

Université de Montréal

Personnalité et compétences en emploi : comparaison de la capacité prévisionnelle de deux configurations de la personnalité

Par
Philippe Longpré

Département de psychologie
Faculté des arts et des sciences

Thèse présentée à la Faculté des études supérieures en vue de l'obtention
du grade de Philosophiae Doctor (Ph.D.) en psychologie – recherche et intervention,
option psychologie du travail et des organisations

Mai 2013

© Philippe Longpré, 2013

RÉSUMÉ

Certaines études récentes confirment que les tests de personnalité sont largement utilisés à des fins de sélection dans les organisations nord-américaines et que leur fréquence d'utilisation continue de croître (Boudrias, Pettersen, Longpré, & Plunier, 2008; Rothstein & Goffin, 2006). Or, les résultats des recherches portant sur le lien prévisionnel entre la personnalité et le rendement global au travail sont peu convaincants (Morgeson et al., 2007b; Murphy & Dzieweczynski, 2005). La présente thèse vise à vérifier si une amélioration des liens prédictifs entre la personnalité et le rendement au travail pourrait être obtenue en modifiant la façon d'opérationnaliser les variables prévisionnelles issues des inventaires de personnalité et en précisant les critères à prédire de manière à les rendre plus spécifiques et mieux arrimés.

Pour ce faire, la capacité prévisionnelle d'une approche centrée sur le critère, c'est-à-dire l'utilisation de composites de traits de personnalité, est comparée à l'approche traditionnelle centrée sur le prédicteur, dans ce cas-ci, les cinq grands facteurs de personnalité (Big Five). D'autre part, le rendement au travail est opérationnalisé sous l'angle des compétences en emploi, ce qui permet d'en différencier les dimensions et d'augmenter la spécificité des critères.

Des hypothèses précisant les facteurs de personnalité qui devraient permettre de prédire chacune des compétences évaluées sont testées. De plus, des hypothèses précisant les traits de personnalité servant à créer les variables composites sont aussi testées. Finalement, une hypothèse portant sur la comparaison de la puissance prévisionnelle des deux approches est mise à l'épreuve.

L'échantillon de la recherche est composé de 225 employés occupant divers emplois au sein d'une grande organisation québécoise. Ils ont complété un inventaire de personnalité au travail dans le cadre des processus de sélection de l'organisation. Leur

supérieur immédiat a effectué une évaluation de leurs compétences et de leur rendement au moins six (6) mois après leur embauche.

Les résultats démontrent que la maîtrise des compétences est mieux prédite par une approche centrée sur le prédicteur (c'est-à-dire les Big Five) que par une approche centrée sur le critère (c'est-à-dire les variables composites). En effet, seules trois hypothèses portant sur le lien entre certains facteurs de personnalité et les compétences se sont avérées partiellement soutenues. Les résultats d'analyses statistiques supplémentaires, réalisées *a posteriori* afin de mieux comprendre les résultats, laissent supposer la présence de variables modératrices, dont, notamment, les caractéristiques situationnelles.

En somme, il nous semble plus probable d'arriver, dans le futur, à trouver une méthode structurée de création des variables composites qui permettrait d'obtenir des liens prévisionnels plus puissants que de découvrir des variables composites qui seraient elles-mêmes généralisables à tous les emplois et à toutes les organisations. Par ailleurs, nous encourageons les praticiens à porter attention à la façon d'utiliser les données de personnalité. Pour le moment, il semble que les facteurs de personnalité permettent de prédire, en partie, le rendement futur en emploi. Or, les preuves empiriques concernant l'efficacité d'autres approches demeurent relativement rares et, surtout, insuffisantes pour guider fidèlement les praticiens à travers les choix nécessaires à leur utilisation.

Mots-clés : Personnalité, compétences, Big Five, variables composites, sélection, évaluation, rendement.

ABSTRACT

Recent studies confirm that personality tests are widely used for selection in North American organizations and that their frequency of use continues to grow (Boudrias, Pettersen, Longpre & Plunier 2008; Rothstein & Goffin, 2006). However, research shows that the predictive relationship between personality and overall job performance is generally weak and that it remains similar to the initial results on the subject (Morgeson et al, 2007b;. Dzieweczynski & Murphy, 2005). This thesis aims to determine whether an improvement in the predictive relationship between personality and job performance could be achieved by modifying the way data obtained from personality inventories is used and by specifying the criteria to predict.

To do so, the predictive ability of an approach centered on the criterion, that is to say, the use of compound variables of personality, is compared with the traditional approach centered on the predictor, in this case, the five factors (Big five). Moreover, job performance is operationalized in terms of job competencies, which makes it possible to differentiate the criteria and to increase its specificity.

Hypotheses specifying the personality factors that should predict each competency are tested. In addition, hypotheses specifying the personality traits used to create the compound variables are also tested. Finally, a hypothesis comparing the predictive power of the two approaches is tested.

The sample consisted of 225 employees occupying various jobs in a large Quebec organization. These employees have completed a work-contextualized personality inventory through the selection process of the organization. Their immediate supervisor conducted an assessment of their competencies and of their performance at least six (6) months after being hired.

Thus, the design of this research is predictive and the method used is based on a confirmatory strategy, which is similar to the normal practices of testing used by industrial and organizational psychologists.

Results indicate that the competencies are better predicted by a predictor-centered approach. Indeed, only three hypotheses pertaining to the relationship between personality factors and competencies proved partially supported. The results of additional statistical analyzes, performed in order to better understand the initial results, suggest the presence of moderating variables, including, in particular, the situational characteristics.

In conclusion, it seems, at this time, much more likely for researchers to find a structured method for creating compound variables that would provide stronger predictive relationship, than to discover new compound variables that would be predictive of performance in every job and every organization.

In addition, we encourage practitioners to pay attention to the way they use personality data. For the moment, it seems that personality factors predict, in part, future job performance. However, empirical evidence on the effectiveness of alternative approaches is relatively rare, and insufficient to accurately guide practitioners through the choice necessary for their use.

Keywords: Personality, competencies, evaluation, personnel selection, Big Five, compound variables, job performance.

TABLE DES MATIÈRES

RÉSUMÉ	II
ABSTRACT.....	IV
TABLE DES MATIÈRES	VI
LISTE DES TABLEAUX.....	VIII
LISTE DES FIGURES	IX
REMERCIEMENTS.....	XI
INTRODUCTION	1
CONTEXTE THÉORIQUE.....	5
LA PERSONNALITÉ : DÉFINITIONS ET THÉORIES	5
<i>L'approche centrée sur la structure interne de la personnalité (Big Five)</i>	7
<i>La prédiction du rendement en emploi par les facteurs de personnalité</i>	14
<i>Facteurs ou facettes associés au modèle à cinq facteurs</i>	20
<i>La contextualisation des mesures de personnalité</i>	24
LA PERSONNALITE COMME PREDICTEUR DANS LA PRESENTE RECHERCHE.....	25
L'APPROCHE CENTREE SUR LE CRITERE : LE RECOURS A DES AMALGAMES OU COMPOSITES DE PERSONNALITE.....	26
<i>Les méthodes pour définir les composites</i>	37
LES COMPETENCES COMME CRITERE	41
LES QUESTIONS DE RECHERCHE ET HYPOTHESES : COMPARAISON DE LA CAPACITE PREVISIONNELLE DU BIG FIVE ET DES VARIABLES COMPOSITES	54
MÉTHODOLOGIE.....	63
DÉROULEMENT DE LA COLLECTE DE DONNÉES.....	63
PARTICIPANTS	66
MESURES	67
<i>Pour le prédicteur : la personnalité</i>	67
<i>Pour le critère : les compétences</i>	70
<i>La création des variables composites</i>	73
ANALYSES.....	75
RÉSULTATS.....	79
ANALYSES PRÉLIMINAIRES.....	79
VÉRIFICATION DES HYPOTHÈSES 1 À 6 – LA PUISSANCE DES LIENS PRÉVISIONNELS ENTRE LES FACTEURS DE PERSONNALITÉ ET L'ÉVALUATION DES COMPÉTENCES.....	84

VÉRIFICATION DES HYPOTHÈSES 7 À 12 – LA PUISSANCE DES LIENS PRÉVISIONNELS ENTRE LES VARIABLES COMPOSITES DE PERSONNALITÉ ET L'ÉVALUATION DES COMPÉTENCES	86
VÉRIFICATION DE L'HYPOTHÈSE 13 – COMPARAISON DE LA PUISSANCE DES LIENS PRÉVISIONNELS	88
ANALYSES STATISTIQUES SUPPLÉMENTAIRES	89
DISCUSSION	91
LA MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE	92
LA MESURE DE LA PERSONNALITÉ	98
LA MESURE DU RENDEMENT AU TRAVAIL : LES COMPÉTENCES	100
LA PUISSANCE DES LIENS PRÉVISIONNELS ENTRE LA PERSONNALITÉ ET L'ÉVALUATION DES COMPÉTENCES	106
LA CRÉATION DES VARIABLES COMPOSITES	113
CONCLUSION	117
RÉFÉRENCES	121
ANNEXE 1 – DESCRIPTION DES SIX COMPÉTENCES ÉVALUÉES SELON LE REPERTOIRE DES COMPÉTENCES DE L'ORGANISATION PARTICIPANTE.....	XV
ANNEXE 2 – COURRIEL D'INSTRUCTION	XVIII
ANNEXE 3 - QUESTIONNAIRE D'ÉVALUATION DES COMPÉTENCES ET DE LA PERFORMANCE.....	XXI
ANNEXE 4 – STATISTIQUES DESCRIPTIVES POUR CHACUN DES TRAITS DU TACT (N=2781).....	XLI
ANNEXE 5 – STATISTIQUES DESCRIPTIVES DES VARIABLES DE LA PERSONNALITÉ POUR LA POPULATION (N=6937).....	XLII
ANNEXE 6 – CORRÉLATIONS ENTRE LES TRAITS DE PERSONNALITÉ ET LES ÉVALUATIONS DES COMPÉTENCES.....	XLIII
ANNEXE 7 – COMPARAISONS DES DEGRÉS D'IMPORTANCE DES COMPÉTENCES ÉVALUÉES.....	XLVI
ANNEXE 8 – RÉSULTATS DES ANALYSES DE RÉGRESSIONS HIÉRARCHIQUES POUR TESTER L'INTERACTION ENTRE LA PERSONNALITÉ ET L'IMPORTANCE DES COMPÉTENCES	XLVII

LISTE DES TABLEAUX

Tableau I. Description des dimensions du Big Five	10
Tableau II. Traits associés aux cinq facteurs (Salgado, Viswesvaran, Ones, Anderson, & Sinangil, 2002).....	12
Tableau III. Comparaison des résultats des méta-analyses étudiant le lien entre la personnalité et le rendement global au travail (Morgeson et coll., 2007b).....	17
Tableau IV. Variables composites et validités opérationnelles (Ones, Viswesvaran & Dilchert, 2005).....	30
Tableau V. Critères, échelles de personnalité pour chaque variable composite et coefficients de validité prédictive – tiré de Robertson & Kinder, 1993	32
Tableau VI. Exemples d'échelles de personnalité utilisées pour prédire l'évaluation des compétences (Bartram, 2005, traduction libre).....	34
Tableau VII. Comparaison des résultats de l'étude de Bartram (2005).....	35
Tableau VIII. Description des Great Eight Competencies (Bartram, 2005, p.1187).....	47
Tableau IX. Définitions de compétences selon quelques auteurs.....	50
Tableau X. Définitions des compétences adoptées par l'organisation participante.....	54
Tableau XI. Exemples d'emplois pour chaque groupe d'emplois	67
Tableau XII. Description des traits de personnalité évalués par le TACT	68
Tableau XIII. Composition des variables composites de la personnalité	75
Tableau XIV. Statistiques descriptives des variables de la personnalité (N=225)	81
Tableau XV. Statistiques descriptives des critères	82
Tableau XVI. Intercorrélations entre l'évaluation des compétences et le rendement global	83
Tableau XVII. Intercorrélations entre les prédicteurs.....	83
Tableau XVIII. Corrélations entre les facteurs de la personnalité et l'évaluation des compétences.....	84
Tableau XIX. Corrélations entre les variables composites de la personnalité et l'évaluation des compétences.....	87

LISTE DES FIGURES

Figure 1. Modèle hiérarchique de la personnalité (Paunonen, 1998, p. 539)	11
Figure 2. Modèle des Great Eight Competencies (Bartram, 2005).....	46
Figure 3. Modèle de la relation entre la personnalité et le rendement au travail de Robertson & Callinan (1998, tiré de Burch & Anderson, 2008, p.267)	48

À mes parents,
Nicole Southière et Yvan Longpré
sans qui ce projet n'aurait jamais été possible.

REMERCIEMENTS

J'aimerais remercier, tout d'abord, Jean-Sébastien Boudrias, qui a dirigé cette thèse et qui m'a appuyé tout au long de mon cheminement doctoral. Jean-Sébastien s'est toujours montré disponible, même au-delà de ce à quoi il était parfois raisonnable de s'attendre de lui... Par ailleurs, il a su me transmettre, au moins en partie, sa grande passion pour l'évaluation des compétences et, plus globalement, pour la recherche et l'enseignement. À cet égard, il a été une source d'inspiration inépuisable qui s'est graduellement transformée en un modèle que j'espère pouvoir imiter l'un de ces jours. Jean-Sébastien, merci beaucoup d'avoir cru en moi. J'ai grandement apprécié tous nos échanges.

Ensuite, j'aimerais remercier André Durivage, qui a cru en moi très tôt dans mon cheminement et qui m'a toujours appuyé au fil des ans. En fait, André s'est révélé être une autre source d'inspiration très significative pour moi. Je lui dois, entre autres, l'opportunité qui a permis de réaliser ce projet de recherche, de nombreux accommodements pour me permettre d'assister à mes cours et de rédiger cette thèse ainsi que plusieurs échanges très enrichissants que nous avons eu dans pratiquement tous les moyens de transport existants... André représente aujourd'hui l'un des modèles de réussite que j'aspire à égaler.

D'autre part, je voudrais souligner l'influence positive qu'ont eue les professeurs que j'ai eu la chance de côtoyer : André Savoie, Luc Brunet, François Chiocchio et Robert Haccoun. À leur façon, ils ont tous marqué mon chemin durant les dernières années et chacun d'eux m'a apporté quelque chose de différent, ce qui a certainement contribué à faire de moi celui que je suis aujourd'hui. Je vous remercie donc tous du temps que vous m'avez consacré.

Je tiens aussi à remercier Joanne Greene pour son soutien. Son écoute et ses conseils très judicieux m'ont été, et me sont toujours, d'une grande aide aux plans

personnel et professionnel. À mon avis, Joanne est l'une de ces personnes qui peuvent facilement nous faire grandir, si seulement que l'on prend le temps d'échanger avec elles...

Je voudrais aussi remercier Claude Guindon pour son implication, ses encouragements, ses conseils, ainsi que pour l'intérêt qu'il a eu envers mon cheminement professionnel.

Je voudrais également remercier mes collègues d'université et tout spécialement Maryse Brien, Geneviève Beaulieu, Hélène Essiembre et Simon Grenier. J'ai été très heureux de partager un bout de ce long parcours avec vous.

Par ailleurs, je ne peux passer sous silence l'appui de mes collègues d'EPSI. À cet égard, j'aimerais particulièrement remercier Sylvie Auger, Franco Maimone, Stéphanie Mélançon, Estelle Paradis et Sabrina Poirier. Ils m'ont toujours appuyé dans mon cheminement et c'est sans aucun doute grâce à leur soutien et aux efforts additionnels qu'ils ont accepté de fournir lors de mes absences que j'ai pu compléter ce parcours. Vous êtes des collègues extraordinaires!

Je tiens également à remercier de tout cœur mes parents, Nicole Southière et Yvan Longpré. D'emblée, je sais que je n'arriverai pas à exprimer toute la gratitude que je considère leur devoir. En effet, les gestes qu'ils ont posés au fil des ans sont beaucoup trop nombreux pour que je puisse leur rendre justice. Je les remercierai donc pour quelques-uns de ceux-ci seulement : merci, Parents, pour m'avoir donné la chance d'exister et d'être grand, pour m'avoir insufflé le goût d'apprendre, pour votre soutien, pour vos encouragements, pour votre écoute et pour votre aide dans mes projets. Merci pour tout votre travail de révision, et tout spécialement à toi, Mom, pour toutes les heures que tu y as consacrées. Je vous adore.

Finalement, je veux remercier Marilyne Pigeon, qui occupe une place unique dans ma vie et dans mon cœur. Depuis notre rencontre, je n'ai jamais cessé de l'admirer et de

m'émerveiller de sa présence à mes côtés. Pour tout dire, je considère secrètement Marilynne comme une récompense du Ciel pour tous les efforts et les changements que j'ai faits depuis quelques années. Elle a partagé la plupart de mes expériences, de mes succès et de mes difficultés. De plus, Marilynne a certainement été ma plus grande source d'inspiration et de motivation durant tout ce parcours... Je lui dois aussi une période de rédaction tellement agréable que je me demande parfois si je ne l'ai pas rêvée... Merci beaucoup pour tout, Marri. Maintenant, termine vite toi aussi pour que nous puissions passer à notre prochain projet!

Enfin, finalement, merci les Filles, Faye et Mellie, pour votre appui inconditionnel. Parfois, la grandeur d'âme se mesure beaucoup plus fidèlement en longueur.

INTRODUCTION

Les connaissances accumulées durant le dernier siècle grâce aux recherches portant sur les méthodes d'évaluation et de sélection du personnel confirment que les organisations peuvent augmenter significativement leur productivité et maintenir un haut niveau de compétitivité en utilisant des procédures valides pour guider leurs décisions d'embauche et en évitant celles qui le sont moins (Hunter & Hunter, 1984; Schmidt & Hunter, 1998). Pour ce faire, les spécialistes en évaluation utilisent différents outils, dont l'entrevue, les tests d'habiletés cognitives et les inventaires de personnalité, qui regagnent en popularité depuis le début des années 1990 (Morgeson et al., 2007b; St-Sauveur, 2007). En effet, certaines études récentes confirment que les tests de personnalité sont largement utilisés à des fins de sélection dans les organisations nord-américaines et européennes et que leur fréquence d'utilisation continue de croître (Boudrias, Pettersen, et al., 2008; Durivage & Guindon, 2008; Rothstein & Goffin, 2006).

Or, les critiques à l'endroit de l'utilisation des inventaires de personnalité en contexte de sélection du personnel s'accumulent, notamment parce que les résultats des recherches portant sur le lien prévisionnel entre la personnalité et le rendement global au travail (« overall job performance ») sont peu convaincants et demeurent semblables aux premiers résultats obtenus sur le sujet (Morgeson et al., 2007b; Murphy & Dzieweczynski, 2005). En effet, Ghiselli et Barthol (1953) émettaient, au début des années 50, une sérieuse mise en garde concernant l'utilisation des tests de personnalité pour prédire le rendement puisque de nombreux résultats d'études de validité leur apparaissaient comme étant contradictoires ou inconstants, donc peu généralisables (Ghiselli & Barthol, 1953). Une dizaine d'années plus tard, la publication d'un article de Guion et Gottier (1965, p.160) a causé l'arrêt presque complet des recherches sur le sujet pendant de nombreuses années

parce qu'ils affirmaient ne pouvoir, à la suite de leur revue de la documentation scientifique, plaider en faveur de l'utilisation des mesures de personnalité pour appuyer la prise de décision dans un contexte de dotation :

In brief, it is difficult in the face of this summary to advocate, with a clear conscience, the use of personality measures in most situations as a basis for making employment decisions about people. It seems clear that the only acceptable reason for using personality measures as instruments of decision is found only after doing considerable research with the measure in the specific situation and for the specific purpose for which it is to be used.

En fin de compte, l'intérêt des chercheurs pour l'évaluation de la personnalité en contexte de sélection revint, mais ce ne fût qu'au début des années 90, à la suite de l'émergence du modèle des Big Five¹ et de nouvelles techniques statistiques (Rothstein & Goffin, 2006).

Néanmoins, la capacité des cinq facteurs du Big Five à prédire le rendement global au travail demeurait faible et seul le facteur conscience semblait présenter un lien prévisionnel généralisable² (Barrick & Mount, 1991). Or, une fois les nouvelles corrections apportées pour la restriction de l'étendue, l'erreur d'échantillonnage et les erreurs de mesure, les coefficients de corrélations devenaient plus intéressants (Barrick & Mount, 1991).

Depuis, plusieurs autres méta-analyses ont confirmé que la personnalité, représentée par le modèle du Big Five, permet de prédire, en partie, le rendement global au travail (Barrick, Mount, & Judge, 2001; Hertz & Donovan, 2000; Mount, Barrick, & Stewart, 1998; Salgado, 1997). Cependant, ce lien demeure généralement faible, le lien moyen variant entre .10 et .15 pour la conscience, entre .00 et .07 pour l'agréabilité, entre .04 et .09 pour la stabilité émotionnelle, entre -.02 et .03 pour l'ouverture et se situant à .06 pour l'extraversion (Barrick et al., 2001; Hertz & Donovan, 2000; Salgado, 1997).

¹ Ce terme, étant connu et compris des auteurs de la communauté scientifique francophone, sera utilisé tout au long de ce texte.

² Différent de 0,00 dans tous les groupes d'emplois comparés

Des études tentèrent d'expliquer ces résultats et permirent d'établir que non seulement les construits et les mesures du prédicteur, la personnalité, mais aussi ceux du critère, le rendement global au travail, étaient nombreux et relativement différents selon les auteurs (Burch & Anderson, 2008; Hough & Oswald, 2005; Murphy & Dzieweczynski, 2005; Sackett & Lievens, 2008). De plus, des propositions théoriques ont été faites à l'effet que la relation « personnalité-rendement global au travail » était très complexe puisqu'un certain nombre de variables médiatrices entreraient en jeu, comme les processus cognitifs et affectifs individuels (motivation et perceptions), alors que d'autres variables pourraient modérer la force du lien, comme les facteurs contextuels et situationnels, le type d'emploi, les relations entre les diverses caractéristiques de la personne et le stade de la carrière de l'individu (Burch & Anderson, 2008; Hough & Oswald, 2005; Murphy & Dzieweczynski, 2005; Sackett & Lievens, 2008).

En parallèle, d'autres chercheurs présentèrent des résultats confirmant la pertinence d'évaluer la personnalité, surtout comme prédicteur de critères plus spécifiques comme le rendement de travail en équipe, le rendement contextuel, les comportements contre-productifs au travail et le leadership (Ones, Dilchert, Viswesvaran, & Judge, 2007). Il semblerait donc qu'il soit possible d'obtenir des liens entre la personnalité et certains critères de comportements au travail dont le pourcentage de variance expliquée soit plus intéressant, pourvu que le critère soit plus spécifique que le rendement global au travail et que le lien entre le critère et le prédicteur soit défini à priori (Hough & Oswald, 2005). Récemment, des auteurs ont proposé qu'une amélioration des liens prédictifs puisse être obtenue en modifiant la configuration des données issues des inventaires de personnalité afin de les orienter vers les critères à prédire plutôt que vers les structures de la personnalité (Bartram, 2005; Ones et al., 2007).

Compte tenu du fait que les résultats des nombreuses méta-analyses portant sur le lien personnalité-performance n'ont guère changé depuis ceux de Guion et Gottier (Morgeson et al., 2007a), que les connaissances sur les variables pouvant intervenir dans cette relation sont très limitées, mais aussi de son importance comme méthode d'évaluation pour les processus de sélection, l'influence de la personnalité sur le comportement au travail demande à être étudiée à l'aide de nouveaux schèmes de recherche afin d'en raffiner la compréhension (Burch & Anderson, 2008; Hough & Oswald, 2005; Hough, Roberts, & Hogan, 2001; St-Sauveur, 2007).

C'est dans ce cadre que s'inscrit la présente recherche. Pour ajouter aux connaissances sur le sujet, deux objectifs seront poursuivis : établir la puissance prévisionnelle des liens entre la personnalité, mesurée par un inventaire de personnalité, et, comme critère, des compétences spécifiques démontrées dans la réalisation des tâches et, dans un second temps, comparer la puissance prévisionnelle de deux approches pour configurer les variables de personnalité soit, l'approche classique centrée sur le prédicteur (Big Five) et l'approche centrée sur le critère (variables composites).

