent une bonne valeur prédictive.

Ainsi, ces derniers mesurent des facettes dissemblables, contribuant différemment les unes des autres à la performance.

4.5.2 Contributions pour les gestionnaires de l'organisation étudiée

La recherche actuelle procure différents apports aux gestionnaires de l'entreprise ayant participé à la recherche. D'une part, celle-ci permet de valider la pertinence de l'outil de sélection étudié (test TACT). En effet, les résultats ont démontré qu'il existe bel et bien des relations significatives entre certains prédicteurs mesurés par cet outil et certains indicateurs de performance. Ainsi, cette étude confirme qu'il est adéquat, pour les gestionnaires, d'utiliser le test TACT aux fins de la sélection de personnel de vente étudié dans le cadre de ce mémoire.

En deuxième lieu, ce mémoire permet d'orienter plus adéquatement les gestionnaires quant aux prédicteurs de performance à évaluer lors du processus de sélection. En effet cette étude, tout comme l'étude antérieure, permet aux gestionnaires de prendre connaissance de la faible validité de certains prédicteurs de performance évalués dans le processus de sélection actuel de l'organisation. D'autre part, celle-ci permet aux gestionnaires de constater la présence de relations entre certaines variables du test TACT, préalablement non mesurées lors du processus de sélection, et certains prédicteurs de performance. Ainsi, cette recherche procure un éclairage quant à la validité de l'outil, et propose certaines pistes en vue de reconsidérer les indicateurs à mesurer lors

de la sélection. Conséquemment, nous croyons que cette recherche permet l'amélioration de l'efficacité du processus de sélection de l'entreprise étudiée

Troisièmement, l'analyse produite au travers de ce mémoire permet de justifier le choix de certains des prédicteurs à évaluer lors de la sélection, et constitue une preuve de la pertinence de ces choix. Ainsi, advenant que l'organisation soit, par exemple, poursuivie pour discrimination, cette étude pourra contribuer à soutenir l'entreprise dans sa défense. Toutefois, il demeure important, à cet effet, de retenir les limites méthodologiques exposées antérieurement.

Enfin, les résultats de l'étude actuelle nous permettent de proposer aux gestionnaires de l'organisation ayant participé à cette recherche un profil du candidat « idéal » pour le poste ciblé. Notons toutefois qu'étant donné l'absence de résultats pour la variable « rétention » et la faible taille de l'échantillon utilisé pour la variable « cause du départ » nous ne proposerons pas de prédicteurs liés à la rétention. Le tableau suivant présente les principaux prédicteurs de performance qui, selon les résultats de notre analyse, devraient permettre la sélection de candidats de qualité pour le poste en question.

Tableau 4.1 - Profil du candidat « idéal »

Prédicteurs de la performance à retenir lors de la sélection		Relation entre le prédicteur et la performance
Compétences	Faire preuve de compassion	Négative (-)
	Savoir négocier	Positive (+)
	Être transparent	Négative (-)
Traits et sous-traits de personnalité	Impulsivité	Négative (-)
	Approche directe	Négative (-)
	Empathie	Négative (-)

Il est en revanche important de spécifier que ce profil comporte certains risques découlant en grande partie des limites de notre étude. En effet, Il est possible, d'une part que nos résultats, étant donné les limites, négligent certains prédicteurs pouvant comporter une valeur prédictive de la performance. De plus, étant donné que l'organisation étudiée utilise le test TACT depuis relativement peu de temps, nous ne sommes pas en mesure de garantir que ces prédicteurs demeurent valides sur des résultats à long terme. En effet, nos résultats démontrent une variation entre les prédicteurs de performance des employés en probation et les prédicteurs de performance des employés hors probation. Nous ne pouvons alors prétendre que ces prédicteurs de performance demeurent valides à long terme.