CONTEXTE THÉORIQUE

La personnalité : définitions et théories

Depuis qu'elle a vu le jour au début du 20^e siècle, la psychologie de la personnalité vise à étudier deux objets distincts : a) les différences individuelles ou les dimensions selon lesquelles les individus se différencient, d'où découle l'approche quantitative de la personnalité et b) les individus comme entités uniques, intégrées et complètes, d'où découle l'approche qualitative de la personnalité (Winter, Barenbaum, Pervin, & John, 1999). L'approche quantitative, qui poursuit le but de prédire, de modifier et de contrôler les comportements des individus, est issue des travaux de scientifiques particulièrement talentueux en méthodes quantitatives comme Cattell, Allport, Thurstone, Pearson et Thorndike (Winter et al., 1999). Fortement influencés par la théorie des traits de la personnalité et par leurs travaux sur les différences individuelles au niveau de l'intelligence, ces chercheurs ont créé des échelles qui soumettaient la personnalité à la rigueur de la mesure scientifique afin de la convertir en un « objet » qui peut être étudié scientifiquement (Winter et al., 1999). Les inventaires de personnalité utilisés aujourd'hui en contexte d'évaluation et de sélection ont, pour la plupart, été créés selon ces mêmes prémisses et leurs auteurs adoptent pratiquement tous la théorie des traits comme fondement conceptuel (Evaluation Personnel Selection International, 2008; Saville Holdsworth Tests, 1990).

La théorie des traits est principalement issue des travaux de Gordon Allport et de Raymond Cattell (McAdams, Hogan, Johnson, & Briggs, 1997). Allport (1967, cité dans St-Sauveur, 2007) définit la personnalité comme étant « l'organisation dynamique, à l'intérieur de l'individu, de ces systèmes psychophysiques qui déterminent ses comportements et pensées caractéristiques » (St-Sauveur, 2007, p. 28). De son point de

vue, la motivation et les différences individuelles entre les personnes peuvent s'expliquer par les traits : « A neuropsychic structure having the capacity to render many stimuli functionally equivalent (meaningfully consistent) and to initiate and guide equivalent forms of adaptive and expressive behavior » (McAdams et al., 1997, p. 8). Par ailleurs, il assumait que le comportement était fonction de l'interaction entre la personne et l'environnement. Pour sa part, Cattell croyait que l'objet principal de la psychologie de la personnalité était la prédiction des comportements et de ce fait, il définissait la personnalité de façon très générale comme étant « that which permits a prediction of what a person will do in a given situation » (Cattell, 1950, p. 2). Cattell et Allport considéraient que les traits de personnalité représentaient les variables centrales (unités de base) de la personnalité d'un individu (Winter et al., 1999).

Plus récemment, d'autres auteurs ont proposé des définitions plus ou moins similaires de la personnalité. En effet, selon Asendorpf (2002, cité dans St-Sauveur, 2007), la personnalité est une « caractéristique relativement stable et générale de la manière d'être et d'agir d'une personne dans sa façon de réagir aux situations dans lesquelles elle se trouve » (St-Sauveur, 2007, p. 28). Hogan, quant à lui, précise qu'il existe deux utilisations distinctes du mot « personnalité » (Roberts & Hogan, 2001). La première signification ferait référence à « l'impression distincte qu'une personne laisse aux autres (traduction libre, Roberts & Hogan, 2001, p.11) » et est donc l'équivalent de la réputation. La seconde signification réfère « aux structures internes de la personne qui expliquent pourquoi elle laisse cette impression particulière chez les autres (traduction libre, Roberts & Hogan, 2001, p.12) » et est considérée être l'équivalent de l'identité. Toujours selon Hogan, l'évaluation de la personnalité en contexte organisationnel fait référence à la réputation d'un individu puisque celle-ci est relativement objective et observable, qu'elle peut être décrite à l'aide d'un vocabulaire spécifique (les traits), qu'elle

est basée sur des comportements déjà observés et que, de ce fait, elle permettrait une prédiction valide des comportements futurs de la personne (Hogan, Dunnette, & Hough, 1991). Ici, les traits représentent « des tendances dans le comportement de l'individu ou des comportements réguliers et récurrents » (traduction libre, Hogan et al., 1991, p. 875). Aussi, les auteurs de l'Occupational Personality Questionnaire (OPQ) définissent la personnalité comme étant « that which is concerned with a person's typical or preferred ways of behaving, thinking and, feeling » (Saville Holdsworth Tests, 1990). Finalement, Ones et coll. considèrent que les traits de personnalité sont des dispositions et des tendances stables à se comporter d'une certaine manière (Ones, Viswesvaran, & Dilchert, 2005). Pour ces auteurs, la personnalité fait référence à un spectre d'attributs individuels qui distinguent les individus entre eux selon leurs tendances naturelles à agir, penser et ressentir d'une façon spécifique (Ones et al., 2005). Ainsi, lorsqu'une personne répond à un inventaire de personnalité, il offre au chercheur une description de ses propres comportements et de sa réputation (Ones et al., 2005).

En somme, en considérant les fondements théoriques desquels ils sont issus, il importe de souligner que les tests de personnalité visent à décrire les traits de personnalité et à prédire le comportement d'un individu. D'autre part, la majorité de ceux-ci tiennent pour acquise la stabilité des traits de personnalité et supposent que ces derniers peuvent être inférés à partir de questions concernant les comportements passés ou habituels et préférés d'une personne.

L'approche centrée sur la structure interne de la personnalité (Big Five)

La théorie des cinq grands facteurs de personnalité (Big Five) est certainement la théorie de la personnalité basée sur l'approche des traits qui a reçu le plus d'attention de la communauté scientifique et qui a fait l'objet du plus grand nombre de recherches au cours des 20 dernières années (McCrae & Costa, 1987). La mise en évidence de la structure de la

personnalité en cinq grands facteurs est due tant à l'approche lexicale de la personnalité qu'à l'approche basée sur l'analyse des réponses à des questionnaires de personnalité.

L'approche lexicale fait référence à des dimensions psycholexicales, à des construits du langage commun ou à des construits populaires qui reflètent les traits de personnalité utiles qu'il est possible de mesurer (Hough et al., 2001). En bref, cette approche soutient que les différences individuelles ont été relevées et intégrées par les utilisateurs d'une langue à un certain moment dans son évolution puis qu'elles ont été codées en termes de traits de personnalité (McCrae & John, 1992). Ainsi, il serait possible de déterminer les dimensions de base de la personnalité en classant et en regroupant ces termes. Ce travail a été amorcé par Allport et Odbert (1936) qui ont identifié 4505 mots anglais liés à la personnalité (Allport & Odbert, 1936). Par la suite, Cattell les a regroupés en 35 ensembles qui ont été analysés statistiquement (analyses factorielles) par Tupes et Christal (Cattell, 1945; Tupes & Christal, 1961). Les résultats de ces analyses ont servi d'assises aux cinq grands facteurs de la personnalité que nous connaissons aujourd'hui.

De son côté, Eysenck tentait d'identifier les dimensions de base de la personnalité à l'aide des questionnaires de personnalité qui étaient utilisés à ce moment (Eysenck, 1964). Ses travaux ont notamment démontré qu'il était possible de regrouper pratiquement toutes les échelles de ces deux questionnaires en deux dimensions : N (émotions négatives) et E (relations interpersonnelles). D'autres chercheurs ont subséquemment bonifié le modèle d'Eysenck en utilisant la même stratégie (Costa & McCrae, 1976).

Ce n'est qu'à la fin des années 1970 que l'approche lexicale et celle basée sur les questionnaires de personnalité ont été refondues en une seule approche par des chercheurs qui ont reconnu leur caractère complémentaire : l'approche lexicale proposait une méthode d'exploration de la structure de la personnalité alors que l'approche basée sur les

questionnaires proposait une méthode quantitative pour confirmer cette structure. Depuis, plusieurs études ont démontré l'existence de liens entre les dimensions lexicales et les traits de personnalité mesurés par les questionnaires (Goldberg, 1990; McCrae & Costa, 1987).

Le modèle du Big Five postule l'existence de cinq facteurs de la personnalité qui expliqueraient la majorité des variations du comportement humain (Paunonen, Nicol, Roberts, & Hogan, 2001). Ces facteurs, nommés extraversion, agréabilité, stabilité émotionnelle, conscience et ouverture³, seraient universels et d'origine biologique (McCrae & Costa, 1997; McCrae, Costa, Pervin, & John, 1999). Le tableau I présente une description sommaire de chacun de ces facteurs (St-Sauveur, 2007, annexe 1).

³ En anglais: Extraversion (Surgency), Agreeableness (Likability), Emotional stability (Neuroticism), Conscientiousness (Dependability) et Openness to experience (Intellect or Culture).

Tableau I. Description des dimensions du Big Five

Facteurs	Descriptions
Extraversion	Les individus extravertis sont sociables et ils apprécient les gens, les groupes et les réunions. Ils sont également loquaces, sûrs d'eux, actifs, gais, énergiques et optimistes. Pour sa part, l'introversion signifie l'absence d'extraversion et non son opposé. Les introvertis sont plutôt indépendants, constants et réservés; ils ne sont pas nécessairement timides, mais préfèrent souvent être seuls.
Stabilité émotionnelle	Les individus névrotiques ont une tendance générale à éprouver des affects négatifs tels que la peur, la colère, la tristesse, la gêne et la culpabilité. Les sujets qui obtiennent des scores faibles sur cette dimension ont tendance à nourrir des idées irrationnelles, à moins bien maîtriser leurs pulsions et à avoir plus de difficulté à gérer le stress. Les sujets qui obtiennent des scores élevés sont généralement calmes, d'humeur égale, détendus et capables de faire face à divers stressseurs sans être trop inquiets ou déstabilisés.
Agréabilité	Les personnes agréables sont foncièrement altruistes. Elles sont sympathiques, disposées à aider les autres et elles croient que les autres le sont tout autant. Une personne qui obtient un score faible à cette dimension est égocentrique, doute des intentions d'autrui et est plus compétitive que coopératrice.
Conscience	Les sujets consciencieux font preuve de volonté, de détermination et sont réfléchis dans leurs agissements. Ils recherchent la réussite et sont fiables autant au plan personnel que professionnel. Ils sont scrupuleux et ponctuels, vont au fond des choses avec précision, minutie et exactitude. Les individus qui obtiennent des scores faibles ne manquent pas de principes moraux, mais ils les appliquent de façon plus sporadique et sont plus nonchalants dans la poursuite de leurs objectifs.
Ouverture	Les individus qui ont une grande ouverture se caractérisent par une imagination active, une sensibilité à l'esthétique, une attention prêtée à leurs sentiments, une préférence pour la variété, une curiosité intellectuelle et une indépendance de jugement. Ils ont une vie riche et diversifiée et sont disposés à concevoir de nouvelles idées et à adopter des valeurs non conventionnelles. Les sujets qui ont des scores faibles ont tendance à être plus conservateurs tant dans leurs opinions que dans leurs comportements; ils préfèrent des situations familières plutôt que nouvelles.

Les facteurs se situeraient au niveau hiérarchique le plus élevé du modèle de la structure de la personnalité et ils se décomposeraient en plusieurs traits distincts plus précis (Digman, 1990; McCrae & Costa, 1987; Paunonen et al., 2001). Pour leur part, ces traits de personnalité seraient composés d'un ensemble de comportements typiques ou habituels qui, eux, se composeraient de plusieurs comportements spécifiques différents (Paunonen, 1998). Barrick et Mount (2005) considèrent que les facteurs évaluent les réponses habituelles que les individus émettent continuellement par rapport à des demandes globales de leur environnement alors que les traits dépendent de descriptions spécifiques qui

peuvent être situées selon le temps, l'endroit ou le rôle (Barrick & Mount, 2005). Ainsi, les traits seraient plus explicites et feraient référence à une gamme de comportements plus restreinte et plus similaire. D'autre part, certains auteurs précisent que les facteurs du modèle du Big Five sont en fait des traits à multiples facettes puisque, par définition, ces derniers sont composés de facettes plus spécifiques, mais distinctes qui covarient entre elles (Schneider, Hough, & Dunnette, 1996). La figure 1 présente le modèle hiérarchique de la personnalité selon la théorie des cinq facteurs et le tableau II présente certains traits associés à chacun des facteurs.

Figure 1. Modèle hiérarchique de la personnalité (Paunonen, 1998, p. 539)

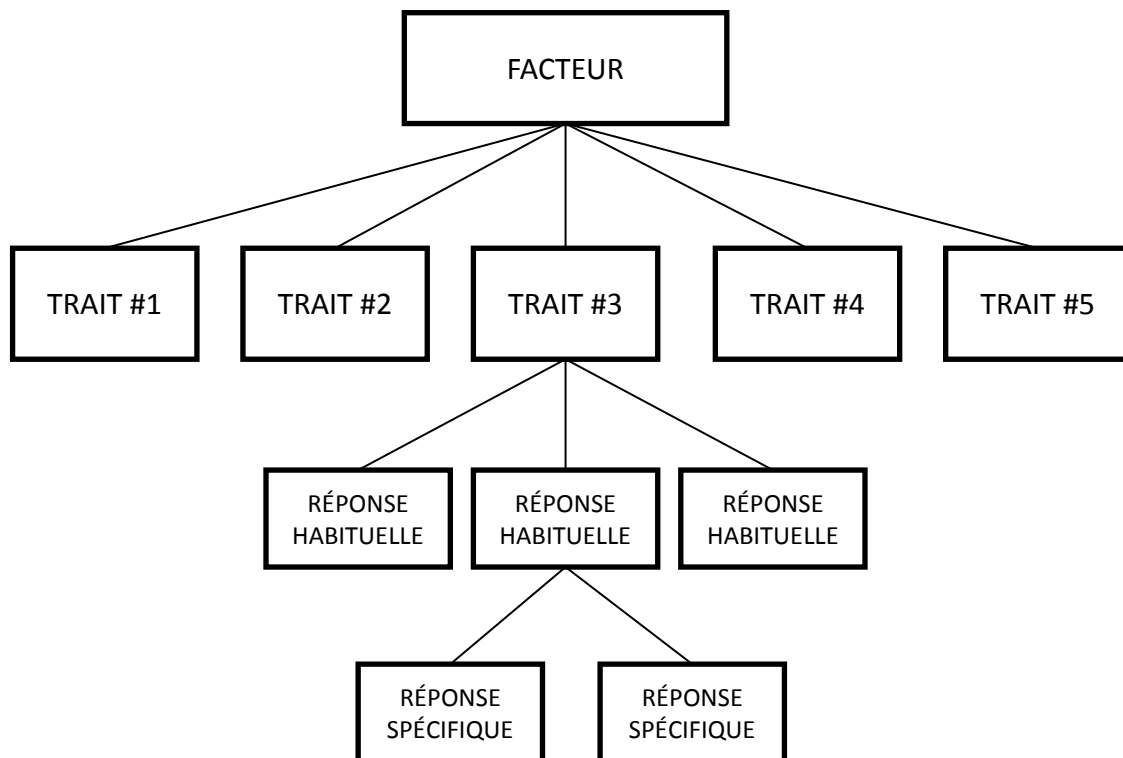


Tableau II. Traits associés aux cinq facteurs (Salgado, Viswesvaran, Ones, Anderson, & Sinangil, 2002)

Facteurs	Exemples de traits
Extraversion	Sociable, volubile, actif, chaleureux, réservé, sobre, discret.
Stabilité émotionnelle	Inquiet, anxieux, émotif, colérique, nerveux, instable.
Agréabilité	Courtois, flexible, tolérant, empathique, irritable.
Conscience	Organisé, fiable, discipliné, responsable, efficace.
Ouverture	Curieux, créatif, ouvert d'esprit, imaginatif, conventionnel.

La conscience serait le facteur qui est associé au rendement au travail de la façon la plus généralisée et serait fort possiblement le facteur le plus étudié (Barrick & Mount, 1991; Salgado, 1997). La conscience serait aussi reliée à divers autres critères comme le rendement en équipe, le rendement lors d'activités de formation, le leadership, les comportements de citoyenneté organisationnelle, les comportements contreproductifs au travail et la satisfaction au travail, pour n'en nommer que quelques-uns (Ones et al., 2007; Schmidt & Hunter, 1998).

L'extraversion, pour sa part, serait l'un des facteurs les plus importants du modèle des Big Five, même s'il n'était pas relié aussi globalement au rendement au travail que la conscience. En effet, l'extraversion serait un prédicteur valide pour les emplois dans lesquels les relations interpersonnelles occupent une place prépondérante, pour le leadership, pour le rendement lors d'activités de formation et pour la satisfaction au travail (Barrick & Mount, 2005; Judge, Bono, Ilies, & Gerhardt, 2002; Judge, Heller, & Mount, 2002).

Quant à lui, le facteur agréabilité ne serait pas non plus relié au rendement au travail aussi globalement que la conscience. En fait, il serait généralement attendu que le lien entre ce facteur et le rendement soit plutôt faible (Barrick & Mount, 2005). Toutefois, l'agréabilité serait un prédicteur valide pour les emplois dans lesquels les interactions

occupent une place prépondérante, surtout quand celles-ci impliquent d'offrir de l'aide, de coopérer ou de prendre soin des autres, auquel cas il pourrait offrir les liens prévisionnels les plus puissants (Mount et al., 1998). Par ailleurs, ce facteur serait relié, entre autres, au rendement en équipe et à la satisfaction au travail (Judge, Heller, et al., 2002; Mount et al., 1998).

Le quatrième facteur est généralement nommé stabilité émotionnelle, mais il arrive aussi qu'il soit plutôt considéré inversement, en quel cas il est appelé névrosisme. Ce facteur serait considéré par certains auteurs comme étant lié au rendement au travail pour pratiquement tous les emplois, comme la conscience, même s'il l'était moins significativement que ce dernier (Barrick et al., 2001; Salgado, 1997; Tett, Jackson, & Rothstein, 1991). Il serait aussi un prédicteur valide du rendement en équipe, de la satisfaction au travail et du leadership (Barrick et al., 2001; Judge, Bono, et al., 2002; Judge, Heller, et al., 2002).

Le dernier facteur, l'ouverture, serait relié de façon constante avec le rendement en formation, mais ne le serait habituellement pas avec le rendement au travail (Barrick et al., 2001). Toutefois, certains auteurs ont proposé que ce facteur soit un prédicteur valide du leadership ainsi que du rendement en emploi pour les postes de gestion (Barrick & Mount, 1991; Judge, Bono, et al., 2002).

La robustesse de ce modèle de la personnalité a été démontrée par de nombreuses études utilisant des instruments différents et des évaluations provenant de diverses sources (autorapportée, telle que perçue par un pair, etc.) ainsi que par des études portant sur des cultures différentes et des échantillons très diversifiés (Salgado et al., 2002).

L'émergence du modèle du Big Five a donné un second souffle aux recherches sur le lien entre la personnalité et le rendement global au travail notamment parce qu'il a permis de classifier la multitude de traits de personnalité et d'échelles de mesure aux noms

différents, qui composaient la littérature scientifique sur le sujet, en cinq dimensions simples à comprendre (Rothstein & Goffin, 2006). De plus, son utilisation permet aux chercheurs de mieux comprendre l'impact de la personnalité sur le rendement au travail pour des emplois distincts (Barrick & Mount, 1991).

La prédiction du rendement en emploi par les facteurs de personnalité

Certains auteurs argumentent que l'utilisation des facteurs du Big Five pour configurer le prédicteur est nécessaire pour obtenir des liens prévisionnels plus puissants avec les critères de rendement au travail, qui sont très souvent complexes et multidimensionnels (Barrick & Mount, 1994; Ones & Viswesvaran, 1996). Selon Ones & Viswesvaran (1996), les facteurs seraient les meilleurs prédicteurs puisqu'ils présenteraient nécessairement une meilleure fidélité que des mesures plus spécifiques. Cette caractéristique psychométrique des mesures globales est reconnue depuis plusieurs années, telle que le confirmait Nunnally en 1978 : « Any group of positively intercorrelated subscales will produce a composite scale whose reliability exceeds that of the average of those subscales » (Nunnally, 1978, p. 249). Au fil des ans, plusieurs auteurs ont présenté des résultats de méta-analyses à ce sujet dont la puissance des liens prévisionnels demeurerait sensiblement la même et ce, peu importe les échantillons (Barrick & Mount, 1991; Hertz & Donovan, 2000; Mount et al., 1998; Salgado, 1997; Tett et al., 1991; Vinchur, Schippmann, Switzer, & Roth, 1998). Historiquement, la première revue de littérature concernant la validité des inventaires de personnalité est attribuable à Ghiselli et Barthol (Ghiselli & Barthol, 1953). Leur article résumait les résultats d'une centaine d'études (n=113) portant sur l'utilisation des tests de personnalité dans un contexte de sélection du personnel et rapportait une validité critériée moyenne pour diverses occupations de 0,23 (Ghiselli & Barthol, 1953). Cependant, ces auteurs conclurent leur recherche en émettant une sérieuse mise en garde concernant l'utilisation des tests de

personnalité pour prédire le rendement puisque de nombreux résultats leur apparaissaient comme étant contradictoires ou inconstants, bref peu généralisables (Ghiselli & Barthol, 1953). Quelques années plus tard, Guion et Gottier publièrent à leur tour une influente revue de la littérature concernant l'utilisation des tests de personnalité en contexte de sélection (Guion & Gottier, 1965). À la suite des conclusions de celle-ci, la recherche sur le sujet cessa presque complètement pendant plus de vingt-cinq ans (Morgeson et al., 2007b). En effet, tous les résultats de recherche semblaient confirmer que le lien prévisionnel entre la personnalité et le rendement global au travail soit très faible et inconstant entre les différents emplois (Barrick & Mount, 1991). Cette situation ne changea que dans les années qui suivirent la publication, en 1991, de deux méta-analyses, toujours concernant la validité des mesures de la personnalité en contexte de sélection, soit celles de Barrick et Mount (1991) et de Tett, Jackson et Rothstein (1991). L'impact important qu'ont eu ces deux recherches sur la communauté scientifique est attribuable à l'émergence du modèle du Big Five ainsi qu'au développement des méthodes de méta-analyses permettant de résumer les résultats quantitatifs de plusieurs études et d'effectuer des corrections statistiques pour compenser les erreurs dues à des artefacts qui atténuent alors les résultats (Rothstein & Goffin, 2006).

Barrick et Mount ont regroupé les échelles de mesure de la personnalité de 117 études à l'aide du modèle du Big Five et ils ont étudié la relation entre la personnalité et le rendement en emploi à l'aide de différents critères pour cinq groupes occupationnels : les professionnels, les policiers, les gestionnaires, le personnel de vente et les travailleurs spécialisés/semi-spécialisés. Les liens non corrigés entre les cinq facteurs du Big Five et le rendement global au travail rapportés par Barrick et Mount demeuraient faibles et semblables à ceux présentés auparavant par d'autres auteurs : conscience à 0,13, extraversion à 0,06, agréabilité à 0,04, stabilité émotionnelle à 0,04 et ouverture à -0,02

(Barrick & Mount, 1991). De plus, seule la conscience présentait un lien généralisable⁴ (Barrick & Mount, 1991). Or, une fois les corrections apportées pour la restriction de l'étendue, l'erreur d'échantillonnage et les erreurs de mesure, les coefficients de relations devenaient les suivants : conscience à 0,23, extraversion à 0,10, agréabilité à 0,06, stabilité émotionnelle à 0,07 et ouverture à -0,03 (Barrick & Mount, 1991).

Pour leur part, Tett, Jackson et Rothstein trouvèrent des relations un peu plus puissantes, mais assez différentes de celles de Barrick et Mount : conscience à 0,12 (0,18 avec corrections⁵), extraversion à 0,10 (0,16 avec corrections), agréabilité à 0,22 (0,33 avec corrections), stabilité émotionnelle à -0,15 (-0,22 avec corrections), et ouverture à 0,18 (0,27 avec corrections) (Tett et al., 1991). Par ailleurs, seul le lien entre la stabilité émotionnelle et le rendement était généralisable (Tett et al., 1991). Toutefois, cette dernière étude a fait l'objet de plusieurs critiques qui remettaient en question l'interprétation des résultats par ses auteurs compte tenu de certains choix méthodologiques douteux, de l'utilisation de petits échantillons, mais aussi d'erreurs techniques dans certains calculs (Morgeson et al., 2007b; Ones, Mount, Barrick, & Hunter, 1994).

Par la suite, d'autres auteurs présentèrent les résultats de nouvelles méta-analyses: Hertz et Donovan (2000), Mount, Barrick et Stewart (1998), Salgado (1997) et Vinchur & al. (1998) (Morgeson et al., 2007b). Cependant, la puissance des liens prévisionnels demeura faible et sensiblement la même à travers les études et ce, peu importe les échantillons. Le tableau III présente les résultats de ces méta-analyses.

⁴ Différent de 0,00 dans tous les groupes d'emplois comparés

⁵ En plus des corrections apportées pour la restriction de l'étendue, l'erreur d'échantillonnage et les erreurs de mesure, ces auteurs ont apporté une correction pour le manque de fidélité du prédicteur. Certains auteurs estiment que ce type de correction surévalue la validité opérationnelle. (Morgeson et al., 2007b).