4.6 Perspectives de recherche

Pour faire suite à cette analyse, de nombreuses pistes de recherche pertinentes à explorer pour cette entreprise demeurent présentes. D'une part, il serait intéressant de reproduire cette même analyse lorsque la population étudiée aura pris de l'ampleur. Ceci permettrait dans un premier temps, de valider nos résultats et de reconfirmer la validité du processus de sélection. Dans un deuxième temps, ceci permettrait de renforcer la justification du choix des prédicteurs, donnant ainsi plus de poids à l'argument de défense protégeant l'entreprise en cas de plainte de discrimination.

D'autre part, il serait également intéressant, pour l'organisation, de procéder à la validation de ses différents processus de sélection, en vue de vérifier la qualité de ces derniers pour l'ensemble des postes. Ceci permettrait sans doute d'améliorer l'ensemble de la performance de l'organisation et de réduire le taux de roulement découlant d'une mauvaise sélection.

En troisième lieu, nous croyons qu'il serait pertinent de tenter d'utiliser le test TACT pour d'autres fins que la sélection de personnel. En effet, il est probable que les variables que comprend ce test comportent une validité prédictive pertinente à intégrer dans d'autres processus des ressources humaines. À titre d'exemple, le test TACT et ces prédicteurs pourraient être utilisés en vue d'évaluer le potentiel des employés quant à leur mobilité. Ainsi, les promotions ou les transferts pourraient être attribués, en partie, en fonction de cet outil. Il serait alors possible de produire des analyses de validité prédictive pour ces divers processus. Notre étude a démontré que la valeur prédictive des variables comprises dans le test TACT sur la performance peut varier en fonction du contexte (en

probation et hors probation). Ceci justifie alors la pertinence de produire diverses analyses de validité prédictive, spécifiques à chacun des processus pour lesquels le test TACT peut être utilisé.

De plus, une réévaluation de la validité prédictive devrait, selon nous, être reproduite après un certain intervalle de temps (par exemple, cinq ans), afin de s'assurer que les prédicteurs conservent leur valeur prédictive respective. En effet, ceci permettrait de vérifier l'obsolescence des processus RH et, dans les cas où cela s'avèrerait nécessaire, de voir à leur actualisation.

Dans le même ordre d'idées, tel que nous l'avons soulevé dans les limites de l'étude actuelle, un modèle de régression multiple aurait permis une meilleure évaluation de la validité prédictive du test TACT. Il serait alors intéressant de reproduire une étude similaire à celle-ci en analysant les données selon un tel modèle plutôt que selon des analyses corrélationnelles.

Enfin, cette étude démontre qu'il est important, tel que le mentionnent Le Louarn et Wils (2001), de procéder à la validation du processus de sélection en vue d'en contrôler la qualité. En effet, nous avons pu constater que les variables qui semblent, instinctivement, liées à la performance ne sont pas forcément les meilleurs prédicteurs de cette dernière. Cette recherche soutient alors les propos de Le Louarn et Wils (2001). Ainsi, nous croyons qu'il s'avère important, pour les organisations souhaitant améliorer leur processus de sélection, de s'intéresser à cette question, et de voir à répandre cette pratique de validation du processus de sélection. De plus, la validation des processus permet de

quantifier la valeur des pratiques RH et conséquemment, de justifier leur importance dans l'organisation.