Tableau III. Comparaison des résultats des méta-analyses étudiant le lien entre la personnalité et le rendement global au travail (Morgeson et coll., 2007b)

Auteur(s)	Échantillon(s)	Facteurs	<i>N</i> total	<i>r</i>	<i>ρ</i>
Hurtz & Donovan (2000)	Moyenne 4 groupes d'emplois	Conscientieux	7342	0,15	0,24
		Extraversion	5809	0,06	0,09
		Agréabilité	5803	0,07	0,12
		Stabilité émotionnelle	5027	0,09	0,15
		Ouverture	4881	0,03	0,06
Mount, Barrick & Stewart (1998)	Emplois avec interactions	Conscientieux	1586	0,17	0,23
		Extraversion	1507	0,09	0,12
		Agréabilité	1586	0,14	0,18
		Stabilité émotionnelle	1586	0,12	0,16
		Ouverture	1507	0,11	0,14
Vinchur, Schippmann, Switzer & Roth (1998)	Personnel de vente	Conscientieux	2186	0,11	0,21
		Extraversion	3112	0,09	0,18
		Agréabilité	2342	0,03	0,06
		Stabilité émotionnelle	3134	0,05	0,10
		Ouverture	804	0,06	0,11
Salgado (1997)	Moyenne 5 groupes d'emplois Europe	Conscientieux	2241	0,10	0,26
		Extraversion	2799	0,06	0,14
		Agréabilité	2574	0,00	-0,02
		Stabilité émotionnelle	2799	0,08	0,18
		Ouverture	1629	0,00	0,02
Barrick & Mount (1991)	Moyenne 5 groupes d'emplois	Conscientieux	12893	0,13	0,23
		Extraversion	12396	0,06	0,10
		Agréabilité	11526	0,04	0,06
		Stabilité émotionnelle	11635	0,04	0,07
		Ouverture	9454	-0,02	-0,03
Tett, Jackson & Rothstein (1991)	Moyenne tous les emplois	Conscientieux	450	0,12	0,18
		Extraversion	2302	0,10	0,16
		Agréabilité	280	0,22	0,33
		Stabilité émotionnelle	900	-0,15	-0,22
		Ouverture	1304	0,18	0,27

De plus, Barrick, Mount & Judge ont effectué une méta-analyse de deuxième ordre (« second order meta-analysis ») afin de résumer les connaissances accumulées sur la relation entre les facteurs de personnalité et le rendement global au travail au cours du

dernier siècle (Barrick et al., 2001). Cette étude a utilisé les données de certaines méta-analyses publiées durant les années 1990 (11 méta-analyses retenues sur une possibilité de 15) établissant un lien entre la personnalité, telle que décrite par les facteurs du Big Five, et le rendement global au travail (Barrick et al., 2001). Les résultats obtenus à la suite des analyses statistiques demeurent, encore une fois, très semblables à ceux présentés par les auteurs mentionnés ci-dessus : conscience à 0,12 (0,27 avec corrections), extraversion à 0,06 (0,15 avec corrections), agréabilité à 0,06 (0,13 avec corrections), stabilité émotionnelle à 0,06 (0,13 avec corrections), et ouverture à 0,03 (0,07 avec corrections) (Barrick et al., 2001). Par ailleurs, les auteurs concluent que la conscience est un prédicteur valide pour différentes mesures du rendement et différents types d'emplois alors que la stabilité émotionnelle est un prédicteur valide du rendement global au travail, le premier étant le plus puissant prédicteur de ce critère (Barrick et al., 2001).

Force est donc de constater, à l'instar de Morgeson et coll. (2007a, 2007 b), de Murphy et Dzieweczynski (2005) et de Schmitt (2004), que les corrélations entre les mesures des dimensions du Big Five et les mesures du rendement global au travail sont très proches de zéro. Avec l'accumulation d'indices allant tous dans le même sens, les chercheurs auraient pu, à nouveau, délaissé la recherche sur le lien entre la personnalité et le rendement au travail. Cependant, ce ne fut pas le cas, et ce, pour plusieurs raisons. Tout d'abord, sur le plan pratique, les gestionnaires et les décideurs demandent de plus en plus d'informations sur la personnalité afin d'aider aux processus décisionnels, lors d'embauche ou de promotion, car ils considèrent que celle-ci influencera le rendement d'un futur employé (Barrick & Mount, 2005; Hogan, 2005). En effet, comme le disent Barrick et Mount, « ... it is hard to find a manager who says that they would prefer to hire someone who is careless, irresponsible, lazy, impulsive and low in achievement striving » (Barrick & Mount, 2005, p. 359). D'autre part, il persiste, au sein de la communauté scientifique, un

sentiment que la personnalité devrait offrir de meilleurs résultats⁶ (Sackett & Lievens, 2008).

Compte tenu de ces différents éléments, de nombreux auteurs ont choisi de se tourner vers l'étude de relations entre la personnalité et d'autres critères plus spécifiques. Ainsi, plusieurs recherches récentes ont étudié le lien entre la personnalité et le rendement contextuel, aussi appelé comportements de citoyenneté au travail (Burch & Anderson, 2008). Les résultats de ces études suggèrent que la personnalité est un meilleur prédicteur du rendement contextuel que du rendement global (Burch & Anderson, 2008). En effet, le lien rapporté par Borman et coll. (2001, cités dans Ones et coll., 2007) serait de 0,21 (moyenne des cinq facteurs) comparativement à 0,12 lorsque mis en relation avec le rendement global au travail (Barrick et al., 2001). De plus, l'ouverture (0,23), l'extraversion (0,15), la conscience (0,14) et l'agréabilité (0,24) permettraient tous de prédire les comportements de citoyenneté au travail (Sackett et coll., 2006, cités dans Burch & Anderson, 2008). D'autre part, la personnalité serait aussi un meilleur prédicteur des comportements contre-productifs au travail (Burch & Anderson, 2008). À ce sujet, Berry et coll. (2007, cités dans Burch & Anderson, 2008) ont démontré, dans une récente méta-analyse, que trois facteurs du Big Five, soit la stabilité émotionnelle, l'agréabilité et la conscience, prédisaient les comportements interpersonnels déviant (respectivement : -0,24, -0,46, -0,23) et les comportements organisationnels déviant (respectivement : -0,23, -0,32, -0,42) et que la personnalité (moyenne des cinq facteurs) prédisait aussi ces comportements (0,29 et 0,32).

Par ailleurs, le lien entre la personnalité et le leadership a fait l'objet de nombreuses recherches et il appert que le leadership, lorsqu'évalué par d'autres, serait corrélé

⁶ «There seems to be a general sense that personality « should » fare better than it does» (Sackett & Lievens, 2008, p. 424).

positivement avec l'extraversion (0,31), l'ouverture (0,24), l'agréabilité (0,08) et la conscience (0,28) et serait corrélé négativement avec la stabilité émotionnelle (-0,24) (Judge, Bono, et al., 2002). Aussi, ces auteurs suggèrent que la personnalité prédirait différents critères du leadership, soit le leadership même (0,30), le leadership émergent (0,31) et l'efficacité du leadership (0,28) (Judge, Bono, et al., 2002). Pour leur part, Bono & Judge (2004) démontrent qu'il existe un lien entre la personnalité et le leadership transformationnel (0,24), que la stabilité émotionnelle ($-0,17 \geq r \geq -0,10$) et l'extraversion ($0,22 \geq r \geq 0,18$) sont associées aux différentes dimensions du leadership transformationnel et que l'extraversion (-0,09), l'agréabilité (-0,12) et la conscience (-0,11) sont associés au leadership passif (Bono & Judge, 2004). Finalement, Ones et coll. rapportent des liens entre la personnalité et le rendement lors d'une formation (0,19), l'entrepreneuriat (0,20), le rendement d'équipe de travail (0,36), le rendement individuel en travail d'équipe (0,23) et le rendement dans des emplois expatriés (0,25) (Ones et al., 2007).

Facteurs ou facettes associés au modèle à cinq facteurs

En parallèle, d'autres auteurs ont préféré se pencher sur l'utilisation de facettes de la personnalité plus précises et prétendent que les facteurs ne sont typiquement pas les meilleurs prédicteurs puisqu'ils dilueraient la variance expliquée par les facettes plus spécifiques (Ashton, 1998; Hogan, Hogan, & Roberts, 1996; Paunonen, Rothstein, & Jackson, 1999). En effet, un des plus importants débats attirant l'attention de la communauté scientifique est sans contredit celui qui oppose les tenants de l'utilisation de facettes larges pour définir le prédicteur aux tenants de l'utilisation de facettes plus strictes (« broad vs narrow measures ») (Rothstein & Goffin, 2006; Tett, Steele, & Beauregard, 2003). Ce débat fait référence à ce que certains qualifient de « dilemme spécificité-fidélité » (« bandwidth-fidelity dilemma ») (Ones & Viswesvaran, 1996; Paunonen et al., 1999). Murphy décrit ce dilemme en ces termes : « In psychological testing, there is an

« inevitable » trade-off between attaining a high degree of precision in measurement of any one attribute or characteristic, and obtaining information about a large number of characteristics » (Murphy, 1993, p. 139). Ainsi, Ashton et coll. (1995) avancent qu'un des problèmes reliés à l'utilisation exclusive des facteurs pour prédire un critère serait la perte d'informations plus pointues qui proviennent des traits (Ashton, Jackson, Paunonen, & Helmes, 1995). Ces auteurs démontrent qu'une perte au niveau de la puissance prédictive pourrait survenir lorsque le critère présente un fort lien avec un nombre restreint de facettes (Ashton et al., 1995). En bref, il serait possible que le gain au niveau de la puissance prédictive d'un facteur conféré par une plus grande fidélité ne soit pas aussi important que la perte de puissance prédictive causée par la dilution de la variance spécifique des facettes qui sont en lien avec le critère (Ashton, 1998). De plus, une plus grande spécificité dans la sélection des traits offrirait d'autres avantages comme d'améliorer l'adéquation personne-emploi grâce à l'utilisation de plus de points de comparaisons et de mieux définir et articuler les facettes de la personnalité et les facettes du rendement au travail à arrimer (Tett et al., 2003). D'autre part, quelques études récentes tendent à démontrer que les différents traits qui composent les facteurs du Big Five pourraient avoir des effets contradictoires sur les critères de rendement au travail (Moon & Livne, 2011). Moon & Livne (2011) utilisent le terme « suppression » pour nommer cet effet, qu'ils définissent comme le cas où deux prédicteurs qui sont positivement reliés ensemble sont aussi reliés de façon contraire à un même critère. Par exemple, une recherche démontre que les facettes « dépression » et « anxiété » du facteur « stabilité émotionnelle » présentent des relations prévisionnelles contraires en ce qui concerne l'intensification de l'engagement (« escalation of commitment ») (Moon, Hollenbeck, Humphrey, & Maue, 2003). Autre exemple, les facettes « dynamisme » et « émotions positives » du facteur « extraversion »

seraient reliées positivement entre elles, mais seraient reliées contrairement aux comportements de citoyenneté organisationnelle (Moon et al., 2003).

Adoptant un point de vue plus neutre comme introduction à un article présentant les résultats de deux recherches sur le sujet, Tett et coll. (2003) suggèrent que les taxonomies plus larges, comme le Big Five, contribueraient à la recherche scientifique en permettant d'organiser de nombreux concepts autrement disparates, en offrant un système conceptuel simple et pratique et en délimitant un cadre avec lequel il devient possible d'évaluer la structure (factorielle, par exemple) d'un ensemble de mesures (Tett et al., 2003). Par contre, une plus grande spécificité offrirait d'autres avantages comme d'améliorer l'adéquation personne-emploi grâce à l'utilisation de plus de points de comparaisons, de mieux définir et articuler les causes et les effets de construits importants et de permettre l'utilisation d'analyses statistiques plus puissantes pour évaluer la validité (Tett et al., 2003). Néanmoins, ces mêmes auteurs conclurent leur article avec les commentaires suivants (Tett et al., 2003, pp. 351-354):

Results of the current studies, based on different measures and populations, raise concerns about the use of broad measures in prediction efforts. Several observations are relevant. First and most obviously, specific measures yield stronger and therefore higher predictive value. ... Second, narrow measures helped explain notable results at the general level. ... Third, broad measures in both studies obscured meaningful linkages among more specific measures. ... In light of current findings, trait- and competency-based approaches would benefit by greater articulation of the content of trait-performance linkages.

Plus récemment, Rothstein et Goffin (2006) proposèrent qu'un consensus commence à se dégager des écrits sur le sujet. En effet, plusieurs auteurs semblent s'accorder pour dire que l'utilité des deux approches dépendrait des circonstances et que l'utilisation de mesures plus larges, comme les cinq facteurs, serait plus appropriée pour prédire des critères plus larges, comme le rendement global au travail, alors que des mesures plus spécifiques, comme les traits de personnalité, offriraient des liens prévisionnels plus puissants lorsque jumelées avec des critères spécifiques, comme des compétences précises (Rothstein & Goffin, 2006). Par ailleurs, Rothstein & Jelly (2003,

cités dans Rothstein & Goffin, 2006) précisent que le choix des mesures de la personnalité devrait se faire à l'aide d'hypothèses établies a priori concernant les relations possibles avec un ou des construits de critère(s) approprié(s). Cette recommandation s'appuie sur les résultats de recherches qui démontrent que les liens prévisionnels entre certains traits de personnalité et des critères de rendement en emploi sont plus puissants lorsque des hypothèses établies a priori guident le choix des critères, ce qui est d'autant plus véridique lorsque ces hypothèses sont précédées et basées sur une analyse d'emploi (Goffin et coll., 2000 ; Jackson & Rothstein, 1993 ; Tett et coll., 1991, cités dans Rothstein & Goffin, 2006). D'ailleurs, Hough et Oswald (2005, p.381) résumant :

In short, the results indicate that thoughtfully matching criterion with relevant predictor constructs is critically important, both when conducting meta-analysis and when conducting individual studies that make meaningful contributions to the research literature and to selection projects.

En outre, il importe de souligner qu'il ne serait possible de suivre ces recommandations sans utiliser un modèle tel que celui des Big Five pour guider l'arrimage entre prédicteurs et critères. Effectivement, il importe aux chercheurs de s'appuyer sur des taxonomies valides, tant pour décrire le prédicteur que le critère, qui permettent de classifier les divers traits ou facettes, d'arrimer des concepts d'un niveau hiérarchique équivalent et de construire un réseau de liens prévisionnels entre les composantes et des variables externes permettant d'améliorer la compréhension des relations complexes, comme celle de la personnalité et du rendement au travail (Hough & Oswald, 2005; Rothstein & Goffin, 2006). D'ailleurs, selon Salgado (2003, cité dans Burch & Anderson, 2008), les inventaires construits à partir du modèle du Big Five obtiendraient des coefficients de validité critériée significativement plus puissants que les questionnaires dont les bases ne sont pas celles de ce modèle.

La contextualisation des mesures de personnalité

De plus, certains auteurs mentionnent que le manque de précision au niveau de la contextualisation des mesures de la personnalité pourrait limiter la puissance prévisionnelle (Bartram, 2005; Bing, Whanger, Davison, & VanHook, 2004; Lievens, De Corte, & Schollaert, 2008; Pace & Brannick, 2010). En effet, de nombreux inventaires de personnalité utilisent des énoncés génériques qui font référence à la vie de tous les jours plutôt que de porter spécifiquement sur le travail et son contexte (Durivage, Pettersen, & Thibault, 2006). Comme plusieurs théoriciens ont proposé que les manifestations comportementales des traits de la personnalité soient conditionnelles à la situation, il est raisonnable de croire que les individus peuvent agir d'une façon précise dans un contexte x et d'une tout autre façon dans un contexte y (Wright & Mischel, 1987, cités dans Bing et coll., 2004). De plus, il semblerait que les énoncés génériques qui ne spécifient pas le contexte favoriseraient une plus grande interprétation individuelle de la part des répondants que les énoncés contextualisés (Bing et al., 2004; Lievens et al., 2008; Pace & Brannick, 2010). Ainsi, de nombreux groupes de chercheurs différents ont testé l'hypothèse supposant que l'utilisation d'énoncés spécifiant le contexte auquel la personne doit se référer permettrait d'obtenir des coefficients de validité prédictive plus élevés et en sont arrivés à la conclusion que c'était bel et bien le cas (Bing et al., 2004; Bowling & Burns, 2010; Durivage et al., 2006; Hunthausen, Truxillo, Bauer, & Hammer, 2003; Lievens et al., 2008; Pace & Brannick, 2010). De plus, une récente méta-analyse a démontré que la validité prédictive moyenne (pour les cinq facteurs) d'inventaires de personnalité non contextualisés (k entre 66 et 91, selon les facteurs) était de 0,11 alors qu'elle passait à 0,25 pour les inventaires de personnalité contextualisés (k entre 16 et 22, selon les facteurs), ce qui soutient cette conclusion (Shaffer & Postlethwaite, 2012).

La contextualisation agirait donc comme modérateur de la relation entre la personnalité et un critère de rendement au travail et semble augmenter la validité critériée par le biais d'une précision accrue du critère étudié (Bing et al., 2004). Toutefois, ces recherches ne précisent pas quantitativement l'ampleur de l'augmentation de la validité attribuable à la contextualisation, seulement que celle-ci soit significative (Bing et al., 2004; Bowling & Burns, 2010; Hunthausen et al., 2003; Lievens et al., 2008; Pace & Brannick, 2010).

La personnalité comme prédicteur dans la présente recherche

En somme, le modèle des Big Five sera le modèle privilégié par cette recherche compte tenu du fait que les principales études et méta-analyses portant sur la personnalité comme variable prévisionnelle du rendement global au travail l'ont aussi utilisé, qu'il s'agit d'un modèle parcimonieux et simple à comprendre, qu'il permet de guider l'arrimage entre prédicteur et critère et que l'utilisation de questionnaires construits selon ses bases permet d'obtenir des liens prévisionnels plus puissants, notamment lorsque leurs énoncés sont contextualisés au monde du travail (Barrick & Mount, 1991; Burch & Anderson, 2008; Pace & Brannick, 2010; Rothstein & Goffin, 2006; Tett et al., 1991). Toutefois, malgré sa robustesse et le consensus important dont jouit le modèle du Big Five au sein de la communauté scientifique, pratiquement tous les résultats de recherche semblent confirmer que le lien prévisionnel entre la personnalité (Big Five) et le rendement global au travail soit très faible et inconstant entre les différents emplois (Morgeson et al., 2007a, 2007b; Murphy & Dzieweczynski, 2005; Schmitt, 2004). De plus, bien que les nombreux résultats d'études entre la personnalité (Big Five) et d'autres critères semblent indiquer que la personnalité ait une influence sur les comportements au travail et qu'ils permettent d'accumuler des connaissances afin de mieux la comprendre, il n'en demeure pas moins que leur utilité concrète demeure limitée si l'on considère les pratiques actuelles

en entreprise. En effet, les décideurs s'attendent généralement qu'un processus d'évaluation ou de sélection permettra de décrire le comportement futur d'un candidat avec plus de précision et de nuances que ce que les facteurs peuvent apporter et cela, en fonction de critères qui leur sont familiers et utiles, comme les compétences. Ainsi, il n'est pas rare que ceux-ci souhaitent connaître les forces et les faiblesses d'un individu, non seulement en termes de rendement dans un emploi, mais aussi en ce qui concerne son potentiel à plus long terme. Pour ce faire, ils voudront savoir, par exemple, comment le candidat gère les situations difficiles, comment il aborde le changement, comment il entre en relation avec les autres, quel est son style de leadership et s'il s'agit d'un individu rassembleur, etc. Il existe donc plusieurs indices qui tendent à démontrer que la recherche sur la relation personnalité-rendement au travail doit prendre une nouvelle direction, ce que propose le recours à des amalgames ou composites de la personnalité.

L'approche centrée sur le critère : le recours à des amalgames ou composites de personnalité.

En plus des critiques mentionnées ci-dessus au sujet de l'utilisation d'une configuration de la personnalité basée sur les Big Five, quelques auteurs argumentent que l'attention des chercheurs et praticiens devrait plutôt être portée sur le critère afin de configurer le prédicteur puisque ce qui importerait réellement, au plan pratique, serait de pouvoir prédire du mieux possible certains comportements au travail (Bartram, 2005). En d'autres mots, Bartram (2005) propose de remplacer la question « Quelle est la puissance prévisionnelle de la personnalité en regard du rendement au travail » par « Comment faire pour prédire de façon optimale un critère x à partir d'informations sur la personnalité ». Pour ce faire, il suggère d'utiliser une approche centrée sur le critère : les variables composites. Il n'est d'ailleurs pas le seul auteur à faire cette recommandation puisque Hertz et Donovan concluaient, cinq ans auparavant, une méta-analyse avec la suggestion d'utiliser des

variables composites formées de traits de personnalité pour optimiser la puissance prévisionnelle entre la personnalité et des critères plus spécifiques comme les habiletés relationnelles (Hurtz & Donovan, 2000). De plus, Barrick et coll., suite à leur méta-analyse de deuxième ordre, recommandait aux chercheurs d'explorer dorénavant les relations entre les traits de personnalité et des critères plus spécifiques (Barrick et al., 2001), ce qu'il est possible de faire à l'aide des variables composites. Il importe aussi de mentionner que même si les méta-analyses démontrent la validité des facteurs du Big Five, il existe suffisamment de preuves scientifiques pour penser que seulement un petit nombre de traits sont responsables de la majorité de cette validité (Denis, Morin, & Guindon, 2010; Dudley, Orvis, Lebiecki, & Cortina, 2006; Morgeson, Reider, & Campion, 2005; Robertson, Baron, Gibbons, MacIver, & Nyfield, 2000; Stewart, 1999). Par ailleurs, Paunonen et ses collègues affirment qu'il existerait un avantage majeur à utiliser des traits de personnalité qui ne se limitent pas à être corrélés entre eux, comme pour les facteurs, à l'intérieur d'un paradigme multivarié : « Instead, correlated traits, uncorrelated traits, and even negatively correlated traits can be included in the same prediction equation. Any reduction in prediction redundancy can result in non trivial increases in the accuracy of criterion prediction, ... » (Paunonen et al., 2001, p. 185). Même si ces auteurs faisaient référence à l'entrée des traits de personnalité dans une analyse de régression multiple, il n'en demeure pas moins que la même logique s'applique pour la construction d'amalgames de traits. D'autre part, Hogan, Hough et Oswald soutiennent que les psychologues du travail et des organisations devraient s'attarder plus longuement à l'arrimage entre les construits des prédicteurs et ceux des critères afin de s'assurer que ceux-ci sont théoriquement de même niveau (Hogan, 2005; Hough & Oswald, 2005). Encore une fois, ces recherches appuient, bien qu'indirectement, l'utilisation de variables composites de la personnalité.

Par définition, les variables composites sont créées par une combinaison linéaire de facettes spécifiques qui ne proviennent pas exclusivement d'un seul grand facteur de la personnalité et donc, qui ne covarient pas nécessairement entre elles (Hough, Ones, Anderson, Sinangil, & Viswesvaran, 2002; Schneider et al., 1996). Hough et ses collègues avancent que lorsqu'une variable composite est créée de sorte que chacune de ses variables homogènes correspond à un aspect particulier du critère à prédire, la validité critériée sera plus grande que pour chacune de ses variables prises individuellement (Hough et al., 2002).

L'utilisation de variables composites comme prédicteur du rendement semble permettre d'obtenir des liens prévisionnels plus élevés que lorsque le Big Five est utilisé (Ones et al., 2005). En effet, Ones et coll. (2005) rapportent des liens prévisionnels (corrigés) établis suite à différentes méta-analyses pour quelques-unes d'entre elles : intégrité (0,41), l'orientation vers le service à la clientèle (0,39), violence et agression (0,41), tolérance au stress (0,41) et le potentiel managérial (0,42). Ces auteurs observent même que, lorsque la personnalité est utilisée pour prédire le rendement global au travail, les coefficients de validité prédictive les plus élevés sont obtenus par les variables composites (Ones et al., 2007).

Cependant, l'utilisation de certains types de variables composites plus générales, comme celles proposées par Ones et ses collègues, est loin de faire consensus au sein de la communauté scientifique alors que quelques auteurs en décrivent l'utilisation, notamment parce qu'il est pratiquement impossible d'en interpréter les résultats clairement ou d'en expliquer le fonctionnement pratique (Morgeson et al., 2007a; Murphy & Dzieweczynski, 2005). Lorsque l'on considère l'origine de ce que ces auteurs appellent les variables composites, force est d'admettre que les critiques ne sont pas sans fondements. En effet, Ones et ses collègues font référence à des inventaires de personnalité qui ont été

développés spécifiquement pour évaluer la personnalité dans le contexte d'évaluation du personnel au travail lorsqu'ils utilisent l'appellation « variable composite » (« compound variable ») (Ones, Viswesvaran, Roberts, & Hogan, 2001). Des exemples de ces inventaires seraient les tests d'intégrité (« integrity tests »), les échelles de violence (« violence scales »), les échelles de drogue et d'alcool (« drug and alcohol scales ») et les échelles de potentiel pour la vente (« sales potential scales ») (Ones & Viswesvaran, 2001). Ces échelles de personnalité auraient quatre caractéristiques distinctives : a) elles seraient constituées d'items similaires à ceux des inventaires de personnalité traditionnels ; b) elles seraient créées pour mesurer des construits de la personnalité qui sont pertinents pour le monde du travail ; c) elles sont destinées à être administrées à des candidats postulants pour un nouvel emploi et d) elles sont conçues pour prédire les comportements au travail (Ones et al., 2001). Afin d'examiner la validité de construit de ces échelles, ces chercheurs ont établi une série de corrélations entre ces inventaires et les facteurs du Big Five (Ones, 1993; Ones & Viswesvaran, 2001; Ones et al., 2001). Les résultats de ces analyses se trouvent dans le tableau IV, ci-dessous. Suite à ces analyses statistiques, ils ont pu déterminer quelles étaient les corrélations les plus puissantes ainsi que leur ordre d'importance (Ones, 1993; Ones & Viswesvaran, 2001; Ones et al., 2001). Par exemple, pour les tests d'intégrité, Ones et Viswesvaran (2001, p.34) écrivaient :

It is instructive to note that for both overt and personality-based tests, the highest three correlations were with conscientiousness, agreeableness, and emotional stability, and in that rank order. Also, for both, the relations with extraversion and openness to experience were negligible.

Tableau IV. Variables composites et validités opérationnelles (Ones, Viswesvaran & Dilchert, 2005)

Échelles	Facteurs évalués ^a ou « composites »	N	R _{corrigeés}
Intégrité	C, A, SÉ	7550	0,41
Orientation vers le service à la clientèle	A, SÉ, C	6944	0,39
Violence et agression	C, A, SÉ	4003	0,41
Tolérance au stress	SÉ, A, C	1010	0,41
Drogue et alcool	C, SÉ, A	1436	0,19
Potentiel de gestion	SÉ, E, C	11 009	0,42

a. C = Conscience, A = Agréabilité, SÉ = Stabilité émotionnelle, E = Extraversion.

Or, compte tenu de l'utilité pratique limitée de ce type de variables composites, celles-ci ne seront pas utilisées dans la présente étude. En effet, les chercheurs ne comprennent pas bien le fonctionnement de ces variables composites et il n'est toujours pas possible de décrire, de façon plus spécifique, les facettes ou les traits de chacun des facteurs qui sont les plus pertinents à la prédiction (Murphy & Dzieweczynski, 2005). De ce fait, il est pratiquement impossible d'en nuancer les résultats. De plus, il n'existerait actuellement pas de théorie cohérente qui permet d'expliquer ce que mesurent exactement les tests dont elles sont issues (Morgeson et al., 2007a). D'autre part, bien que Ones et ses collègues (2001) aient recueilli des données démontrant une relation entre ces variables composites et d'autres critères, comme le rendement en emploi, il serait surprenant que les tests soient utilisés dans ces contextes. Dans les faits, il est bien plus probable, par exemple, qu'un test d'intégrité soit utilisé pour éviter le vol ou le vandalisme que pour prédire le rendement en emploi ou décrire le comportement d'un individu (Morgeson et al., 2007a).

Pour leur part, Robertson et Kinder (1993) ont utilisé des variables composites dans leur méta-analyse afin de prédire 12 aires plus spécifiques du rendement au travail et ils ont obtenu des corrélations allant de 0,09 à 0,33 (non corrigés) (Robertson & Kinder,

1993). Pour ce faire, ces auteurs ont repris vingt (20) études de validité prédictive concomitantes conduites au sein d'organisations différentes (Robertson & Kinder, 1993). Dans tous les cas, l'Occupational Personality Questionnaire (OPQ) était utilisé pour mesurer le prédicteur, c'est-à-dire la personnalité (Robertson & Kinder, 1993). Pour sa part, le rendement au travail était évalué par les supérieurs immédiats des participants, qui occupaient des emplois diversifiés comme vendeurs, agents des ventes téléphoniques, programmeurs, cadres intermédiaires ou cadres supérieurs (Robertson & Kinder, 1993). Les critères d'évaluation du rendement ont été regroupés en 12 catégories par les chercheurs : analyse et jugement, organisation et planification, créativité, prise de décision, gérer des employés, persuasion, sensibilité interpersonnelle, communication, capacité d'adaptation, résilience, énergie et initiative/accomplissement-motivation et sens des affaires⁷ (Robertson & Kinder, 1993). D'autre part, les auteurs ont demandé à 27 praticiens, dont cinq psychologues du travail, d'identifier, à l'aide d'une échelle en trois points, les traits du questionnaire de personnalité qui présenteraient les plus fortes corrélations, au plan conceptuel, avec chaque critère (Robertson & Kinder, 1993). Les variables composites ont été créées suite à l'analyse des résultats de ces consultations⁸ (Robertson & Kinder, 1993). Le tableau V présente les résultats de cette étude.

⁷ Traduction libre de « analysis and judgement, planning and organizing, creative and innovative, decision-making ability, managing staff, persuasiveness, interpersonal sensitivity, communication, adaptability, resilience, energy and initiative/achievement-motivation and business sense » (Robertson & Kinder, 1993, p. 231).

⁸ Par exemple, pour le critère « analyse et jugement », les traits « Conceptual T7, Critical F6, Data-rational T2 et Forward planning T9 » ont été retenus pour créer la variable composite associée (Robertson & Kinder, 1993).

Tableau V. Critères, échelles de personnalité pour chaque variable composite et coefficients de validité prédictive – tiré de Robertson & Kinder, 1993

Critères (anglais)	Traits de la variable composite (anglais)	Nombre d'études et échantillon total	<i>r</i>	Limite inférieure intervalle de confiance (90 %)
Analysis and judgement	T2 Data rational T7 Conceptual T9 Forward planning F6 Critical	9 991	0,32	0,17
Planning and organizing	T9 Forward planning T10 Detail conscious T11 Conscientious	12 1657	0,13	0,05
Creative, innovative	T6 Change-oriented T7 Conceptual T8 Innovative	5 727	0,33	0,16
Decision-making ability	F6 Critical F10 Decisive	4 531	0,17	0,03
Managing staff	R1 Persuasive R2 Controlling R6 Socially confident T4 Behavioural	7 825	0,26	0,03
Persuasiveness	R1 Persuasive T4 Behavioural	8 1411	0,12	0,03
Interpersonal sensitivity	R4 Outgoing R6 Socially confident R8 Democratic R9 Caring T4 Behavioural	11 1589	0,16	0,02
Communication	R1 Persuasive R6 Socially confident	10 1522	0,20	0,03
Adaptability	T5 Traditional T6 Change-oriented	4 728	0,09	-0,03
Resilience	F1 Relaxed F3 Tough-minded F4 Emotional control F5 Optimistic	7 1017	0,20	0,05
Energy and initiative Achievement-motivation	F9 Achieving	11 1609	0,27	-0,02
Business sense	F9 Achieving	11 1569	0,14	0,02

Les résultats obtenus suite aux analyses statistiques de cette étude ont démontré que l'utilisation de variables composites permettait d'obtenir des résultats avantageusement

comparables à ceux des études antérieures bien que, pour la plupart des critères, le trait de personnalité présentant le lien prédictif le plus puissant obtenait des résultats plus ou moins semblables aux variables composites (Robertson & Kinder, 1993). Toutefois, il importe de mentionner que la plupart des limites inférieures des intervalles de confiance des estimés de corrélations sont très proches de zéro et que quelques intervalles de confiance sont très larges, ce qui peut créer des doutes quant à la possibilité de généraliser les résultats (Robertson & Kinder, 1993). De plus, une comparaison directe entre ces résultats et ceux obtenus à l'aide d'une approche centrée sur le prédicteur (Big Five) n'a pas été réalisée. D'autre part, même si cette étude est intéressante, quelques-unes de ses caractéristiques peuvent être remises en question : par exemple, le mélange entre des variables composites créées à l'aide du score de plusieurs traits de personnalité et d'autres qui ne contiennent qu'un seul trait (ce qui, par définition, ne permet pas de les qualifier de variables composites) ainsi que l'arrimage entre des construits de niveaux différents (prédicteur-critères) (Robertson & Kinder, 1993).

Ainsi, en ce qui concerne le présent projet de recherche, l'étude la plus intéressante au sujet de l'approche centrée sur le critère est vraisemblablement celle de Bartram (2005). Dans cette étude, Bartram proposa d'utiliser les compétences comme critère à prédire et d'orienter la recherche sur des configurations de traits de personnalité qui devraient les prédire (compétences potentielles) (Bartram, 2005). Pour ce faire, Bartram (2005) proposa un modèle hiérarchique, dont la hiérarchisation est comparable au modèle des Big Five, qu'il nomma « The Great Eight Competencies ».

Ainsi, à partir du modèle des Great Eight, Bartram effectua une méta-analyse qui avait pour but d'établir et de mesurer les relations entre des mesures de compétences potentielles basées sur la personnalité et les habiletés cognitives et les compétences réelles telles qu'évaluées en emploi par des superviseurs (Bartram, 2005). Autant les prédicteurs

que les critères étaient établis en fonction du modèle des Great Eight et ce, au niveau des facteurs (Bartram, 2005). De ce fait, les prédicteurs pour chacun des 8 facteurs furent établis a priori en fonction de leurs définitions et de leurs composantes (Bartram, 2005). Dans chacun des cas, des variables composites étaient créées à partir des différentes échelles d'inventaires de personnalité, l'échelle principale ayant un poids de deux alors que les autres échelles recevaient un poids d'un (Bartram, 2005). Le tableau VI présente les échelles composant chaque variable composite et le tableau VII présente les résultats de cette étude.

Tableau VI. Exemples d'échelles de personnalité utilisées pour prédire l'évaluation des compétences (Bartram, 2005, traduction libre)

Facteurs G8	Titres	Échelles OPQ32
1	Diriger et décider	Commander , Persuader, Avoir l'esprit de décision
2	Soutenir et coopérer	S'intéresser à autrui , Être démocrate, Avoir besoin de relations
3	Interagir et présenter	Avoir de l'aisance sociale , Être extraverti, Être modeste
4	Analyser et interpréter	Être critique , Être rationnel, Être conceptuel
5	Créer et conceptualiser	Innover , Être indépendant d'esprit, Être conventionnel (inverse)
6	Organiser et exécuter	Avoir le sens du détail , Être persévérant, Anticiper
7	S'adapter et faire face	Être invulnérable , Être décontracté, Être optimiste
8	Entreprendre et performer	Avoir de l'ambition , Avoir l'esprit de compétition, Avoir de l'énergie

Note. Pour chaque composite, la première échelle (gras) a reçu un poids de deux alors que les autres échelles ont reçu un poids d'un.

Tableau VII. Comparaison des résultats de l'étude de Bartram (2005)

	Critères - Great Eight Competencies							
	1	2	3	4	5	6	7	8
Prédicteurs Big Five								
Extraversion	0,09	0,06	0,18	0,00	0,07	-0,05	0,00	0,09
Agréabilité	-0,01	0,09	-0,05	-0,06	-0,08	-0,01	0,01	-0,07
Ouverture	0,01	-0,03	0,04	0,09	0,13	-0,02	-0,02	-0,01
Stabilité émotion.	0,00	-0,06	-0,07	0,06	-0,06	0,15	-0,03	-0,01
Conscience	-0,01	-0,01	-0,01	0,00	-0,02	0,04	-0,09	-0,02
Prédicteurs Great Eight								
1. Diriger et décider	0,18							
2. Soutenir et coopérer		0,11						
3. Interagir et présenter			0,19					
4. Analyser et interpréter				0,16				
5. Créer et conceptualiser					0,18			
6. Organiser et exécuter						0,15		
7. S'adapter et faire face							0,12	
8. Entreprendre et performer								0,19

Note. Les chiffres en gras représentent les liens prévisionnels prévus par les hypothèses.

Afin de déterminer les échelles à retenir pour créer les variables composites, trois experts ont évalué de façon indépendante la pertinence du lien entre les traits de personnalité des inventaires et les compétences du modèle à l'aide d'une échelle en quatre points, allant de 0 à 4⁹ (Bartram, 2005). Par la suite, un consensus entre les experts a été obtenu pour toutes les relations possibles, le résultat permettant de créer une matrice des compétences par les traits de personnalité dans laquelle se retrouvaient toutes les cotes pertinentes, variant entre -4 et 4 (Bartram, 2005). Cette approche créerait typiquement un petit nombre de relations puissantes et un grand nombre de relations faibles (Bartram, 2005). Seules les échelles ayant des cotes élevées étaient retenues pour créer les variables composites (Bartram, 2005). Ensuite, pour tester ses hypothèses, Bartram (2005) utilisa les données de 29 études non publiées provenant de compagnies clientes de son organisation

⁹ Les points de cette échelle faisant référence aux prévisions de la puissance des liens prévisionnels entre le trait et la compétence. Ainsi, 0 équivaut à 0,00 alors que 4 équivaut à 0,40.

(c'est-à-dire SHL). Les mesures de personnalité étaient recueillies à l'aide de diverses versions de l'Occupational Personality Questionnaire (OPQ) ou d'une de ses variantes plus spécifique à un type d'emploi, comme le Customer Contact Style Questionnaire (CCSQ) alors que les évaluations des superviseurs étaient recueillies selon différents formulaires de mesure des compétences (Bartram, 2005). Bartram (2005) obtint des corrélations entre -0,09 et 0,18 pour les prédicteurs basés sur les facteurs du Big Five, avec une moyenne de 0,11 et des liens entre 0,11 et 0,19 pour les variables composites, avec une moyenne de 0,16. L'interprétation des résultats l'amena à conclure que : a) il est possible d'obtenir une structure de résultats très claire lorsque les critères et les prédicteurs sont bien définis et que leur arrimage est effectué a priori, sur une base individuelle ; b) la puissance des liens prévisionnels des paires prédicteurs-critères établies au préalable est significativement plus importante que pour les cas attribués au hasard ; c) la relation entre les huit prédicteurs et les huit critères démontre qu'il est possible d'obtenir des liens significativement plus puissants lorsque le critère est différencié d'un seul construit global ; d) il est plus utile de définir les prédicteurs en fonction des critères à prédire plutôt que l'inverse, cela permet d'obtenir des coefficients de validité plus puissants ; et e) il serait préférable d'utiliser le niveau des compétences plutôt que celui des facteurs pour établir les liens prévisionnels avec les variables composées de traits de personnalité (arrimage au même niveau des construits), ce qui pourrait permettre d'obtenir des liens encore plus puissants.

Bref, il appert que d'utiliser le modèle du Great Eight pour définir les prédicteurs permettent d'expliquer un plus grand pourcentage de la variance du critère que lorsque le Big Five est utilisé pour les mêmes fins (Bartram, 2005). D'autre part, cette approche porte l'attention des chercheurs sur ce qui doit être prédit, comme c'est le cas dans la pratique, au lieu de porter l'attention sur ce qui prédit, comme ce fut traditionnellement le

cas (Bartram, 2005). Or, il importe de mentionner quelques limites de cette étude : 1) l'arrimage prédicteur-critère n'était pas optimal faute de données adéquates, c'est-à-dire de données concernant le niveau des compétences plutôt que celui des Great Eight ; 2) les données recueillies provenaient, dans certains cas, d'études dont la méthodologie n'était pas disponible et 3) aucun contrôle n'avait été exercé sur la collecte de données, les procédures d'évaluation et les autres aspects de la méthode (Bartram, 2005).

Il semble donc que de combiner différents traits de personnalité, qui présentent tous un lien prévisionnel avec le critère choisi, soit une approche prometteuse pour améliorer la validité des mesures de la personnalité au travail. Cependant, une difficulté majeure de cette approche réside dans le fait que, selon la méthode utilisée pour combiner les traits, la structure taxonomique des variables composites peut être très ardue à comprendre. De ce fait, il importe de s'arrêter plus longuement aux différentes possibilités qui existent à ce sujet.

Les méthodes pour définir les composites

Le problème de la création des variables composites est étudié depuis quelques décennies déjà (Einhorn & Hogarth, 1975). À cet égard, le praticien ou le chercheur qui souhaite créer des variables composites devra prendre des décisions concernant deux choix : 1- comment déterminer les traits de personnalité qui seront amalgamés pour former le composite et 2- comment déterminer les poids qui seront attribués aux traits choisis. En ce qui concerne le choix des traits de personnalité, la documentation scientifique recense trois possibilités : l'utilisation d'analyses statistiques (régressions multiples), de documents organisationnels (analyse d'emploi, modèle de compétences) ou le jugement d'experts. Il est à noter que le poids de chacun des traits de personnalité peut être déterminé par ces mêmes possibilités.

La première approche pour créer les variables composites de la personnalité est de nature quantitative (Bobko, Roth, & Buster, 2007). Celle-ci préconise l'utilisation d'analyses de régressions multiples pour choisir les traits à utiliser (Bobko et al., 2007). Pour ce faire, tous les traits de personnalité sont entrés dans une analyse de régression ayant comme variable à prédire le critère retenu. Les résultats de l'analyse statistique proposeront un ensemble de traits afin de maximiser la puissance de la relation linéaire prévisionnelle entre le prédicteur et le critère (Bobko et al., 2007). D'autre part, il est possible d'utiliser les résultats de l'analyse pour déterminer les poids respectifs des traits de personnalité au sein du composite, ceux-ci étant établis en fonction de la part de variance expliquée par chaque trait (Bobko et al., 2007). Or, cette approche nécessite des informations sur le critère ainsi qu'un échantillon assez important pour garantir la puissance et la stabilité des résultats (Tabachnick & Fidell, 2007). Par ailleurs, les résultats de l'analyse de régression multiple peuvent être difficiles à interpréter au plan pratique, mais aussi à cause d'autres facteurs comme la colinéarité (Bobko et al., 2007). Ainsi, cette approche s'avère généralement utile dans le domaine de la recherche, mais beaucoup plus difficile à utiliser en pratique, notamment parce qu'il est rare que des informations sur le prédicteur et sur le critère soient disponibles *a priori* au sein des organisations.

Une autre approche consiste à utiliser des informations qui se retrouvent dans les documents officiels de l'organisation, comme les analyses d'emploi ou les échelles d'évaluation du rendement. Bien qu'il y ait plusieurs façons d'utiliser les informations contenues dans les documents organisationnels, la plus répandue consiste à utiliser les analyses d'emploi pour déterminer les variables à utiliser ainsi que leur poids respectif au sein de la variable composite (Bobko et al., 2007). Toutefois, cette approche est principalement utilisée pour déterminer le poids de divers outils d'évaluation des connaissances ou des compétences dans le but de prédire le rendement en emploi et très

peu d'exemples de leur utilité existent en ce qui concerne le choix de traits de personnalité pour créer des variables composites, comme en font foi Goffin et ses collègues dans un article récent (Goffin et al., 2011). En fait, ces auteurs proposent une démarche structurée pour développer un modèle valide d'analyse d'emploi axé sur les traits de personnalité puisqu'ils n'ont trouvé aucun modèle d'analyse d'emploi de ce type validé empiriquement lors de leur recension de la documentation scientifique (Goffin et al., 2011). Par ailleurs, comme cette démarche fait appel au jugement d'experts de contenu, elle ne peut s'intégrer, à proprement parler, à cette approche pour choisir les traits de personnalité qui composeront la variable composite (Goffin et al., 2011). Bref, l'utilisation des renseignements contenus dans les documents organisationnels ressemble beaucoup plus à une méthode que les experts de contenu peuvent utiliser qu'à une approche indépendante permettant de créer des variables composites.

La troisième et dernière approche s'appuie sur le jugement d'experts de contenu pour choisir les traits de personnalité à retenir (Bobko et al., 2007). Dans ce cas, des experts font un choix de traits à retenir en fonction du critère à évaluer ou accordent un score, selon une échelle précise, à chacun des traits de personnalité par rapport à son utilité dans la prédiction du critère (Bobko et al., 2007). Les traits retenus seront alors ceux qui obtiendront les scores les plus élevés. Lorsque les experts utilisent des échelles, les résultats peuvent aussi être utilisés pour déterminer les poids de chaque trait de personnalité au sein de la variable composite. Il s'agit de la méthode retenue pour de nombreuses études, comme celles de Bartram (2005) et de Robertson et Kinder (1993) (Bartram, 2005; Bobko et al., 2007; Boudrias, Sarrazin, & Phaneuf, 2008; Durivage et al., 2006; Goffin et al., 2011; Robertson & Kinder, 1993).

Pour ce qui est de déterminer les poids des traits de personnalité choisis, une question doit être posée avant même d'en arriver au choix de l'approche à privilégier : Est-ce que

les traits de personnalité retenus auront des poids distincts ou non ? En d'autres mots, est-ce que le score de la variable composite sera créé par l'addition égale des scores des traits qui la composent (« unit weights ») ou devront-ils être ajustés selon un facteur qui leur accordera plus ou moins d'importance ? Afin de guider la prise de décision à cet égard, quelques arguments semblent particulièrement révélateurs. Tout d'abord, certaines études proposent des résultats qui tendent à démontrer que l'utilisation de diverses méthodes pour accorder un poids aux composantes d'une variable composite (« unit weights », « regression weights », etc.) produisent des résultats en terme de validité prédictive très similaires lorsque la validité prédictive des composantes prises individuellement se situe entre 0,25 et 0,75 ou lorsque le signe de la relation prédicteur-critère est connu (Wainer, 1976, cité dans Bobko et al., 2007; Einhorn & Hogarth, 1975). Einhorn et Hogarth avancent même que « when R^2 is moderate to low ($R^2 < 0,50$) (which is the usual situation in much psychological research and many applied areas), unit weighting will be expected to do better than regression weighting » (Einhorn & Hogarth, 1975, p. 186). Bref, dans les cas où le $R^2 < 0,50$, il est attendu que l'attribution d'un poids égal produira de meilleurs résultats prévisionnels que l'utilisation de poids déterminés par régressions multiples. D'autres études, de type Monte Carlo, concluent que le gain de validité prédictive attribué à des poids différents serait minime (Bobko et al., 2007). En effet, il appert que ce gain se situerait entre 0,001 et 0,03 pour des échantillons variant entre 200 et 500 participants, que l'attribution d'un poids égal performerait aussi bien que les poids répartis selon la régression multiple pour les échantillons de 100 participants et qu'elle serait supérieure pour les échantillons de 75 participants et moins (Bobko et al., 2007). Raju et ses collègues (1999, p.113) concluent d'ailleurs une étude en ces termes :

Finally, the EW (equal weight) method, as defined in this study, can be used as a replacement for the OLS (ordinary least square) procedure when the purpose of using any weighting system is to make predictions for future samples with $Ns \leq 150$. EW and OLS procedures worked equally well for N greater than 150.

Enfin, de nombreuses études de validité prédictive confirment le fait que l'attribution de poids égaux performerait aussi bien que l'utilisation de poids déterminés par des experts de contenu ou par analyse de régression multiple (Bobko et al., 2007; Fralicx & Raju, 1982). En bref, les arguments en faveur de l'utilisation d'un poids égal sont suffisants pour que cette méthode soit retenue pour la plupart des études.