BIBLIOGRAPHIE

- ALLPORT, Gordon W. (1937). *Personality : A psychological interpretation*, New York, Holt, 588 p.
- ATEEL, Saqib Ali (2003). « Description of Five Factor Model », *Personality and Aptitude Career Tests* [en ligne] <www.personality-and-aptitude-career-tests.com/five-factor-model.html> (Réf. le 2 mars 2007).
- AZJEN, Icek et Martin FISHBEIN (1977). « Attitude-behavior relations : A theoretical analysis and review of empirical research », *Psychological Bulletin*, vol. 84, n° 5 (septembre), p. 888-918.
- BALICO, C. (1999). « Les « Assessment Centers » ou « centres d'évaluation » : dans *Les méthodes d'évaluation en ressources humaines. La fin des marchands de certitude*. Éditions d'Organisation, p. 171-187.
- BARRICK, Murray R. et Michael K. MOUNT (1991). « The big five personality dimensions and job performance : A meta-analysis », *Personnel Psychology*, vol. 44, n° 1, p. 1-26.
- BARRICK, Murray R., Michael K. MOUNT et J. Perkins STRAUSS (1999). « The Joint Relationship of Conscientiousness and Ability with Performance : Test of Interaction Hypothesis », *Journal of Management*, vol. 25, n° 5, p. 707-721.
- BARRICK, M.R., Michael K. MOUNT et T.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, n° 1 (mars-juin), p. 9-30.
- BAYDOUN, Ramzi B. et George A. NEUMAN (1992). « The future of the General Aptitude Battery Test (GABT) for use in public and private testing », *Journal of Business and Psychology*, vol. 7, n° 1 (automne), p. 81-91.
- BÉGIN, Jean (2006). « Informations à propos des tests » *Introduction à la psychométrie* [en ligne], Montréal, Université du Québec à Montréal. <<http://www.er.uqam.ca/nobel/r30574/PSY1282/C2P4.html>> (Réf. du 20 février 2007).
- BOURHIS, Anne (2007). *Recrutement et sélection du personnel*, Montréal, Chenelière, 562 p.
- BOURHIS, Anne et Thierry WILS (2006). « Séance 8 : Mesure », Notes dans le cadre du cours Atelier de recherche en gestion des ressources humaines (HEC Montréal), Hiver 2006.

- BURKE, Ronald et Eddy NG (2006). « The changing nature of work and organizations : Implications for human resource management » *Human Resource Management Review*, vol. 16, n° 2 (juin), p. 86-94.
- CARON, Jean (2006). « Un guide de la validation transculturelle des instruments de mesure en santé mentale », *Site des instruments psychométriques en français* [en ligne], Montréal, Université McGill, <<http://instrumentspsychometriques.mcgill.ca/instruments/guide.htm>> (Réf. du 8 février 2007).
- COLLINS, Gerald A. (2003). « Rethinking Retirement in the Context of an Aging Workforce », *Journal of Career Development*, vol. 30, n° 2 (hiver), p. 145-157.
- COLLINS, Judith M., et David H. GLEAVES (1998). « Race Job Applicants, and the Five-Factor Model of Personality : Implications for Black Psychology, Industrial/Organizational Psychology, and the Five-Factor Theory » *Journal of Applied Psychology*, vol. 83, n° 4, p. 531-544.
- CONWAY, James M. et Gina M. PENENO (1999). « Comparing Structured Interview Question Types : Construct Validity and Applicant Reactions », *Journal of Business and Psychology*, vol. 13, n° 4, p. 485-506.
- DE CORTE, Wilfried, Filip LIEVENS et Paul R. SACKETT (2006). « Predicting Adverse Impact and Mean Criterion Performance in Multistage Selection », *Journal of Applied Psychology*, vol. 91, n° 3, p. 523-537.
- DIGMAN, J. M. (1990). « Personality structure : Emergence of the five-factor model » *Annual Review of Psychology*, vol. 41, n°1, p. 417-440.
- GAUGLER, Barbara B., Douglas B. ROSENTHAL, George C. THORNTON et Cynthia BENTSON, (1987). « Meta-Analysis of Assessment Center Validity », *Journal of Applied Psychology*, vol. 72, n° 3 (août), p. 493-511.
- GHAIBI, Mohamed (2006). *Contribution des traits de personnalité à la compréhension des comportements d'achats des internautes : une approche modérée par les facteurs situationnels*, extrait d'une thèse de doctorat, Nantes, Centre de Recherche en gestion de Nantes Atlantique, 20 p.
- GHISELLI, Edwin E. (1973). « The Validity of Aptitude Tests in Personnel Selection », *Personnel Psychology*, vol. 26, n° 4 p. 461-477.
- GOULET, C. (2003). *PI@nète Psy : Lexique de psychologie* [en ligne], mis à jour le 14 août 2007, Montréal, <http://www.collegeahuntsic.qc.ca/Pagesdept/Sc_Sociales/psy/introsite/lexique/lexique.htm > (Réf. du 2 mars 2007).
- GUION, R. M. et R. F. GOTTIER (1965). « Validity of personality measures in personnel selection », *Personnel Psychology*, vol. 18, n° 2, p. 135-164.