Les compétences comme critère

L'approche prévisionnelle classique, qui a longtemps dominé la recherche en psychologie du travail, considère qu'un facteur général permettrait d'expliquer une partie très significative de la covariance entre les différentes mesures du rendement au travail (Campbell, McCloy, Oppler, & Sagger, 1993). Ainsi, selon elle, l'objectif des activités de sélection du personnel serait de tenter d'obtenir la meilleure mesure possible de ce facteur général. Une des conséquences de l'omniprésence de cette approche est que les mesures de personnalité ont, dans la majorité des recherches, été validées en fonction du rendement global au travail. Or, des travaux plus récents ont mis l'accent sur l'importance du caractère multidimensionnel du rendement au travail (Campbell, Dunnette, & Hough, 1990; Hogan et al., 1996; Hough & Oswald, 2000; Tett, Guterman, Bleier, & Murphy, 2000). D'ailleurs, plusieurs auteurs ont émis la critique que le rendement global au travail était un critère trop peu spécifique pour permettre d'établir des relations significatives avec la personnalité (Barrick et al., 2001; Burch & Anderson, 2008; Hurtz & Donovan, 2000; Ones et al., 2007; Penney, David, & Witt, 2011). En effet, ces auteurs avancent que le facteur global ne parviendrait pas à saisir adéquatement et de façon nuancée l'ensemble du concept du rendement au travail. En fait, l'utilisation d'un critère global serait problématique compte tenu du fait que le concept de rendement n'est pas un construit évalué de façon monolithique en pratique, mais plutôt à travers différentes facettes qui ont une certaine signification au sein des organisations (Tett et al., 2000). En effet, le

rendement global au travail est un construit latent complexe et abstrait (Viswesvaran, 2002). Ainsi, le problème, au plan conceptuel, réside principalement dans le fait que le domaine du critère doit représenter avec justesse toutes les conditions nécessaires au rendement dans un emploi donné (Penney et al., 2011). D'autre part, les mesures du rendement au travail doivent être valides et fidèles en plus d'être significatives pour l'organisation, c'est-à-dire qu'elles doivent évaluer les comportements et les résultats qui importent en fonction de la stratégie organisationnelle (Penney et al., 2011). En d'autres mots, comme l'accomplissement des tâches et des responsabilités de la plupart des emplois demande la maîtrise de multiples compétences, l'utilisation d'un critère de rendement global dans les recherches rend très difficile la compréhension complète et nuancée des résultats. Par exemple, les informations concernant le rendement global d'un individu ne permettent pas de différencier ses forces et ses faiblesses. Par ailleurs, un point majeur est qu'un critère global ne permet pas d'aligner précisément prédicteurs et critères, ce qui pourrait améliorer la puissance de leurs relations. Bref, la nature globale et abstraite du concept de rendement global au travail pourrait nuire à l'avancement des connaissances, ce qu'avaient d'ailleurs souligné Guion et Gottier (1965), il y a plus de 40 ans, dans leur revue des études portant sur la validité prédictive de la personnalité :

The criterion measures are typically inappropriate, suggesting that personality measures have often been used where no serious hypothesizing has been done; since personality measures are motivational, they should predict motivational aspects of work -approach behavior or avoidance behavior.

Plusieurs modèles multidimensionnels du rendement au travail ont été proposés durant les années 1990 et 2000 (Campbell et al., 1993; Motowidlo, Borman, & Schmit, 1997; Tett et al., 2000). Ceux-ci se différencient non seulement par l'approche qui a été utilisée lors de leur conception, mais aussi par leurs composantes et par leur définition du concept de rendement au travail. En ce qui concerne les méthodes de conceptions de ces

modèles, certains modèles sont issus de la méthode quantitative alors que d'autres sont issus d'une approche lexicale (Ones, Viswesvaran, & Schmidt, 1993; Tett et al., 2000; Viswesvaran, Schmidt, & Ones, 2005). Les modèles issus de la méthode quantitative sont obtenus à l'aide d'analyses factorielles qui permettent d'identifier les dimensions significatives du concept de rendement. Or, cette méthode a fait l'objet de critiques puisque les dimensions significatives sont obtenues en fonction des mesures utilisées (Viswesvaran et al., 2005). Pour sa part, l'approche lexicale consiste à créer des modèles en intégrant les différentes dimensions du rendement qui se retrouvent dans la documentation scientifique. Cependant, celle-ci est parfois critiquée à cause du biais de publication qui pourrait faire en sorte que des informations critiques ne se retrouvent pas dans les documents publiés et parce qu'il existe de nombreux désaccords quant aux choix ou à la façon de regrouper les dimensions d'autres modèles dans le nouveau modèle (Tett et al., 2000).

Pour ce qui est de la définition du rendement, certains auteurs définissent le rendement en termes de comportements alors que d'autres le font plutôt en termes de résultats (Campbell, McHenry, & Wise, 1990; Motowidlo et al., 1997; Penney et al., 2011; Rotundo & Sackett, 2002). En général, c'est le degré de contrôle qu'a un individu sur ce qui est évalué qui permet de distinguer ces deux concepts. En effet, les comportements sont habituellement considérés comme étant sous le contrôle de l'individu alors que les résultats seraient souvent affectés par des facteurs externes (Campbell et al., 1993; Penney et al., 2011). La plupart des recherches concernant l'évaluation et la sélection du personnel ont adopté des définitions comportementales du rendement puisque les processus de sélection basés sur des critères influencés par facteurs externes à l'individu ne permettraient d'obtenir que très peu d'informations pertinentes sur le rendement futur en emploi de celui-ci (Campbell et al., 1993; Motowidlo et al., 1997; Ones et al., 1993). Ainsi, Campbell

et ses collègues (1993) définissent le rendement comme des « comportements qui sont pertinents pour les objectifs de l'organisation » (traduction libre, p.40). Pour sa part, Motowidlo (2003, cité dans St-Sauveur, 2007, p.42) définit le rendement comme « la valeur attendue pour l'organisation d'épisodes comportementaux discrets qu'un individu effectue au cours d'une certaine période de temps ». Finalement, Rotundo et Sackett (2002) définissent le rendement comme « les actions et les comportements qui sont sous le contrôle de l'individu et qui contribuent à l'atteinte des objectifs de l'organisation » (traduction libre, p.66). Ces trois définitions sont très semblables, mis à part pour le facteur temporel présent dans la définition de Motowidlo. Bref, pour le présent projet, ce sera la définition du rendement de Rotundo et Sackett qui sera retenue.

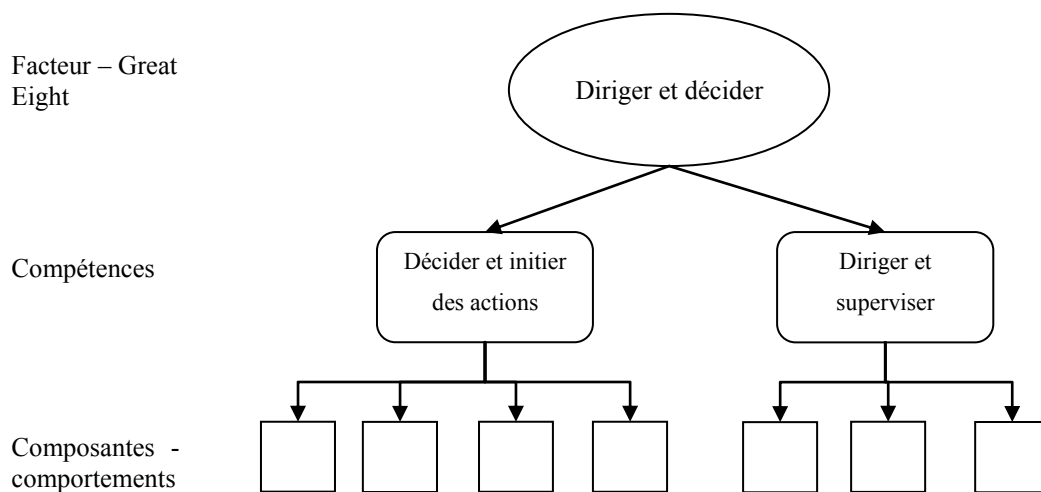
Parmi les modèles des composantes du rendement les plus cités se retrouvent ceux de Campbell et coll. (1993), de Motowidlo et coll. (1997) et de Tett et coll. (2000). Le premier modèle, celui de Campbell et coll. (1993), propose huit dimensions conçues pour décrire le rendement dans tous les emplois : maîtrise des tâches spécifiques à l'emploi, maîtrise des tâches non spécifiques à l'emploi, maîtrise de la communication écrite et de la communication orale, démonstration d'efforts, maintien d'une discipline personnelle, facilitation du rendement des collègues et de l'équipe de travail, supervision et leadership ainsi que gestion et administration. Ce modèle a servi de référence pour la conception de plusieurs autres modèles, comme celui de Motowidlo et coll. (1997). Celui-ci s'articule en fonction de deux dimensions plus globales : le rendement dans la tâche et le rendement contextuel. La première dimension fait référence aux actions qui contribuent directement aux procédures techniques, à la production des produits ou à la prestation de services offerts par l'organisation. Pour sa part, le rendement contextuel contribue à maintenir l'environnement organisationnel, social et psychologique dans lequel se déroulent les activités de l'organisation. Finalement, Tett et coll. (2000) proposent un modèle du

rendement au travail des gestionnaires, développé à partir de 12 taxonomies existantes. Celui-ci regroupe 47 compétences en neuf dimensions générales : les fonctions traditionnelles (prendre des décisions, diriger), l'orientation vers la tâche (prendre des initiatives, identifier les tâches urgentes), l'orientation vers les personnes (se préoccuper des employés, sociabilité), l'ouverture d'esprit (tolérance, créativité), le contrôle émotionnel (résilience), la communication (écoute, communication orale), le développement de soi et des autres (établir des objectifs de développement), la perspicacité professionnelle et l'expertise (connaissance de l'emploi, se préoccuper de la qualité) ainsi que la compatibilité personne-organisation (loyauté). Ce dernier modèle semble particulièrement intéressant puisqu'il a été conçu pour améliorer la compréhension des liens entre prédicteurs et critère en considérant le dilemme généralisation-spécificité. Cependant, il ne concerne que les emplois de gestion.

Bartram (2005), à l'instar de Tett et coll. (2000), croit qu'il est nécessaire de trouver un juste équilibre entre une spécificité trop grande des construits qui ne permet pas la généralisation des résultats et une généralité si grande des modèles qu'ils ne peuvent saisir la variance expliquée par des dimensions plus précises. Toujours selon Bartram (2005), les compétences, lorsqu'elles correspondent à des comportements observables en milieu de travail, présentent de nombreux avantages pour la recherche puisqu'elles permettent de différencier le critère et d'en augmenter la spécificité, qu'elles sont utilisées par une importante proportion d'organisations et qu'il est possible de les modéliser hiérarchiquement afin de les arrimer de façon optimale avec les facettes de la personnalité, telles que caractérisées par le Big Five. Ainsi, il propose, dans son modèle des « Great Eight », huit compétences génériques : « diriger et décider », « supporter et coopérer », « interagir et présenter », « analyser et interpréter », « créer et conceptualiser », « organiser et exécuter », « s'adapter » et « performer et entreprendre ». Celles-ci sont similaires aux

sphères de comportements spécifiques associés au rendement en emploi proposées par Campbell (1990). Ce modèle (voir figure 2 ci-dessous) contient trois niveaux incluant huit facteurs ou domaines de compétence au niveau le plus général (comparables aux cinq facteurs du Big Five) qui se décomposent en vingt compétences (comparables aux traits de personnalité) qui sont, pour leur part, formées de 112 composantes (comparables aux items) (Bartram, 2005).

Figure 2. Modèle des Great Eight Competencies (Bartram, 2005)



Alors que le modèle des Big Five est issu de l'approche lexicale de la personnalité et de l'analyse statistique des réponses à des inventaires de personnalité, le modèle des Great Eight est issu d'analyses factorielles en coordonnées principales d'autoévaluations et d'évaluations par le supérieur immédiat du rendement au travail ainsi que d'analyses de type « multidimensional scaling » (Bartram, 2005). Il s'agit donc bel et bien d'un modèle du critère qui pourrait servir à évaluer la validité prédictive des différents prédicteurs du rendement au travail (Bartram, 2005). Le tableau VIII présente les Great Eight ainsi que leurs définitions et les prédicteurs qui leur seraient associés.

Tableau VIII. Description des Great Eight Competencies (Bartram, 2005, p.1187)

Titres facteurs G8	Définitions	Liens hypothétiques*
Diriger et décider	Prend le contrôle et exerce son leadership. Initie les actions, dirige les autres et assume la responsabilité.	Besoin de pouvoir et de contrôle, extraversion
Soutenir et coopérer	Soutient les autres et leur démontre du respect. Priorise les individus, les équipes, les clients et le personnel. Agit constamment en fonction de valeurs personnelles claires qui sont complémentaires aux valeurs organisationnelles.	Agréabilité
Interagir et présenter	Communique et réseaute efficacement. Convainc et influence les autres. Interagit avec les autres de façon confiante et détendue.	Extraversion, habiletés cognitives
Analyser et interpréter	Démontre une pensée analytique claire. Va au cœur de problèmes et questions complexes. Utilise son expertise efficacement.	Habiletés cognitives, Ouverture
Créer et conceptualiser	Travaille bien dans les situations qui demandent de l'ouverture à de nouvelles idées et expériences. Recherche les opportunités d'apprentissage. Résout les problèmes avec créativité et innovation. Soutient et pilote le changement.	Ouverture, habiletés cognitives
Organiser et exécuter	Planifie et travaille de façons systématique et organisée. Respecte les instructions et les procédures. Se concentre sur la satisfaction de la clientèle et offre un service ou un produit qui respecte les standards de qualité.	Conscience, habiletés cognitives
S'adapter et faire face	S'adapte et répond bien au changement. Gère la pression efficacement et surmonte les revers.	Stabilité émotionnelle
Entreprendre et performer	Se concentre sur les résultats et sur l'atteinte de ses objectifs personnels au travail. Travaille le mieux lorsque la tâche est reliée intimement aux résultats et lorsque l'effort personnel a un impact évident sur ceux-ci. Démontre une bonne compréhension des organisations et des finances ainsi qu'un bon sens des affaires. Recherche les opportunités de développement professionnel et de promotion.	Besoin de réussite, agréabilité (inverse)

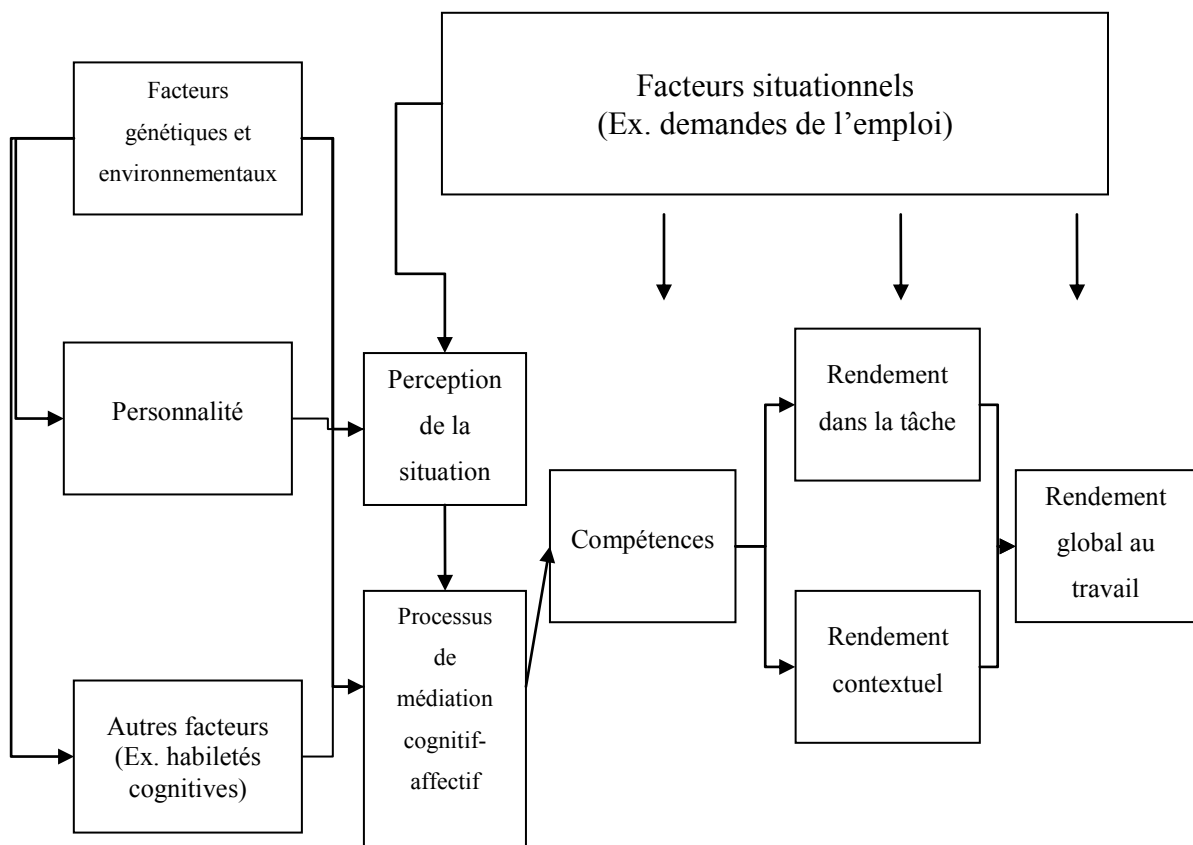
Note. Traduction libre.

* Facteurs des Big Five, motivation ou habiletés cognitives. Lorsque plus d'un prédicteur est inscrit, il est attendu que le second sera moins important que le premier.

Bref, l'utilisation d'un modèle du rendement basé sur les compétences semble offrir l'avantage de proposer un critère qui est plus près de la personnalité dans le modèle général du rendement au travail, ce qui permettrait peut-être d'obtenir des liens prévisionnels plus puissants, ainsi que de se rapprocher des comportements individuels habituels, ce que vise à prédire la personnalité. Effectivement, certains auteurs croient qu'il

existerait des relations significatives et plus puissantes entre la personnalité et certaines mesures de comportements au travail, mais que les modèles de ces relations sont très complexes et encore mal connus (Burch & Anderson, 2008; Sackett & Lievens, 2008). Un simple coup d'œil au modèle proposé par Robertson & Callinan (1998, cité dans Burch & Anderson, 2008), présenté ci-dessous à la figure 3, semble suffisant pour donner une certaine crédibilité à cette hypothèse (Burch & Anderson, 2008).

Figure 3. Modèle de la relation entre la personnalité et le rendement au travail de Robertson & Callinan (1998, tiré de Burch & Anderson, 2008, p.267)



Note. Traduction libre.

De plus, une opérationnalisation du critère sous l'angle des compétences semble des plus pertinentes compte tenu du fait que bon nombre d'organisations auraient adopté une approche de gestion par compétences (Durivage, 2004). En effet, la compétence serait

devenue le principal construit de nombreuses activités de gestion des ressources humaines comme le recrutement et la sélection, le développement de carrière, la gestion du rendement et la gestion du changement (Heinsman, de Hoogh, Koopman, & van Muijen, 2007). D'ailleurs, certains auteurs suggèrent que les compétences seraient le langage commun du système de gestion des ressources humaines et qu'elles représenteraient le matériel qui soude ensemble une organisation en lui donnant une perspective holistique des personnes, des objectifs, des processus et du rendement (Woodruffe, 1991; Wynne & Stringer, 1997). Cependant, il existe un écart important entre la recherche et la pratique en ce qui concerne les compétences (Heinsman et al., 2007; Lichtenberg et al., 2007; Lievens, Sanchez, Bartram, & Brown, 2010). De ce fait, il n'existe toujours pas de consensus en ce qui concerne la définition de ce construit (Foucher, 2010).

L'idée d'utiliser les compétences lors de processus de sélection a initialement été proposée par McClelland en 1973 dans un article intitulé « Testing for competence rather than for intelligence » (McClelland, 1973). Il proposa alors que la compétence représenterait une mesure moins biaisée et plus objective des aptitudes et du potentiel de réussite dans un emploi donné d'un individu que les mesures traditionnelles comme l'intelligence ou les qualifications académiques (McClelland, 1973). Par la suite, d'autres ouvrages influents ont été publiés, comme celui de Boyatzis intitulé « The Competent Manager : A Model for Effective Performance » et celui de Spencer et Spencer, « Competence at Work : Models for Superior Performance » (Boyatzis, 1982; Spencer & Spencer, 1993). Conjugés à l'évolution des technologies, à la globalisation des marchés et au besoin des organisations d'adopter une approche de gestion des ressources humaines plus stratégique, ceux-ci ont, sans équivoque, alimenté l'essor des compétences (Heinsman et al., 2007). Le tableau IX présente quelques définitions du concept de compétences.

Tableau IX. Définitions de compétences selon quelques auteurs

Auteurs	Définitions
Bartram (2005, p.1187)	Competencies are a set of behaviors that are instrumental in the delivery of desired results or outcomes
Boyatzis (1982, p.21-23)	A job competency is an underlying characteristic of a person in that it may be a motive, trait, skill, aspect of one's self-image or social role, or a body of knowledge which he or she uses. Competencies are characteristics that are casually related to effective and/or superior performance in a job.
Caird (1992, tiré de Foucher, 2010, p.149)	The notion of competency refers to a set of knowledge, skill and personality variables which relate to successful behaviour in a designated field.
Foucher et Leduc (2001, tiré de Foucher, 2010, p.149)	Trois éléments distinctifs dans la définition de la compétence: <ul style="list-style-type: none"> • la compétence fait appel à des dimensions de l'individu, telles que des aptitudes, des connaissances et des habiletés; • elle est une prédisposition à agir, qui fait référence à un ensemble assez stable de caractéristiques durables dans le temps et pouvant se manifester dans des situations variées; • elle influence le rendement, et c'est même ce dernier qui détermine si une compétence est maîtrisée.
McClelland (1973, p.9)	The concept of competencies referred to components of performance associated with clusters of life outcomes, including not only occupational outcomes but social ones as well, such as leadership, interpersonal skills, etc.
Spencer et Spencer (1993, p.9)	A competency is an underlying characteristic of an individual that is causally related to criterion-referenced effective and/or superior performance in job or situation.

Fait à noter, ces auteurs partagent tous la conception nord-américaine des compétences, tout comme le présent projet de recherche, par opposition aux auteurs français qui proposent une conception différente (Durivage, Tremblay, & Longpré, 2008). En somme, il importe de retenir que les auteurs s'entendent pour dire que la compétence est associée à la réussite dans un poste spécifique, qu'elle permet de discriminer entre les employés performants et ceux qui le sont moins et qu'elle comporte des éléments de connaissance, des éléments de savoir-faire et des éléments de savoir-être (personnalité, motivations, etc.) (Durivage et al., 2008). Dans le cadre du présent projet de recherche,

nous adopterons la définition proposée par Caird (1992, tiré de Foucher 2010, traduction libre) : « La notion de compétence fait référence à un ensemble de savoirs, de savoir-faire et de savoir-être qui sont reliés aux comportements requis dans un milieu donné ». Ce choix offre l'avantage de proposer un critère qui est plus près de la personnalité dans le modèle général du rendement au travail que le rendement global, ce qui permettra peut-être d'obtenir des liens prévisionnels plus puissants, l'avantage de se rapprocher des comportements individuels habituels, ce que vise à prédire la personnalité et finalement, l'avantage d'être opérationnalisé de la même façon qu'il est utilisé dans les organisations qui adoptent l'approche de gestion par compétences, ce qui le rend d'autant plus pertinent comme objet d'étude.

Par ailleurs, il semble exister deux types de compétences dans la pratique et dans la documentation scientifique : les compétences spécifiques ou individuelles et les compétences fondamentales ou essentielles (Campion et al., 2011; Foucher, 2010; Ljungquist, 2007). Succinctement, les compétences fondamentales seraient communes à plusieurs emplois alors que les compétences spécifiques concerneraient un emploi ou une fonction précise (Campion et al., 2011). Habituellement, les compétences essentielles seraient celles qui reflètent le plus les orientations stratégiques et les valeurs organisationnelles ou qui auraient le plus d'impact sur l'atteinte des objectifs organisationnels (Campion et al., 2011; Ljungquist, 2007). L'évaluation de compétences fondamentales demande de créer des mesures qui seront réutilisées pour de nombreux emplois distincts et qui sont donc plus généralisables que celles conçues pour les compétences spécifiques.

D'autre part, il importe de mentionner que l'étude de Bartram (2005) s'est fait au niveau des facteurs, tant pour le prédicteur (Big Five) que le critère (Great Eight). Cependant, la présente étude suggère d'utiliser le niveau des compétences (voir figure 2)

pour le critère pour comparer la puissance des variables composites à celle des facteurs de la personnalité. Or, le modèle de Bartram (2005) a été élaboré à partir d'outils de mesure conçus par la firme SHL et ses facteurs sont donc une fonction de celles-ci. De ce fait, le référentiel de compétences qui lui est associé appartient à cette même firme. Cette précision importe puisque la mesure du critère dépendra directement des définitions et des indicateurs des compétences adoptées par l'organisation. À cet égard, trois pratiques s'observent généralement : 1) l'adoption d'un référentiel de compétences génériques, comme celui de SHL ; 2) la création, par l'organisation, d'un référentiel de compétence « maison », c'est-à-dire un référentiel de compétences conçu par des spécialistes spécifiquement pour une organisation ; 3) l'utilisation d'un référentiel de compétences générique modifié pour mieux refléter la réalité de l'organisation (Campion et al., 2011). Une étude récente, réalisée auprès de 21 grandes organisations publiques ou privées, tend à démontrer que les organisations canadiennes sont divisées quant à la pratique à adopter : 45 % de ces organisations utiliserait un référentiel de compétences « maison », alors que 55 % auraient adopté un référentiel générique (avec ou sans modifications) (Longpré, Poirier, & Durivage, 2012). Parmi les modèles génériques les plus utilisés au Québec, la grande majorité s'inspirerait du courant de pensée influencé par McClelland, Boyatzis et Spencer et Spencer. Ce serait notamment le cas du dictionnaire TRIMA, du référentiel l'Architecte de carrière, du référentiel Compmetrica et du référentiel de compétences pour dirigeants de PME de Pettersen (Foucher & Naji, 2010).

En ce qui concerne la présente recherche, l'organisation participante a adopté un référentiel de compétences « maison ». Celui-ci définit la compétence comme une « combinaison de connaissances, d'habiletés, d'aptitudes et d'attitudes (autrement dit, le savoir, le savoir-faire et le savoir-être) qui se traduit par des comportements observés chez les employés les plus performants, compte tenu de la nature de leur emploi et des défis

particuliers qu'ils doivent relever ». Il décrit 43 compétences qui sont réparties dans quatre grandes catégories : 1) les compétences d'affaires liées aux stratégies d'affaires, de gestion de l'organisation et des activités de gestion des équipes et des personnes; 2) les compétences interpersonnelles liées aux interrelations entre les personnes et les équipes; 3) les compétences personnelles liées aux capacités intellectuelles, à la gestion de sa contribution et à la gestion de soi; 4) les compétences techniques de nature générale ou liées à des rôles ou aux activités propres aux métiers ou aux emplois de l'organisation. Les six compétences retenues dans la présente recherche font partie de ce répertoire des compétences. Ces six compétences, souci de la satisfaction de la clientèle, travail d'équipe, relations sociales, prise de décisions, confiance en soi et adaptation, sont considérées comme des compétences essentielles par l'organisation et elles seraient critiques pour maximiser l'adéquation personne-organisation. Elles sont donc évaluées chez tous les candidats posant leur candidature pour obtenir un poste dans l'organisation, peu importe leur secteur d'activité ou le niveau hiérarchique de leur poste. La définition de ces compétences se trouve dans le tableau X alors qu'une description plus complète présentant leurs indicateurs comportementaux se retrouve à l'annexe 1.

Tableau X. Définitions des compétences adoptées par l'organisation participante

Compétences	Définitions
Souci de la satisfaction de la clientèle	Capacité de comprendre les besoins du client et de tout mettre en œuvre pour les satisfaire.
Travail d'équipe	Capacité de collaborer avec les autres par opposition au fait de travailler seul ou en compétition avec d'autres.
Relations sociales	Capacité d'établir facilement et de maintenir des bons rapports sociaux.
Prise de décisions	Capacité à prendre les bonnes décisions et aptitude à décider dans des situations difficiles.
Confiance en soi	Croire en ses capacités d'accomplir une tâche ou de résoudre un problème, se sentir apte à faire face à des situations de plus en plus exigeantes, avoir du courage.
Capacité d'adaptation	Capacité de s'ajuster à son environnement avec souplesse, flexibilité et tolérance face à l'incertitude.

Les questions de recherche et hypothèses : comparaison de la capacité prévisionnelle du Big Five et des variables composites

Ce projet de recherche propose de faire avancer les connaissances en comparant le lien prévisionnel entre la personnalité et un critère prometteur, les compétences, en fonction de deux approches distinctes. En effet, le modèle du Big Five a guidé la configuration du prédicteur pour une majorité de recherches et semble donc s'imposer comme base de comparaison. D'autre part, les quelques études effectuées avec des variables composites démontrent que cette méthode centrée sur le critère semble prometteuse, d'autant plus qu'elle est régulièrement utilisée par les praticiens dans le domaine. Le choix des compétences comme critère est aussi guidé par des raisons pratiques, comme son utilisation répandue au sein des organisations, et par des raisons scientifiques, comme les résultats intéressants de la recherche de Bartram (Bartram, 2005; Durivage & Guindon, 2008). Ainsi, la recherche tentera de répondre à trois questions et proposera des hypothèses pour chacune d'elles.

La première question de recherche, soit « Quelle est la puissance du lien prévisionnel entre la personnalité et les compétences lorsqu'une approche centrée sur le

prédicteur (Big Five) est utilisée ? », demandera l'élaboration d'hypothèses formulées en fonction de chacune des compétences qui seront retenues.

Hypothèse 1 : Les facteurs agréabilité (H1.1), ouverture (H1.2) et conscience (H1.3) présenteront chacun un lien prévisionnel significatif avec la compétence « souci de la satisfaction du client ».

Cette hypothèse s'appuie, notamment, sur la définition et les indicateurs de la compétence « satisfaction du client » utilisée par l'organisation participante (voir annexe 1) ainsi que sur la documentation scientifique concernant celle-ci. En effet, quelques recherches empiriques ont identifié des facteurs qui permettraient de prédire la qualité et le rendement individuel au niveau du service à la clientèle : Fausz (1995) a identifié l'agréabilité ; Furnham & Coveney (1996) ainsi que Ones & Viswesvaran (2001) ont identifié l'extraversion, la stabilité émotionnelle et la conscience alors que Durivage et coll. (2006) ont identifié l'agréabilité et l'extraversion (Durivage et al., 2006; Fausz, 1995; Furnham & Coveney, 1996; Ones et al., 2001). Or, ces auteurs, à l'exception de Fausz (1995), évaluaient le service à la clientèle d'emplois comportant une forte composante de ventes, pour laquelle le facteur extraversion est particulièrement important. Cet aspect n'étant pas présent dans la définition de la compétence évaluée ici, il est proposé que l'ouverture soit un meilleur prédicteur compte tenu de l'importance accordée à la tolérance et à la compréhension du point de vue du client.

Hypothèse 2 : L'extraversion (H2.1), l'agréabilité (H2.2) et la conscience (H2.3) présenteront chacun un lien prévisionnel significatif avec la compétence « travail d'équipe ».

Mount et coll. (1998) concluaient une méta-analyse regroupant les données de 11 études (N=1586) en affirmant que la stabilité émotionnelle et l'agréabilité présentaient des liens prévisionnels significatifs avec le rendement individuel au sein d'équipe de travail

(Mount et al., 1998). Selon d'autres auteurs, qui ont effectué une étude empirique sur la validité de certaines techniques d'évaluation (inventaire de personnalité, entrevue, test de jugement situationnel) pour embaucher des candidats qui œuvreront au sein d'équipes autonomes ou semi-autonomes, il semblerait que la conscience, l'extraversion et l'agréabilité soient significativement liés au rendement contextuel lors du travail en équipe (Morgeson et al., 2005). Finalement, lorsque l'on croise la définition et les indicateurs de la compétence adoptée par l'organisation participante (voir annexe 1) ainsi que le modèle hiérarchique que Driskell et coll. (2006) ont élaboré et validé au sujet des facettes de la personnalité qui sont reliées au travail d'équipe, l'extraversion, la conscience et l'agréabilité ressortent comme étant les facteurs les plus déterminants de cette compétence, telle qu'elle a été définie par l'organisation participante (Driskell, Goodwin, Salas, & O'Shea, 2006). En effet, selon ce modèle, les facettes du facteur stabilité émotionnelle qui sont les plus pertinentes au travail d'équipe seraient l'adaptation et l'estime de soi (Driskell et al., 2006). Or, l'influence de ces facettes sur le travail d'équipe se traduirait par une meilleure confiance en soi, une attitude moins critique envers les autres ainsi que des niveaux d'anxiété et de dépression plus faibles, caractéristiques de la personnalité qui sont reliées indirectement aux indicateurs comportementaux de la compétence telle qu'elle a été adoptée par l'organisation participante. De ce fait, le facteur stabilité émotionnelle n'a pas été retenu comme prédicteur de la compétence travail d'équipe telle qu'elle a été décrite par l'organisation participante puisque sa puissance prévisionnelle sera probablement diluée au profit des facteurs extraversion et agréabilité dont les facettes associées influenceront vraisemblablement l'adoption de comportements pertinents plus directement.

Hypothèse 3 : L'extraversion (H3.1) et l'agréabilité (H3.2) présenteront chacun un lien prévisionnel significatif avec la compétence « relations sociales ».

Bartram (2005) avait identifié les facteurs extraversion et agréabilité comme étant prédicteurs des domaines de compétences « supporting & cooperating » et « interacting & presenting » dont certaines des caractéristiques sont semblables à la définition de cette compétence telle qu'elle a été adoptée par l'organisation participante (Bartram, 2005). D'autre part, la description de l'extraversion présentée au tableau 1 illustre clairement le lien entre le contenu de ce facteur et les indicateurs de la dimension « développer des relations interpersonnelles » alors que la description de l'agréabilité correspond aux indicateurs de la dimension « faciliter les relations » de cette compétence, telle qu'elle a été définie par l'organisation participante.

Hypothèse 4 : L'ouverture (H4.1), la stabilité émotionnelle (H4.2) et la conscience (H4.3) présenteront chacun un lien prévisionnel significatif avec la compétence « prise de décisions ».

La majorité des modèles de la prise de décision s'appuie sur certaines caractéristiques cognitives des individus (Morin & Aubé, 2007; Schermerhorn, Hunt, Osborn, & de Billy, 2006). D'ailleurs, deux méta-analyses démontrent que le prédicteur le plus puissant de la prise de décision ou de certaines de ses composantes, telles que décrites par l'organisation participante, comme « identifier et analyser les options » et « choisir la meilleure solution et faire preuve de jugement », est de nature purement cognitive. En effet, la méta-analyse de Bartram (2005) démontre un lien prévisionnel de 0,40 (corrigé) entre les habiletés cognitives et le facteur des Great Eight « Analyzing/Interpreting » alors que la méta-analyse de Dilchert et Ones (2009), qui portent sur la prédiction des dimensions des centres d'évaluation, démontre un lien prévisionnel de 0,32 (corrigé) entre les habiletés cognitives (*g*) et la dimension « problem solving ». Il est à noter que le facteur « Analyzing/Interpreting » et la dimension « problem solving » ne sont pas identiques à la compétence prise de décision telle que définie par l'organisation-participante, mais qu'ils

recourent tous les deux certains des indicateurs comportementaux de celle-ci (Bartram, 2005; Dilchert & Ones, 2009). D'autre part, les facteurs de la personnalité composés en partie de caractéristiques cognitives, l'ouverture et la conscience pourraient être des prédicteurs valables de la prise de décision. D'ailleurs, Dilchert et Ones (2009) proposent un lien prévisionnel de 0,18 (corrigé) entre l'ouverture et la dimension « problem solving ». De plus, ces deux facteurs sont constitués des traits de personnalité correspondant aux dimensions « identifier et analyser les options » et « choisir la meilleure solution et faire preuve de jugement » de la compétence, telle qu'adoptée par l'organisation participante. Finalement, la tolérance au stress, la confiance en soi et l'indépendance d'esprit sont des traits associés à la stabilité émotionnelle (voir tableau 1) qui répondent à la nécessité de prendre des décisions difficiles.

Hypothèse 5 : La stabilité émotionnelle (H5.1) et l'ouverture (H5.2) présenteront chacun un lien prévisionnel significatif avec la compétence « confiance en soi ».

Certains auteurs ont trouvé, dans une étude empirique portant sur les facteurs du Big Five, l'arrogance (« overconfidence ») ainsi que la confiance en soi, un lien prévisionnel significatif entre l'ouverture et la confiance en soi au travail (Schaefer, Williams, Goodie, & Campbell, 2004). D'autre part, les traits associés à la stabilité émotionnelle, comme la confiance en soi, l'indépendance d'esprit ou l'anxiété, sont directement reliés aux indicateurs comportementaux de cette compétence, telle qu'adoptée par l'organisation participante. À cet égard, Dilchert et Ones (2009), dans leur méta-analyse portant sur les dimensions évaluées lors de centres d'évaluation, ont trouvé un lien prévisionnel de 0,50 (corrigé) entre la stabilité émotionnelle et la tolérance au stress¹⁰, qui rejoint certains indicateurs comportements de la confiance en soi, telle que définie par

¹⁰ «Tolerance of stress: the extent to which an individual maintains effectiveness in diverse situations under varying degrees of pressure, opposition and disappointment (Dilchert & Ones, 2009, p.267) ».

l'organisation participante. Il en va de même pour une importante étude empirique portant sur l'évaluation du rendement lors d'un centre d'évaluation qui a démontré un lien prévisionnel de -0,44 (corrigé) entre la stabilité émotionnelle et la dimension résilience¹¹ (Furnham, Jensen, & Crump, 2008).

Hypothèse 6 : La stabilité émotionnelle (H6.1), l'ouverture (H6.2) et la conscience (H6.3) présenteront chacun un lien prévisionnel significatif avec la compétence « capacité d'adaptation ».

La stabilité émotionnelle avait été identifiée par Bartram (2005) comme un prédicteur du domaine de compétence « adapting and coping » qui présente des similitudes avec la description de cette compétence, telle que définie par l'organisation participante. L'ouverture, pour sa part, présentera un lien prévisionnel significatif par ses traits d'ouverture d'esprit et de tolérance, qui facilitent l'adaptation aux contextes nouveaux. De plus, la rigidité au niveau cognitif ne favorisant pas l'adaptation, la conscience prédira aussi de façon significative cette compétence, probablement par relation inverse dans ce cas bien précis. À cet égard, il importe de mentionner que diverses études ont relevé des liens prévisionnels significatifs entre la dimension « ouverture¹² », qui présente des similitudes avec la compétence « capacité d'adaptation » dont il est question ici, et les facteurs ouverture (0,38, corrigé), conscience (-0,21, corrigé) ainsi que pour les deux considérés ensemble (0,40, corrigé) (Furnham et al., 2008; Ones et al., 2007).

La seconde question de recherche, « Quelle est la puissance du lien prévisionnel entre la personnalité et les compétences lorsqu'une approche centrée sur le critère

¹¹ « Resilience : ability to cope with stress and unsatisfactory conditions; ability to make decisions without being swayed by emotions (Furnham & al., 2008, p.358) ».

¹² « Openness : openness to uncertainty; positive motivation for adventure and risk taking (Furnham & al., 2008, p.358) ».

(variables composites) est utilisée ? », demandera le même type d'élaboration d'hypothèses.

Hypothèse 7 : La variable composite « souci de la satisfaction du client », composée d'une sommation des traits flegmatisme, empathie, tolérance et responsabilité, présentera un lien prévisionnel significatif avec la compétence « souci de la satisfaction du client ».

Hypothèse 8 : La variable composite « travail d'équipe », composée d'une sommation des traits propension au travail d'équipe, aide aux autres et habileté relationnelle, présentera un lien prévisionnel significatif avec la compétence « travail d'équipe ».

Hypothèse 9 : La variable composite « relations sociales », composée d'une sommation des traits sociabilité, tolérance, réserve, habileté relationnelle et empathie, présentera un lien prévisionnel significatif avec la compétence « relations sociales ».

Hypothèse 10 : La variable composite « prise de décisions », composée d'une sommation des traits tolérance, ouverture d'esprit, complexité, tolérance au stress, confiance en soi et initiative, présentera un lien prévisionnel significatif avec la compétence « prise de décisions ».

Hypothèse 11 : La variable composite « confiance en soi », composée d'une sommation des traits confiance en soi, indépendance d'esprit, initiative et persévérance, présentera un lien prévisionnel significatif avec la compétence « confiance en soi ».

Hypothèse 12 : La variable composite « capacité d'adaptation », composée d'une sommation des traits indépendance d'esprit (inverse), orientation vers l'action, ouverture d'esprit, tolérance au stress et approche cognitive (inverse) présentera un lien prévisionnel significatif avec la compétence « capacité d'adaptation ».

Les hypothèses 7 à 12 ont été créées suite au développement des variables composites par des experts en évaluation des compétences qui travaillent pour l'organisation participante ou pour une firme de consultation en ressources humaines

spécialisée en sélection et en évaluation. Ceux-ci ont pris en compte les définitions et indicateurs comportementaux de chacune des compétences ainsi que l'information disponible dans la documentation empirique du concepteur de l'inventaire de personnalité utilisé (EPSI inc.). Il importe aussi de mentionner que deux des experts utilisaient l'inventaire de personnalité TACT depuis plus d'une dizaine d'années lors de processus d'évaluation des compétences ou du potentiel et qu'ils possédaient de très bonnes connaissances pratiques des forces et limites de l'inventaire de personnalité sur lesquelles ils se sont aussi appuyés. L'équipe de recherche a par la suite révisé les variables composites proposées à la lumière des mêmes documents ainsi que des informations disponibles dans la documentation scientifique. La méthodologie explicitant comment les variables composites ont été élaborées sera présentée dans la section méthodologie de cette thèse.

La troisième question de recherche, « Quelle approche présente les liens prévisionnels entre la personnalité et les compétences les plus puissants ? », fera, pour sa part, l'objet d'une seule hypothèse puisqu'elle visera à déterminer la configuration établissant les liens prévisionnels les plus puissants :

Hypothèse 13 : Les variables composites (approche centrée sur le critère) présenteront des liens prévisionnels entre la personnalité et les compétences significativement plus puissants que les facteurs (approche centrée sur le prédicteur). Cette dernière hypothèse s'appuie notamment sur les résultats de la méta-analyse de Bartram (2005) qui a obtenu des corrélations plus puissantes avec une approche centrée sur le critère (moyenne des corrélations de 0,16) par rapport à celles obtenues avec une approche centrée sur le prédicteur (moyenne des corrélations de 0,11). Elle s'appuie aussi sur les résultats de la méta-analyse de Robertson et Kinder (1993) qui ont obtenu des résultats prometteurs avec

certaines variables composites (r varie entre 0,09 et 0,32), même s'ils n'ont pas comparé directement ceux-ci à des résultats obtenus par une approche centrée sur le prédicteur.

MÉTHODOLOGIE

Une firme de consultation en ressources humaines a été contactée afin d'établir une entente de collaboration pour l'obtention de données permettant de vérifier les hypothèses de recherche. Ceci a permis d'entrer en contact avec une grande organisation parapublique cliente de la firme de consultation. L'organisation, par le biais du responsable des tests psychométriques, a accepté de partager l'accès à une base de données comprenant des résultats à des tests psychométriques, dont un test de personnalité au travail, et des mesures de rendement en emploi. Ces données ont été colligées dans le cadre des opérations régulières de l'entreprise afin de répondre à ses objectifs d'efficacité en matière de gestion des ressources humaines.

Cette façon de procéder présente plusieurs avantages pour la recherche. Tout d'abord, elle a permis d'avoir accès à des données sur des participants qui occupent divers emplois depuis au moins 6 mois au sein d'une grande organisation. D'autre part, ces données permettent d'étudier la capacité prévisionnelle des tests psychométriques dans un contexte de sélection du personnel réel. Ainsi, la situation de recherche est similaire à celle vécue dans la pratique. Par ailleurs, puisque les données des tests psychométriques ont été colligées plusieurs mois avant les données concernant l'évaluation des compétences et du rendement, le devis de recherche s'avère longitudinal (prédictif), ce qui permet de généraliser les résultats plus facilement à la pratique courante dans le domaine de la sélection du personnel.

Déroulement de la collecte de données

Comme mentionné ci-dessus, la collecte de données s'est déroulée selon un devis de recherche prédictif. Concrètement, les tests psychométriques ont été utilisés par l'organisation au moment de l'embauche afin de sélectionner des employés possédant les

compétences recherchées par l'entreprise. En effet, la passation de deux instruments psychométriques est obligatoire dans cette organisation pour tous les processus de sélection, que ce soit pour combler un emploi de gestionnaire, de professionnel, de technicien, de métier ou un emploi non spécialisé. Ainsi, chaque postulant devait compléter un test de personnalité au travail, le Test d'approche et de comportement au travail (TACT), ainsi qu'un test d'habileté cognitive au travail. Ces tests ont été remplis en ligne entre octobre 2009 et février 2012, lors de séances de testage de groupe ou lors de séances individuelles. Les conditions d'administration étaient équivalentes dans ces deux modes de passation, compte tenu des procédures standardisées et des consignes strictes mises en place par l'organisation-participante pour encadrer les passations. D'autre part, aucune anomalie n'a été rapportée au responsable du testing dans l'organisation concernant ces séances de passation en ligne.

Pour leur part, les mesures de compétences et de rendement en emploi ont été recueillies dans le cadre d'un projet de validation locale des tests psychométriques, sous la supervision du responsable des tests psychométriques de cette organisation. Cette opération a été réalisée en collaboration avec la firme de consultation externe, mentionnée auparavant. Les mesures des critères ont été colligées par questionnaires en ligne auprès des superviseurs des employés afin d'établir à quel point les employés embauchés présentaient, au moins six mois plus tard, les compétences et le rendement attendus. Le questionnaire d'évaluation des compétences et du rendement de l'organisation a été bonifié par des discussions avec l'équipe de recherche et la firme de consultation externe, propriétaire des tests psychométriques¹³. Il a été validé lors d'un pré-test qui s'est tenu durant le mois de mai 2011. Dix-sept (17) supérieurs immédiats ont participé à ce pré-test lors duquel ils étaient appelés à remplir le questionnaire d'évaluation des compétences et

¹³ Voir le questionnaire définitif à l'annexe 3

du rendement en ligne pour un employé identifié au préalable et à commenter le questionnaire lui-même. Ces participants au prétest avaient été identifiés auparavant par le responsable des tests psychométriques de l'organisation. À la suite du pré-test, quelques modifications mineures ont été apportées au questionnaire pour obtenir la version définitive.

En date du 12 mai 2011, 6 937 candidats avaient complété le test de personnalité au travail. D'autre part, l'organisation avait embauché 2 683 personnes entre novembre 2009 et mars 2011. À l'aide d'un croisement de banques de données, tous les candidats embauchés ayant complété les tests psychométriques ont été identifiés. Par la suite, 611 supérieurs immédiats ont été invités, entre le 24 mai 2011 et le 23 juin 2011, à remplir le questionnaire électronique d'évaluation des compétences et du rendement portant sur un employé. Il est à noter que certains supérieurs immédiats étaient responsables de superviser le travail de plus d'un employé identifié lors du croisement des banques de données et que tous les supérieurs immédiats qui se trouvaient sur cette liste ont été invités à participer à l'étude. Les invitations étaient transmises aux supérieurs immédiats par message électronique¹⁴. Chaque message permettait à la personne en question de se rendre sur un site sécurisé pour répondre au questionnaire. Règle générale, un supérieur immédiat ne recevait qu'une seule demande d'évaluation. Toutefois, certains volontaires ont évalué les compétences de deux ou trois employés. Par ailleurs, les employés n'étaient évalués que par un seul superviseur. Trois rappels ont été envoyés aux superviseurs n'ayant pas rempli le questionnaire. Au total, 717 demandes d'évaluation, sans compter les rappels, ont été envoyées durant la période de passation alors que 378 questionnaires ont été remplis, pour un taux de réponse de 52 %. Le fait de remplir le questionnaire était considéré comme

¹⁴ Voir courriel à l'annexe 2

l'expression du consentement libre et éclairé, tel que cela était indiqué dans le message électronique d'invitation et au début du questionnaire.

Toutes les données ont été colligées par la firme de consultation externe ayant été mandatée par l'organisation pour l'évaluation psychométrique des candidats. Un informaticien de cette firme a effectué le pairage des mesures de rendement avec les résultats aux tests psychométriques déjà recueillis. Une fois le pairage réalisé, les informations permettant d'identifier les participants (nom, numéro de matricule d'entreprise, etc.) ont été retirées de la base de données. De plus, comme les données du test d'habiletés cognitives n'étaient pas nécessaires pour le présent projet de recherche, elles ont aussi été éliminées de la base de données. Cette base de données anonyme a été transmise à l'équipe de recherche afin d'effectuer les analyses en vue de répondre aux objectifs scientifiques poursuivis ici. Finalement, 225 questionnaires sur les 378 remplis ont été retenus pour la présente recherche puisque, seuls les questionnaires complétés par des supérieurs immédiats qui dirigeaient le travail de l'employé évalué depuis au moins six mois ont été conservés. Ce critère visait à s'assurer que le superviseur ait eu suffisamment de temps pour observer l'employé afin d'évaluer son rendement et ses compétences en emploi avec justesse.

Participants

Au total, cette recherche compte 425 participants, soit 225 employés occupant divers emplois et les 200 supérieurs immédiats de ceux-ci, qui ont rempli le questionnaire d'évaluation des compétences et du rendement. Ils proviennent tous de la même organisation parapublique. Les employés évalués sont majoritairement des hommes (69,3 % d'hommes et 30,7 % de femmes). Ils occupent un poste dans différents groupes d'emplois : 27 employés (12,0 %) appartiennent au groupe « commis de bureau », 2 employés (0,9 %) au groupe « constables », 40 employés (17,8 %) au groupe « métiers »,

22 employés (9,8 %) au groupe « techniciens », 123 employés (54,6 %) au groupe « professionnels » et 11 employés (4,9 %) au groupe « cadres ». La personne qui a évalué leurs compétences et leur rendement est leur supérieur immédiat depuis en moyenne 10,20 mois (écart-type = 4,50). Quelques exemples d'emplois qui se retrouvent dans chacun de ces groupes sont présentés dans le tableau XI.