- HANSENNE, Michel (2003). *Psychologie de la personnalité*, Bruxelles, De Boeck Université, 340 p.
- HERMELIN E. et Yvan T. ROBERTSON (2001). « A critique and standardization of meta-analytic validity coefficients in personnel selection », *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, vol. 74, n° 3, p. 253-277.
- HODGE, Linda et David WORKMAN (2007). « Using the Career Architect to Assess and Develop Leadership Competencies », *The Career Practitioner's Resource* [en ligne], vol. 19, n° 2, Career Planning and Adult Development Network, <<http://www.careertrainer/Request.jsp?|View=ViewArticle&Article=OID%3A113415>> (Réf. du 29 août 2007).
- HOLLENBECK, John R., Arthur P. BRIEF, Ellen M. WHITENER et Karen E. PAULI (1988). « An Empirical Note on the Interaction of Personality and Apt. », *Journal of Management*, vol. 14, n° 3, p. 441-451.
- HUNTER, J. E. et R. F. HUNTER (1984). « Validity and utility of alternative predictors of job performance », *Psychological Bulletin*, vol. 96, n° 1, p. 72-98.
- JENKINS, Margaret et Richard GRIFFITH (2004). « Using Personality Constructs to Predict the Performance : Narrow or Broad Bandwidth », *Journal of Business and Psychology*, vol. 19, n° 2 (décembre), p. 255-269.
- LE LOUARN, Jean-Yves et Thierry WILS (2001). *L'Évaluation de la gestion des ressources humaines*, Paris, Liaisons, 264 p.
- MAURER, T., J. SOLAMAN et D. TROXTEL (1998). « Relationship of coaching with performance in situational employment interviews », *Journal of Applied Psychology*, vol. 83, n° 1, p. 128-136.
- MCHENRY, Jeffrey J., Leaetta M. HOUGH, Jody L. TOQUAM, Mary Ann HANSON et Steven ASHWORTH (1990). « Project a validity results: the relation between predictor and criterion domains », *Personnel Psychology*, vol. 43, n° 2 (été), p.335-354.
- NA, Woonbong et Roger MARSHALL (1999). « Validation of the "Big Five" Personality Traits in Korea : A Comparative Approach », *Journal of International Consumer Marketing*, vol. 12, n° 1, p. 5-19.
- NADEAU, Louise (2002). *Psychologie de la personnalité*, Recueil de notes PSY 1105, Université de Montréal, automne 2002, 158 p.