Tableau XI. Exemples d'emplois pour chaque groupe d'emplois

Groupes d'emplois	Exemples d'emplois
<i>Commis de bureau</i>	Commis au support administratif, préposé au service à la clientèle, préposé à l'accueil
<i>Constables</i>	Gardien de sécurité, agent de contrôle
<i>Métiers</i>	Mécanicien, électricien, magasinier
<i>Techniciens</i>	Technicien en bâtiment, technicien en génie civil, technicien aux automatismes – maintenance
<i>Professionnels</i>	Conseiller planification et contrôle, conseiller en architecture des TI, ingénieur mécanique
<i>Cadres</i>	Chef de projets, chef contrôle de procédés

Mesures

Pour le prédicteur : la personnalité

L'inventaire de personnalité utilisé dans la présente recherche pour mesurer la personnalité est le Test d'Approche et de Comportement au Travail (TACT). Le TACT a été retenu parce qu'il s'agit d'un questionnaire de personnalité qui est utilisé par des organisations et des psychologues du travail lors de processus d'évaluation ou de sélection. Il possède de bonnes caractéristiques psychométriques et il a été validé auprès d'une population francophone nord-américaine. Par ailleurs, il possède une structure en cinq facteurs correspondante à celle du Big Five et il intègre la dimension du travail. Ces deux dernières distinctions semblent particulièrement importantes puisque certains auteurs mentionnent que le manque de précision au niveau de la contextualisation ou de la

structure des mesures de la personnalité pourrait limiter la puissance prévisionnelle (Bartram, 2005; Bing et al., 2004; Salgado, 2003).

Le questionnaire utilisé dans la présente recherche est en fait la 4^e version de ce test (JADT1-1996, TPT-1999, TACT1-2001, TACT-2002) (Evaluation Personnel Selection International, 2008). Le TACT mesure 25 traits de personnalité qui sont regroupés en fonction des facteurs du Big Five, regroupements confirmés par des analyses factorielles exploratoires et confirmatoires (Evaluation Personnel Selection International, 2008). Le tableau XII présente une description de chacun de ces traits et indique le facteur (Big Five) auquel ils appartiennent.

Tableau XII. Description des traits de personnalité évalués par le TACT

Traits de personnalité	Description	Facteurs de personnalité
<i>Aide aux autres</i>	Aime aider les autres dans le cadre du travail. Est capable de mettre de côté un travail pour aider un collègue dans le besoin.	Agréabilité
<i>Empathie</i>	Est sensible aux difficultés rencontrées et aux besoins exprimés par les autres	Agréabilité
<i>Propension au travail d'équipe</i>	Préfère le travail d'équipe au travail individuel. Fonctionne de manière plus efficace lorsque d'autres personnes sont impliquées.	Agréabilité
<i>Sociabilité</i>	Aime socialiser avec les autres dans le cadre de son travail. Recherche la compagnie d'autrui.	Agréabilité
<i>Approche cognitive</i>	Analyse en détail les problèmes. Aime avoir le maximum d'informations avant de poser une action ou de prendre une décision. N'aime pas l'ambiguïté ou l'incertitude.	Conscience
<i>Complexité</i>	Privilégie une démarche logique et rationnelle ainsi que l'utilisation de stratégies complexes.	Conscience
<i>Conformité</i>	Se conforme aux règles ou aux procédures établies. Respecte systématiquement ses engagements ainsi que les principes établis.	Conscience
<i>Orientation vers le travail</i>	Accorde beaucoup d'importance au travail et cherche à se dépasser en permanence. Se sent stimulé par la compétition au travail.	Conscience
<i>Orientation vers les résultats</i>	Met l'accent sur l'atteinte des résultats au travail. Considère les résultats comme une fin en soi.	Conscience
<i>Organisation</i>	Est méthodique et aime que les choses soient planifiées, structurées et organisées dans le cadre de son travail.	Conscience
<i>Dominance</i>	Aime diriger les autres dans le cadre de son travail. N'hésite pas à prendre des décisions et à en faire part aux autres.	Extraversion
<i>Flegmatisme</i>	Ne réagit pas avec émotivité lors de situations difficiles au travail.	Extraversion
<i>Habilité relationnelle</i>	Fait preuve de tact et de diplomatie dans ses rapports interpersonnels au travail. Privilégie une approche positive dans ses relations au travail.	Extraversion
<i>Persuasion</i>	Aime convaincre les autres d'adhérer à ses façons de voir, de faire ou de penser.	Extraversion

Traits de personnalité	Description	Facteurs de personnalité
<i>Réserve</i>	Favorise une certaine retenue dans l'expression de ses sentiments. Adopte une approche réfléchie et non impulsive ou spontanée dans le cadre de son travail.	Extraversion
<i>Créativité</i>	Fait preuve de créativité et d'imagination. Aime inventer de nouvelles façons de faire au travail.	Ouverture
<i>Initiative</i>	Initie des actions ou des changements au travail dans le but d'améliorer la situation, et ce, même s'il doit prendre des risques ou si les résultats ne sont pas garantis.	Ouverture
<i>Ouverture d'esprit</i>	Valorise les nouvelles approches et les nouvelles façons d'aborder les problèmes. Favorise les échanges d'idées. Possède un vaste champ d'intérêt.	Ouverture
<i>Persévérance</i>	Travaille de façon constante pour atteindre ses objectifs. Persiste malgré les difficultés, ou la longueur du mandat. Est tenace et déterminé. Aime les travaux de longue haleine.	Ouverture
<i>Tolérance</i>	Montre de la tolérance lorsqu'il doit travailler avec des personnes qui ont des opinions, des approches ou des modes de fonctionnement différents. Accepte facilement la critique.	Ouverture
<i>Confiance en soi</i>	Possède de l'aplomb et de l'assurance. Exprime et défend ses idées avec conviction, possède la confiance pour faire face aux difficultés et se fie à ses talents et opinions.	Stabilité émotionnelle
<i>Indépendance d'esprit</i>	Agit de façon indépendante et en fonction de son propre jugement en étant peu influencé par les opinions ou les attentes des autres.	Stabilité émotionnelle
<i>Orientation vers l'action</i>	Réagit promptement aux contraintes de son environnement. Démonstre de l'énergie face aux tâches à accomplir et aux défis à relever.	Stabilité émotionnelle
<i>Tolérance au stress</i>	Fonctionne adéquatement dans des situations de stress intenses et soutenus. Garde son sang-froid et son calme dans les situations difficiles.	Stabilité émotionnelle
<i>Tranquillité d'esprit</i>	Se fait peu de souci ou d'anxiété par rapport aux événements passés ou futurs.	Stabilité émotionnelle

La version définitive du TACT est composée de 300 énoncés « vrai » ou « faux ». Il faut compter entre 30 et 45 minutes pour le compléter, mais les candidats disposent de 75 minutes pour le faire. Les traits du TACT présentent des indices de consistance interne allant de 0,62 à 0,84, avec une moyenne de 0,74, alors que les facteurs présentent des indices variant entre 0,65 et 0,78 (Evaluation Personnel Selection International, 2008). D'autre part, les coefficients de fidélité test-retest (passations avec une année d'intervalle) des traits varient entre 0,66 et 0,89, avec une moyenne de 0,77, alors que ceux des facteurs varient entre 0,76 et 0,92, avec une moyenne de 0,82 (Evaluation Personnel Selection International, 2008). Les statistiques descriptives présentées dans le manuel technique du

TACT se retrouvent à l'annexe 4. Dans ces deux cas, les indices et coefficients sont comparables à ceux d'autres inventaires utilisés dans la pratique et pour la recherche comme le NEO-PI et le JPI (Evaluation Personnel Selection International, 2008). Finalement, une étude de validité prédictive effectuée avec le TACT démontre qu'il est possible de prédire le rendement au travail à partir de ses résultats (Evaluation Personnel Selection International, 2008). En effet, l'étude révèle des coefficients de régression multiple (r multiples corrigés pour la restriction de la variance et la fidélité du critère) de 0,55 pour la quantité de vente, de 0,41 pour la qualité du service, de 0,39 pour le rendement global et de 0,48 pour le rendement contextuel (Evaluation Personnel Selection International, 2008).

Pour le critère : les compétences

Pour sa part, l'évaluation des compétences réelles a été effectuée, pour chaque participant, par son supérieur hiérarchique immédiat, comme c'est habituellement le cas (Murphy, 1995). Ces derniers ont rempli un questionnaire créé spécifiquement pour permettre l'évaluation des compétences des candidats. Le questionnaire, intitulé « Questionnaire d'évaluation des compétences et de la performance », comprend 57 items : 35 items pour l'évaluation du niveau de maîtrise de 7 compétences, 7 items pour l'évaluation de l'importance de chacune des compétences, 8 items évaluant divers comportements au travail, 4 items évaluant la compatibilité entre les comportements de la personne évaluée et les valeurs de l'organisation, 1 item portant sur l'accomplissement du rôle, 1 item évaluant l'atteinte des objectifs et 1 item évaluant la performance globale. Il importe de rappeler que ce questionnaire a été conçu, tout d'abord, en fonction des besoins de l'organisation et de la firme de consultation relatifs à une étude de validité prédictive. De ce fait, certaines questions présentes dans le questionnaire n'ont pas été utilisées pour cette recherche. C'est notamment le cas des questions portant sur la compétence

« aptitudes cognitives », des questions touchant aux comportements au travail, aux valeurs, au rôle et à l'atteinte des objectifs. Bref, seules les données concernant les 37 items restants ont été analysées par l'équipe de recherche : 30 items pour l'évaluation du niveau de maîtrise de six compétences, six items portant sur l'importance des compétences et un item évaluant le rendement global.

Les items pour chacune des questions portant sur la maîtrise des compétences ont été développés à partir des indicateurs comportementaux qui se retrouvent dans le référentiel de compétences de l'organisation participante par deux psychologues du travail (le représentant de l'organisation participante et celui de la firme de consultation) et revus par les membres de l'équipe de recherche. L'échelle de réponses possibles, pour ces questions, comporte quatre niveaux, telle que suggérée par Durivage, Pettersen & Thibault (2006) :

1. Performance dans le quart inférieur : Sur ce critère, par rapport à des employé(e)s que vous avez observés et qui occupent des emplois similaires, l'employé(e) se situe dans le 25 % inférieur.
2. Performance un peu sous la moyenne : Sur ce critère, par rapport à des employé(e)s que vous avez observés et qui occupent des emplois similaires, l'employé(e) se situe dans la moyenne inférieure.
3. Performance un peu au-dessus de la moyenne : Sur ce critère, par rapport à des employé(e)s que vous avez observés et qui occupent des emplois similaires, l'employé(e) se situe dans la moyenne supérieure.
4. Performance dans le quart supérieur : Sur ce critère, par rapport à des employé(e)s que vous avez observés et qui occupent des emplois similaires, l'employé(e) se situe dans le 25 % supérieur.

Ces auteurs précisent que l'évaluation comparative, effectuée à l'aide d'une échelle par rang, est avantageuse par rapport à l'utilisation d'une échelle de type Likert, utilisée

lors d'une évaluation dite absolue, parce que cette dernière serait sujette à une restriction de la variance significative en contexte d'évaluation du rendement (Durivage et al., 2006; Goffin & Olson, 2011). Aussi, il semblerait que les premiers échelons (1-2) d'une échelle de type Likert ne soient pas utilisés dans ce contexte bien précis puisque les employés auxquels pourrait correspondre cette évaluation ne sont pas embauchés ou ont déjà été congédiés (Durivage et al., 2006). De plus, la signification pratique et concrète de la plupart des échelles de ce type demeurerait floue pour bon nombre de superviseurs, ce qui pourrait poser un biais à l'évaluation (Landy & Farr, 1980). D'autre part, il semblerait que les échelles à ancrages comportementaux (Behaviorally Anchor Rating Scales, BARS) posent plusieurs problèmes. En effet, Landy et Farr (1980), dans une revue de la documentation scientifique très influente, rapportaient qu'il est généralement très difficile d'identifier les ancres centrales de ce type d'échelle, qu'une échelle à ancrages comportementaux n'est valide que pour le contexte d'évaluation précis pour lequel elle fut développée et que ces échelles demandent beaucoup de temps, d'efforts et de spécialistes pour en assurer un développement adéquat. Toujours selon ces auteurs, les BARS demeureraient suffisamment sujettes à des erreurs de mesure que l'investissement nécessaire en temps et en ressources n'est que très rarement justifiable (Landy & Farr, 1980). Par ailleurs, les résultats d'au moins trois méta-analyses, comparant les évaluations du rendement comparatives et absolues, tendent à démontrer que les premières permettent d'obtenir des coefficients de validité critériée corrigés supérieurs aux secondes ($\rho = 0,66$ vs $\rho = 0,21$; $\rho = 0,45$ vs $\rho = 0,35$ et $\rho = 0,51$ vs $\rho = 0,34$) (Bommer, Johnson, Rich, Podsakoff, & MacKenzie, 1995; Heneman, 1986; Nathan & Alexander, 1988). D'ailleurs, Goffin et Olsen (2011), concluaient un article récent en proposant que l'évaluation comparative présente un potentiel très intéressant pour la pratique et la recherche, qui serait appuyé non seulement par des résultats empiriques, mais aussi du point de vue conceptuel.

Dans un autre ordre d'idée, plusieurs études démontrent qu'il n'existerait pas de gain au niveau de la fidélité ou de l'utilité lorsqu'une échelle d'évaluation du rendement possède plus de cinq points d'ancrage alors que la fidélité diminue pour les échelles possédant trois points d'ancrage ou moins (Finn, 1972; Jenkins & Taber, 1977; Lissitz & Green, 1975).

Bref, la même échelle a été utilisée pour la question portant sur le rendement global de l'employé. Les évaluateurs avaient aussi la possibilité d'indiquer N/A (Ne s'applique pas), si un énoncé ne s'appliquait pas pour un employé.

Pour sa part, l'échelle de réponses pour les questions portant sur l'importance des compétences évaluées comporte cinq niveaux, allant de « 1- non pertinente » à « 5- extrêmement importante ».

La création des variables composites

En psychologie du travail et des organisations, il existe relativement peu d'études publiées présentant des informations concernant la composition de variables composites. Or, il est tout de même possible de faire ressortir certaines méthodes de travail lorsque l'on compare les informations qu'elles contiennent. Ainsi, dans tous les cas recensés, la création de variables composites met à profit l'opinion d'experts, la plupart du temps des psychologues du travail, mais aussi, dans certains cas, des professionnels des ressources humaines ou des spécialistes en mesure et évaluation (Bartram, 2005; Boudrias, Sarrazin, et al., 2008; Durivage et al., 2006; Robertson & Kinder, 1993). En effet, les auteurs de ces quatre études ont demandé à un certain nombre d'experts (respectivement 2, 3, 5 et 22) d'utiliser leurs connaissances pour créer des regroupements de mesures spécifiques à partir d'un ensemble bien précis, déterminé par un test ou plusieurs tests de personnalité, afin de prédire un ou quelques critères reliés au travail (Bartram, 2005; Boudrias, Sarrazin, et al., 2008; Durivage et al., 2006; Robertson & Kinder, 1993). Dans un cas, les experts

ont créé des variables composites à l'aide de plusieurs échelles dont la pondération variait en fonction de leur importance présumée, mais aussi en fonction du résultat du participant sur celle-ci (Boudrias, Sarrazin, et al., 2008). Dans les autres études, les experts devaient plutôt soit identifier les échelles à inclure pour créer une variable composite permettant de prédire tel critère, soit évaluer chacune des échelles de mesure et leur accorder une valeur en fonction de leur pertinence pour prédire un certain critère ou certaines composantes (Bartram, 2005; Durivage et al., 2006; Robertson & Kinder, 1993). Dans ces derniers cas, les variables composites furent créées par les auteurs à la suite de la compilation des données recueillies (Bartram, 2005; Robertson & Kinder, 1993).

Les variables composites de cette recherche ont été créées selon la méthode la plus fréquemment utilisée dans les études recensées, soit l'addition linéaire des mesures spécifiques. Ainsi, un groupe de trois experts en mesure et évaluation, composé de deux psychologues du travail et d'une étudiante au doctorant en relations industrielles, a pris connaissance de la description des compétences retenues ainsi que de leurs indicateurs comportementaux afin de créer des variables composites permettant de prédire le degré de maîtrise de chacune des compétences. Pour ce faire, les experts devaient en venir à un consensus sur les traits à inclure dans chacune des variables composites prédisant les compétences et ainsi produire une série d'algorithmes « finaux ». Il importe de mentionner que ceux-ci possédaient une très bonne connaissance du TACT. Le tableau XIII rappelle les traits qui composent chaque variable composite.

Tableau XIII. Composition des variables composites de la personnalité

Variables	Traits de personnalité
Relations interpersonnelles	Sociabilité, tolérance, réserve, habiletés relationnelles, empathie
Capacité d'adaptation	Indépendance d'esprit (inverse), orientation vers l'action, ouverture d'esprit, tolérance au stress, approche cognitive (inverse)
Souci de la clientèle	Réserve, empathie, tolérance, responsabilité
Travail d'équipe	Propension au travail d'équipe, aide aux autres, habiletés relationnelles
Prise de décisions	Tolérance, ouverture d'esprit, complexité, tolérance au stress, confiance en soi, initiative
Confiance en soi	Confiance en soi, Indépendance d'esprit, initiative, persévérance

Analyses

Tout d'abord, des analyses descriptives ont été effectuées pour vérifier les mesures de tendances centrales et de dispersion des variables étudiées. De plus, les propriétés psychométriques des mesures utilisées dans la recherche ont été vérifiées.

Ensuite, des analyses corrélationnelles ont été réalisées afin de vérifier les liens entre, d'une part, les facteurs ou les composites de personnalité et, d'autre part, les compétences en emploi (hypothèses 1 à 12). Des corrections aux coefficients de corrélation ont été apportées pour compenser l'erreur de mesure due à la fidélité du critère ainsi que la restriction de la variance à l'endroit du prédicteur, ce que les chercheurs font régulièrement dans ce type d'étude (Hunter, Schmidt, & Le, 2006; Sackett & Yang, 2000; Schmidt, Oh, & Le, 2006; Van Iddekinge & Ployhart, 2008). En effet, les chercheurs souhaitent habituellement connaître la validité opérationnelle des instruments et processus de sélection (Van Iddekinge & Ployhart, 2008). Pour ce faire, il est tout d'abord nécessaire d'effectuer une correction pour compenser l'erreur de mesure due à la fidélité du critère puis de corriger pour la restriction de la variance (Hunter et al., 2006). La première correction est relativement simple : elle s'effectue en divisant le coefficient de validité prédictive observé par la racine carrée de l'estimation de la mesure de la fidélité du critère

(Hunter et al., 2006; Schmidt et al., 2006). Or, il n'existe actuellement pas de consensus en ce qui concerne l'estimation de la fidélité des évaluations faite par un superviseur (Van Iddekinge & Ployhart, 2008). Le coefficient alpha mesure la consistance interne de l'évaluation, c'est-à-dire jusqu'à quel point les évaluations de différentes dimensions du rendement sont semblables pour un employé (Whetzel & Wheaton, 2007). Dans ce cas, les erreurs qui sont uniques au superviseur, par exemple l'erreur de Halo ou l'indulgence, sont considérées comme des erreurs systématiques et sont incluses dans le résultat systématique (Pettersen, 2000; Viswesvaran, Ones, & Schmidt, 1996). Ainsi, le coefficient alpha, qui est une mesure de l'équivalence des items, considère la variance spécifique aux items de l'échelle d'évaluation et la variance résultant de réponses aléatoires à l'évaluation par le superviseur comme composant la variance de l'erreur de mesure aléatoire. Dans la méta-analyse la plus récente recensée sur le sujet, Viswesvaran et ses collaborateurs (1996) rapportaient un coefficient alpha de 0,86 pour une évaluation de la performance globale et des coefficients alpha variant entre 0,73 et 0,82 pour différentes dimensions plus spécifiques du rendement. Or, bien que relativement simple à obtenir, cet indice ne donne que très peu d'informations sur les erreurs de mesure et il sous-estime donc les erreurs de mesure d'une évaluation du rendement faite par un superviseur. Pour sa part, la fidélité test-retest estime les erreurs dues à des états passagers, comme l'humeur du superviseur. La fidélité test-retest se définit, dans ce cas-ci, comme étant la relation entre deux mesures du rendement effectuées par un superviseur à des moments différents avec un contrôle pour les effets de l'instabilité temporelle sur le rendement (Sturman, Chermie, & Cashen, 2005). Une méta-analyse récente propose des coefficients test-retest, avec un intervalle d'une année entre les évaluations, de 0,70 pour les emplois peu complexes et de 0,85 pour les emplois complexes (Sturman et al., 2005). Bref, la fidélité test-retest ajoute de l'information au sujet de la fidélité et des erreurs de mesure de l'évaluation du rendement

faite par un superviseur, mais demeure, tout comme le coefficient alpha, insuffisante pour bien saisir tout le phénomène. Plusieurs auteurs considèrent que la fidélité interexamineurs est le moyen le plus approprié d'évaluer l'impact des erreurs de mesure de l'évaluation de la performance faite par un superviseur (Vinchur et al., 1998; Viswesvaran et al., 1996; Whetzel & Wheaton, 2007). Ce type de fidélité estime le niveau de concordance entre deux (ou plusieurs) examineurs, dans ce cas-ci entre différents superviseurs qui évaluent le rendement des employés. Dans le contexte de l'évaluation de la performance, le coefficient de fidélité interexamineurs donne des renseignements sur les erreurs de mesure occasionnées par les caractéristiques personnelles d'un évaluateur. Viswesvaran, Ones et Schmidt (1996) ont trouvé un coefficient de fidélité interexamineurs de 0,52 en ce qui concerne l'évaluation de la performance globale et des coefficients variant entre 0,45 et 0,63 pour l'évaluation des dimensions plus spécifiques de la performance. Leurs résultats ont par la suite été confirmés par une autre méta-analyse présentant des données très similaires (Conway & Huffcutt, 1997). Dans la présente recherche, c'est ce coefficient, 0,52, qui sera utilisé pour corriger l'erreur de mesure due à la fidélité du critère.

Par ailleurs, puisque le TACT était utilisé dans le cadre de différents processus de sélection, ses données ont été utilisées pour éliminer un certain nombre de candidats, ce qui affecte ensuite l'étendue des scores obtenus par les participants de l'échantillon. En d'autres mots, une restriction de la variance se produit lorsque le prédicteur présente une variance moins importante dans l'échantillon utilisé que dans la population (Van Iddekinge & Ployhart, 2008). Cette restriction de la variance du prédicteur se traduit par un coefficient de validité prédictive biaisé à la baisse (Van Iddekinge & Ployhart, 2008). Ainsi, une correction statistique est nécessaire pour corriger ce biais (Sackett & Yang, 2000). Dans cette recherche, il était approprié de croire que certaines relations

prévisionnelles étaient affectées par ce biais puisque les variances des variables à l'étude diffèrent de celles que l'on retrouve dans la population. À cet égard, il importe de mentionner que les données de tous les candidats ayant complété l'inventaire de personnalité dans un contexte de sélection au sein de l'organisation participante durant la période de l'étude étaient disponibles. Ainsi, il a été possible de calculer la variance des variables à partir des données de la population (N = 6937). Les statistiques descriptives obtenues à partir de celles-ci se retrouvent à l'annexe 2. Ce sont ces résultats qui ont servi aux calculs des corrections statistiques pour compenser la restriction de la variance. Quelques auteurs se sont récemment préoccupés de la mesure de ce type d'erreur et ils en sont venus à la conclusion qu'il importait de différencier la restriction de la variance directe de la restriction de la variance indirecte (Hunter et al., 2006; Sackett & Yang, 2000; Schmidt et al., 2006). La restriction de la variance directe survient lorsque des candidats sont filtrés à l'aide du même instrument qui fait l'objet de la recherche (Van Iddekinge & Ployhart, 2008). Pour sa part, la restriction de la variance indirecte survient lorsque des candidats sont filtrés à l'aide d'un ou de plusieurs instruments qui sont corrélés avec le test qui fait l'objet de la validation (Van Iddekinge & Ployhart, 2008). C'est le cas pour cette recherche puisque les candidats ont aussi dû compléter un test de français, un test d'intelligence et, dans certains cas, participer à une ou plusieurs entrevues. Cependant, les données concernant ces tests et entrevues ne sont pas disponibles. Ainsi, la formule et la méthode qui ont été retenues pour corriger la restriction de la variance sont celles de Hunter, Schmidt et Le (2006, p.603), qui visent justement à pallier à ce genre de situation.