- ONES, Deniz S. et Neil ANDERSON (2002). « Gender and ethnic group differences on personality scales in selection : Some British data. », *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, vol. 75, n° 3 (septembre), p. 255-276.
- ONES, Deniz, S. et Chockalingam VISWESVARAN (1996). « Bandwidth-fidelity dilemma in personality measurement for personnel selection », *Journal of Organizational Behavior*, vol. 17, n° 6, p. 609-626.
- ONES, Deniz.S. et Chockalingam VISWESVARAN (2000). « Perspectives of models of job performance », *International Journal of Selection and Assessment*, vol. 8, n° 4, p. 216-225.
- PULAKOS, Elaine D., Leonard A. WHITE, Scott H. OPPLER et Walter C. BORMAN (1989). « Examination of Race and Sex Effects on Performance Ratings », *Journal of Applied Psychology*, vol. 74, n° 5 (octobre) p. 770-780.
- ROBERTSON, Yvan T. (1994). « Personality and Personnel Selection », *Journal of Organizational Behavior*, vol. 1, p. 75-89.
- ROBERTSON, Yvan T. et Mike SMITH (2001). « Personnel Selection », *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, vol. 74, n° 4 (novembre), p. 441-472.
- ROTH, Philip L., Philip BOBKO, et Lynn A. MCFARLAND (2005). « A Meta-Analysis of Work Sample Test Validity : Updating and Integrating Some Classic Literature », *Personnel Psychology*, vol. 58, n° 4 (hiver), p 1009-1037.
- SACKETT, Paul R., Melissa L. GRUYS et Jill E. ELLINGSON (1998). « Ability-Personality Interactions When Predicting Job Performance », *Journal of Applied Psychology*, vol. 83, n° 4, p. 545-556.
- SAKS, A. .M. (2000). *Research, measurement, and evaluation of human resources*, Scarborough, Nelson, 411 p.
- SALGADO, Jesus F. (2003). « Predicting job performance using FFM and non-FFM personality measures », *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, vol. 76 (septembre), p. 323-346.
- SALGADO. Jesus F. (1999). « Personnel selection methods », *International review of industrial and organizational psychology*, vol. 14, p. 1-54.
- SALGADO, Jesus F., Neil ANDERSON, et Cristina BERTUA (2005). « The predictive validity of cognitive ability tests : A UK meta-analysis », *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, vol. 78 (septembre), p. 387-409.

- SCHMIDT, Frank. L. et J. E. HUNTER (1998). « The validity and utility of selection methods in personnel psychology practical and theoretical implications of 85 years of research findings », *Psychological Bulletin*, vol. 124, n° 2 p. 262-274.
- SCHMIDT, Frank L. et Mark RADER (1999). « *Exploring the boundary conditions for interview validity : Meta-analytic validity finding for a new interview type* », *Personnel Psychology*, vol. 52, n° 2, p. 445-464.
- SCHMITT, Neal, Richard Z. GOODING, Raymond A. NOE, et Michael KIRSCH (1984). « Metaanalyses of Validity Studies Published Between 1964 and 1982 and the Investigation of study Characteristics », *Personnel Psychology*, vol. 37, n° 3, p. 407-422.
- SCHNEIDER, Robert, J., Leaetta M. HOUGH et Marvin D. DUNNETTE (1996). « Broadsided by broad traits : how to sink science in five dimensions or less », *Journal of Organizational behaviour*, vol. 17, n° 6, p. 639-655.
- SMITHER, James W., Richard, R. REILLY, Roger E. MILLSAP et Ronald W. STOFFEY (1993). « Applicant Reactions to Selection Procedures », *Personnel Psychology*, vol. 46, n° 1 (printemps), p. 49-76.
- TETT, Robert P., Douglas N. JACKSON et Mitchell ROTHSTEIN (1991). « Personality Measures as Predictors of Job Performance: A Meta-Analytic Review », *Personnel Psychology*, vol. 44, n° 4 (hiver), p. 703-742.
- VINCHUR, A. J., J. S. SCHIPPMANN, F. S. SWITZER et P. L. ROTH (1998). « A meta-analytic review of predictors of performance for salespeople », *Journal of Applied Psychology*, vol. 83, n° 4 p. 586-597.
- VEVEA, Jack L., Nancy C. CLEMENTS, et Larry V. HEDGES (1993). « Assessing the effects of selection bias on validity data for the General Aptitude Test Battery », *Journal of Applied Psychology*, vol. 78, n° 6 (décembre), p. 981-987.
- WRIGHT, Patrick M., K. Michele KACMAR, Gary C. MCMAHAN et Kevin DELEEUW (1995). « $P = f(M \times A)$: Cognitive ability a moderator of the relationship between personality and job performance », *Journal of Management*, vol. 21, n° 6, p. 1129-1139.