Finalement, il était prévu que des analyses de régression hiérarchique seraient réalisées afin de vérifier l'hypothèse comparant la puissance prévisionnelle des composites et des facteurs de personnalité. Or, celles-ci n'ont pas été effectuées, compte tenu des résultats obtenus à la suite des analyses corrélationnelles.

RÉSULTATS

Analyses préliminaires

Dans un premier temps, l'entrée des données a été vérifiée à l'aide des fréquences des réponses pour chacun des items. Aucune erreur d'entrée de données ni aucune donnée manquante n'ont été relevées, que ce soit pour l'inventaire de personnalité ou pour le questionnaire d'évaluation des compétences. Ceci s'explique par l'utilisation de questionnaires informatisés, où il était nécessaire de répondre à chacune des questions pour qu'elles soient enregistrées. De plus, le transfert des données s'est fait automatiquement, ce qui a empêché les erreurs. En second lieu, les variables critères ont été créées par le calcul de la moyenne des cinq items concernant chacune des compétences. Pour obtenir un résultat, au moins trois des cinq items devaient avoir eu une appréciation autre que « ne s'applique pas » (N/A), c'est-à-dire que 60 % des indicateurs devaient avoir été évalués pour chaque compétence. Ainsi, le nombre de participants ayant obtenu un score par compétence varie légèrement (entre 218 et 225, selon les compétences), étant donné que certains évaluateurs ont utilisé la mention N/A à quelques reprises.

Troisièmement, l'étendue et les moyennes des variables ont été vérifiées. À cet égard, les variables critères ont démontré des moyennes élevées. En effet, les moyennes pour l'évaluation des six compétences variaient entre 2,98 et 3,41 sur une échelle en quatre points. Quatrièmement, les distributions des scores univariés s'avèrent normales pour toutes les variables de la personnalité (traits, facteurs, variables composites) et sont acceptables pour les critères. Dans le cas de la personnalité, seulement deux traits présentent des indices de voussure inférieurs à -1,00 : dominance avec -1,16 et tolérance au stress avec -1,05. Or, comme ces indices demeurent très près de -1,00 et qu'ils ne sont pas à l'extérieur des limites -3/+3, comme recommandé, aucune transformation n'a été effectuée et il est crédible d'avancer que les résultats des analyses statistiques ne seront pas

compromis (Tabachnick & Fidell, 2007). Cinquièmement, les variables ont été transformées en score Z afin d'examiner si des scores extrêmes univariés étaient présents. Au total, 6 scores extrêmes univariés ont été détectés dans les variables de personnalité (traits) et un seul parmi les critères. Les analyses subséquentes ont été réalisées avec et sans l'inclusion des participants ayant ces scores extrêmes. Comme les résultats étaient très similaires avec et sans ces participants et que les conclusions étaient identiques, ces participants ont été conservés dans l'échantillon.

D'autre part, les coefficients de cohérence interne des différentes mesures des deux questionnaires ont été vérifiés. Ces coefficients se sont avérés satisfaisants pour le « Questionnaire d'évaluation des compétences et de la performance » ($0,86 \leq \alpha \leq 0,90$). En ce qui concerne les données de personnalité, les coefficients de cohérence interne des traits de personnalité se sont avérés faibles dans quelques cas, variant entre 0,48 et 0,84. Néanmoins, comme la plupart des coefficients sont supérieurs à 0,60 pour les traits et qu'ils varient entre 0,85 et 0,90 pour les facteurs, il semble raisonnable de poursuivre les analyses statistiques. Le tableau XIV présente les statistiques descriptives et les coefficients de cohérence interne pour les variables de la personnalité et le tableau XV présente les mêmes statistiques pour les critères de la recherche.

Tableau XIV. Statistiques descriptives des variables de la personnalité (n=225)

Variables de la personnalité	# items	Min.	Max.	M	É-T	Asy.	Vous.	α
Aide aux autres	12	1	12	7,69	2,68	-0,32	-0,69	0,73
Approche cognitive	12	0	12	8,15	2,69	-0,72	-0,05	0,74
Complexité	12	1	12	8,46	2,63	-0,78	0,13	0,74
Confiance en soi	12	0	12	7,95	2,46	-0,59	0,09	0,65
Créativité	12	0	12	7,44	3,21	-0,42	-0,75	0,83
Dominance	12	0	12	5,68	3,35	-0,14	-1,16	0,82
Empathie	12	0	12	6,35	3,12	-0,24	-0,81	0,79
Flegmatisme	12	2	12	7,56	2,25	-0,07	-0,63	0,59
Habilité relationnelle	12	2	12	7,80	2,04	-0,61	0,28	0,56
Indépendance d'esprit	12	0	12	5,00	2,26	0,23	-0,47	0,54
Initiative	12	0	12	6,88	2,64	-0,04	-0,37	0,73
Organisation	12	0	12	8,36	2,71	-0,73	-0,05	0,74
Orientation vers l'action	12	2	12	7,87	1,85	-0,48	0,54	0,48
Orientation vers les résultats	12	0	12	5,32	2,54	0,22	-0,37	0,73
Orientation vers le travail	12	1	12	7,01	2,70	-0,01	-0,47	0,67
Ouverture d'esprit	12	1	12	7,67	2,29	-0,25	-0,24	0,59
Persévérance	12	0	12	8,25	2,52	-0,62	-0,04	0,68
Persuasion	12	0	12	4,83	3,11	0,32	-0,53	0,81
Propension au travail d'équipe	12	0	12	7,83	3,21	-0,44	-0,81	0,84
Réserve	12	1	12	8,80	2,28	-0,77	0,39	0,64
Responsabilité	12	0	12	7,70	2,47	-0,51	-0,23	0,64
Sociabilité	12	0	12	7,76	2,93	-0,54	-0,39	0,79
Tolérance	12	4	12	9,41	1,97	-0,53	-0,46	0,55
Tolérance au stress	12	0	12	8,97	2,58	-0,83	0,20	0,74
Tranquillité d'esprit	12	0	12	6,87	3,39	-0,14	-1,05	0,84
Dimensions de 2^e ordre								
Extraversion	5 traits	1	49	22,35	8,82	0,28	-0,33	0,86
Agréabilité	4 traits	8	47	29,63	9,21	-0,12	-0,86	0,90
Conscience	6 traits	15	66	45,01	9,27	-0,40	-0,01	0,85
Stabilité émotionnelle	5 traits	5	53	36,65	8,48	-0,44	0,23	0,85
Ouverture	5 traits	10	59	39,66	8,94	-0,46	0,11	0,87
Composite relations sociales	5 traits	18	55	40,12	6,37	-0,20	-0,15	--
Composite capacité d'adaptation	5 traits	18	56	35,36	5,85	0,08	-0,36	--
Composite souci de la clientèle	4 traits	13	44	32,25	5,42	-0,23	-0,39	--
Composite travail d'équipe	3 traits	10	34	23,33	5,12	-0,27	-0,29	--
Composition prise décisions	6 traits	15	68	49,34	8,45	-0,62	0,15	--
Composite confiance en soi	4 traits	5	45	28,08	6,15	-0,46	-0,23	--

Min. = minimum; Max. = maximum; M = moyenne; E-T = écart-type; Asy. = asymétrie; Vous. = voussure.

Tableau XV. Statistiques descriptives des critères

Critères	n	Min.	Max.	# items	M	É-T	Asy.	Vous.	α
Travail d'équipe	225	1,0	4,0	5	3,38	0,57	-0,88	0,54	0,90
Confiance en soi	218	1,4	4,0	5	2,99	0,59	-0,30	-0,34	0,87
Relations sociales	224	1,2	4,0	5	3,30	0,57	-0,55	-0,34	0,89
Prise de décisions	220	1,8	4,0	5	3,07	0,60	-0,62	0,62	0,90
Capacité d'adaptation	224	1,0	4,0	5	3,28	0,59	-0,80	0,39	0,86
Souci de la clientèle	218	1,2	4,0	5	3,41	0,49	-0,60	-0,15	0,87
Rendement global	225	1,8	4,0	1	3,33	0,71	-0,80	0,26	-

Min. = minimum; Max. = maximum; M = moyenne; E-T = écart-type; Asy. = asymétrie; Vous. = voussure.

Par ailleurs, les corrélations entre les scores d'évaluation des compétences et avec l'item évaluant le rendement global varient entre 0,40 et 0,73. Ces résultats ne sont toutefois pas inattendus puisque les corrélations rapportées entre les dimensions du rendement dans d'autres études sont aussi élevées (Bartram, 2005; St-Sauveur, 2007; Viswesvaran et al., 2005). De plus, certains auteurs, qui s'intéressent au problème de la redondance empirique des construits en psychologie du travail et des organisations mentionnent que des construits sont considérés distincts si 1) ils sont conceptuellement différents et 2) qu'ils ne sont pas corrélés à 1.00 ou près de 1.00 (Le, Schmidt, Harter, & Lauver, 2010). D'autres mentionnent, au sujet de la validité discriminante entre deux construits, que ceux-ci ne doivent pas être excessivement corrélés, c'est-à-dire que leur coefficient de corrélation doit être inférieur à 0,90 ou à 0,80 (Hogan, 2003; Kline, 2011). Bref, ces corrélations varient de modérées à élevées (voir tableau XVI), mais elles ne suggèrent pas qu'il y ait un niveau de redondance entre les critères tel que leur caractère distinct ne peut être soutenu.

Tableau XVI. Intercorrélations entre l'évaluation des compétences et le rendement global

Critères	1	2	3	4	5	6	7
1- Travail d'équipe	--						
2- Confiance en soi	0,44**	--					
3- Relations sociales	0,73**	0,40**	--				
4- Prise de décisions	0,50**	0,67**	0,41**	--			
5- Capacité d'adaptation	0,68**	0,49**	0,65**	0,70**	--		
6- Souci de la clientèle	0,59**	0,46**	0,63**	0,58**	0,65**	--	
7- Rendement global	0,56**	0,57**	0,53**	0,72**	0,72**	0,61**	--

n varie entre 212 et 225.

* $p \leq 0,05$ ** $p \leq 0,01$

D'autre part, les corrélations entre les facteurs de la personnalité sont plus élevées que celles indiquées dans le manuel technique du TACT, mais elles demeurent suffisamment faibles ($-0,01 \leq r \leq 0,35$) pour établir clairement qu'il s'agit de facteurs distincts. Pour leur part, les corrélations entre les scores des variables composites de la personnalité varient entre faibles et élevées ($0,14 \leq r \leq 0,78$, voir tableau XVII). Encore une fois, celles-ci n'empêchent pas de poursuivre les analyses statistiques.

Tableau XVII. Intercorrélations entre les prédicteurs

Variables	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1- Extraversion	--										
2- Agréabilité	0,15*	--									
3- Conscience	-0,03	0,11	--								
4- Stabilité émotionnelle	-0,01	-0,16*	0,17**	--							
5- Ouverture	0,17**	0,26**	0,01	0,35**	--						
6- Travail d'équipe	-0,17**	0,85**	0,11	-0,09	0,22**	--					
7- Confiance en soi	0,19**	-0,04	0,09	0,66**	0,75**	-0,05	--				
8- Relations sociales	0,30**	0,72**	0,12	-0,04	0,30**	0,73**	-0,01	--			
9- Prise de décisions	-0,04	0,16*	0,26**	0,70**	0,78**	0,22**	0,75**	0,32**	--		
10- Capacité d'adaptation	0,13*	0,15*	-0,19**	0,45**	0,64**	0,16**	0,40**	0,21**	0,63**	--	
11- Souci de la clientèle	-0,35**	0,47**	0,35**	0,11	0,37**	0,47**	0,14*	0,78**	0,50**	0,24**	--

n = 225.

* $p \leq 0,05$ ** $p \leq 0,01$

Vérification des hypothèses 1 à 6 – la puissance des liens prévisionnels entre les facteurs de personnalité et l'évaluation des compétences

Les hypothèses 1 à 6 ont été vérifiées à l'aide de corrélations entre les facteurs de la personnalité et les scores de l'évaluation des compétences. Le tableau XVIII présente les résultats de ces analyses corrélacionnelles.

Tableau XVIII. Corrélations entre les facteurs de la personnalité et l'évaluation des compétences

Facteurs	Statistiques	Souci clientèle n = 218	Travail d'équipe n = 225	Relations interpersonnelles n = 224	Prise de décisions n = 220	Confiance en soi n = 218	Capacité d'adaptation n = 224
Extraversion	<i>r</i>	-0,04	-0,10	-0,07	0,08	-0,02	-0,03
	ρ	-0,06	-0,14*	-0,09	0,11	-0,03	-0,04
Agréabilité	<i>r</i>	-0,14*	-0,00	-0,10	-0,01	-0,04	-0,09
	ρ	-0,19**	-0,00	-,13*	-0,01	-0,05	-0,12
Conscience	<i>r</i>	0,03	0,10	-0,01	-0,01	-0,13	0,11
	ρ	0,04	0,14*	-0,02	-0,01	-0,18**	0,15*
Stabilité émotionnelle	<i>r</i>	0,09	0,03	0,05	0,08	0,10	0,11
	ρ	0,13	0,04	0,07	0,11	0,15*	0,15*
Ouverture	<i>r</i>	-0,04	-0,06	-0,14	0,05	0,06	0,00
	ρ	-0,06	-0,08	-0,21**	0,07	0,09	0,01

* $p \leq 0,05$ ** $p \leq 0,01$ Le gras identifie les relations attendues selon les hypothèses de recherche.

r = corrélations non corrigées. ρ = corrélations corrigées pour la restriction de la variance et la fidélité du critère.

L'hypothèse 1, selon laquelle les facteurs agréabilité (H1.1), ouverture (H1.2) et conscience (H1.3) présenteront chacun un lien prévisionnel significatif avec la compétence « souci de la satisfaction du client », n'est pas soutenue empiriquement. En effet, les facteurs ouverture ($\rho = -0,06$, $p > 0,05$) et conscience ($\rho = 0,04$, $p > 0,05$) présentent un lien prévisionnel non significatif avec le résultat de l'évaluation de la compétence. De plus, bien que le facteur agréabilité présente un lien prévisionnel significatif avec cette compétence ($\rho = -0,19$, $p < 0,01$), ce lien s'avère être négatif contrairement à ce qui était postulé.

L'hypothèse 2, selon laquelle l'extraversion (H2.1), l'agréabilité (H2.2) et la conscience (H2.3) présenteront chacun un lien prévisionnel significatif avec la compétence « travail d'équipe », n'est que partiellement soutenue. En effet, le facteur agréabilité ne présente pas de lien prévisionnel significatif ($\rho = -0,00, p > 0,05$) avec l'évaluation de la compétence du même nom, tel que postulé. Par ailleurs, bien que le facteur extraversion présente un lien prévisionnel significatif avec cette compétence ($\rho = -0,14, p < 0,05$), ce lien s'avère être négatif contrairement à ce qui était postulé. D'autre part, le facteur conscience présente un lien prévisionnel significatif ($\rho = 0,14, p < 0,05$), tel que postulé.

L'hypothèse 3, selon laquelle l'extraversion (H3.1) et l'agréabilité (H3.2) présenteront chacun un lien prévisionnel significatif avec la compétence « relations sociales », n'est pas soutenue empiriquement. En effet, le lien prévisionnel entre l'extraversion et l'évaluation de la compétence n'est pas significatif ($\rho = -0,09, p > 0,05$). De plus, bien que le facteur agréabilité présente un lien prévisionnel significatif avec cette compétence ($\rho = -0,13, p < 0,05$), ce lien s'avère être négatif contrairement à ce qui était postulé.

L'hypothèse 4, selon laquelle l'ouverture (H4.1), la stabilité émotionnelle (H4.2) et la conscience (H4.3) présenteront chacun un lien prévisionnel significatif avec la compétence « prise de décisions », n'est pas soutenue empiriquement. En effet, les liens prévisionnels entre l'ouverture ($\rho = 0,07, p > 0,05$), la stabilité émotionnelle ($\rho = 0,11, p > 0,05$), la conscience ($\rho = -0,01, p > 0,05$) et l'évaluation de la compétence ne sont pas significatifs.

L'hypothèse 5, selon laquelle la stabilité émotionnelle (H5.1) et l'ouverture (H5.2) présenteront chacun un lien prévisionnel significatif avec la compétence « confiance en soi », n'est que partiellement soutenue. En effet, le facteur stabilité émotionnelle présente un lien prévisionnel significatif ($\rho = 0,15, p < 0,05$) avec l'évaluation de la compétence

alors que le facteur ouverture présente un lien prévisionnel qui n'est pas significatif ($\rho = 0,09, p > 0,05$).

Finalement, l'hypothèse 6, selon laquelle la stabilité émotionnelle (H6.1), l'ouverture (H6.2) et la conscience (H6.3) présenteront chacun un lien prévisionnel significatif avec la compétence « capacité d'adaptation », s'avère partiellement soutenue. En effet, alors que la conscience ($\rho = 0,15, p < 0,05$) et la stabilité émotionnelle ($\rho = 0,15, p < 0,05$) présentent des liens prévisionnels significatifs avec l'évaluation des la compétence, le facteur ouverture ($\rho = 0,01, p > 0,05$) présente un lien prévisionnel qui s'avère être non significatif.

Vérification des hypothèses 7 à 12 – la puissance des liens prévisionnels entre les variables composites de personnalité et l'évaluation des compétences

Pour leur part, les hypothèses 7 à 12 ont été vérifiées à l'aide de corrélations entre les variables composites de la personnalité et les scores de l'évaluation des compétences. Le tableau XIX présente les résultats de ces analyses corrélationnelles.

Tableau XIX. Corrélations entre les variables composites de la personnalité et l'évaluation des compétences

Variables composites	Statistiques	Compétences en emploi					
		Souci de la clientèle n = 218	Travail d'équipe n = 225	Relations sociales n = 224	Prise de décisions n = 220	Confiance en soi n = 218	Capacité d'adaptation n = 224
Souci de la clientèle	<i>r</i>	0,00	0,10	-0,03	-0,03	0,04	0,03
	ρ	0,00	0,14*	-0,04	-0,05	0,06	0,04
Travail d'équipe	<i>r</i>	-0,08	0,03	-0,08	0,01	-0,02	-0,04
	ρ	-0,11	0,04	0,12	0,01	-0,02	-0,05
Relations sociales	<i>r</i>	-0,04	0,11	-0,01	0,00	0,04	-0,01
	ρ	-0,05	0,16*	-0,01	0,00	0,06	-0,01
Prise de décisions	<i>r</i>	0,03	0,01	-0,06	0,07	0,09	0,09
	ρ	0,04	0,02	-0,09	0,10	0,14*	0,13*
Confiance en soi	<i>r</i>	0,04	-0,06	-0,07	0,05	0,07	0,05
	ρ	0,05	-0,09	-0,09	0,07	0,09	0,07
Capacité d'adaptation	<i>r</i>	0,06	0,00	-0,04	0,12	0,16*	0,05
	ρ	0,08	0,00	-0,06	0,17*	0,23**	0,08

* $p \leq 0,05$ ** $p \leq 0,01$ Le gras identifie les relations attendues selon les hypothèses de recherche.

r = corrélations non corrigées. ρ = corrélations corrigées pour la restriction de la variance et la fidélité du critère.

L'hypothèse 7, qui stipule que la variable composite « souci de la satisfaction du client » présentera un lien prévisionnel significatif avec la compétence du même nom adoptée par l'organisation cliente, ne s'avère pas soutenue empiriquement. En effet, le résultat des analyses corrélationnelles n'indique aucun lien entre ces variables ($\rho = 0,00$, $p > 0,05$).

L'hypothèse 8, qui stipule que la variable composite « travail d'équipe » présentera un lien prévisionnel significatif avec la compétence du même nom adoptée par l'organisation cliente, ne s'avère pas soutenue empiriquement. En effet, le lien prévisionnel entre ces variables n'est pas significatif ($\rho = 0,04$, $p > 0,05$).

L'hypothèse 9, qui stipule que la variable composite « relations sociales » présentera un lien prévisionnel significatif avec la compétence du même nom adoptée par

l'organisation cliente, ne s'avère pas soutenue empiriquement. En effet, le lien prévisionnel entre ces variables n'est pas significatif ($\rho = -0,01, p > 0,05$).

L'hypothèse 10, qui stipule que la variable composite « prise de décisions » présentera un lien prévisionnel significatif avec la compétence du même nom adoptée par l'organisation cliente, ne s'avère pas soutenue empiriquement. En effet, le lien prévisionnel entre ces variables n'est pas significatif ($\rho = 0,10, p > 0,05$).

L'hypothèse 11, qui stipule que la variable composite « confiance en soi » présentera un lien prévisionnel significatif avec la compétence du même nom adoptée par l'organisation cliente, ne s'avère pas soutenue empiriquement. En effet, le lien prévisionnel entre ces variables n'est pas significatif ($\rho = 0,09, p > 0,05$).

L'hypothèse 12, qui stipule que la variable composite « capacité d'adaptation » présentera un lien prévisionnel significatif avec la compétence du même nom adoptée par l'organisation cliente, ne s'avère pas soutenue empiriquement. En effet, le lien prévisionnel entre ces variables n'est pas significatif ($\rho = 0,08, p > 0,05$).

Vérification de l'hypothèse 13 – comparaison de la puissance des liens prévisionnels

L'hypothèse 13, qui stipule que les variables composites présenteront des liens prévisionnels entre la personnalité et les compétences significativement plus puissants que les facteurs, n'a pas fait l'objet de la vérification statistique prévue. En effet, des analyses de régressions multiples hiérarchiques devaient permettre de comparer les pourcentages de variances expliquées par les facteurs et ceux des variables composites. Cependant, comme les variables composites ne se sont pas avérées être des prédicteurs significatifs des compétences au travail, il est inutile d'effectuer cette comparaison. Bref, l'hypothèse 13 ne s'avère pas soutenue empiriquement.

Analyses statistiques supplémentaires

Afin de mieux comprendre les résultats obtenus précédemment, certaines analyses statistiques supplémentaires ont été effectuées. Ainsi, l'annexe 6 présente une matrice regroupant les résultats d'analyses de corrélations, corrigées et non corrigées, entre tous les traits de personnalité évalués par le TACT et les résultats aux différentes évaluations des compétences. Ces analyses montrent qu'il existe certaines corrélations non attendues entre les traits de personnalité (c.-à-d. non inclus dans les composites) et les critères à prédire. Par ailleurs, il est possible d'observer que certaines corrélations sont négatives, allant à l'inverse d'explications basées sur le sens commun, et que la majorité des corrélations s'avèrent non significatives. Ceci pourrait indiquer que les liens entre la personnalité et les critères sont faibles ou tributaires de variables modératrices. Toutefois, le nombre de corrélations dans la matrice ainsi créée est tel que les possibilités d'erreur de type 1 sont très grandes, ce qui limite sérieusement l'interprétation et les conclusions qu'il est possible d'en tirer.

D'autre part, les données concernant l'importance des compétences pour chacun des emplois évalués ont été récupérées et analysées afin de vérifier si cette variable aurait pu jouer un rôle modérateur permettant de rehausser la relation personnalité – rendement au travail. Dans un premier temps, une analyse de variance à mesures répétées, dont les résultats sont présentés à l'annexe 7, a permis d'établir que le degré d'importance des compétences de l'étude variait effectivement significativement entre chacune d'entre elles. Puis, dans un second temps, des analyses de régressions hiérarchiques ont été réalisées afin de vérifier la présence d'effets modérateurs entre l'importance des compétences évaluées et les prédicteurs, soit les facteurs identifiés dans les hypothèses ou les variables composites de personnalité, lorsque ceux-ci sont utilisés pour prédire la maîtrise des compétences évaluées. Les résultats de ces analyses sont présentés à l'annexe 8. Puisque seulement trois

effets d'interaction sur une possibilité de 22 ont été détectés par ces dernières analyses, ceci ne permet pas de conclure que l'importance de la compétence pour le poste influence de façon systématique la relation personnalité - rendement au travail. Cela dit, les effets d'interaction significatifs découverts, ainsi que quelques effets s'approchant du seuil de signification, laissent tout de même croire que l'importance de la compétence évaluée pourrait parfois rehausser la relation personnalité – rendement au travail.

DISCUSSION

Il y a maintenant plus d'une décennie, Barrick, Mount et Judge (2001) concluaient une importante méta-analyse de 2^e ordre, qui portait sur la capacité des données de personnalité, recueillies à l'aide d'inventaires autorévélés, de prédire le rendement au travail, en appelant la communauté scientifique à suspendre les recherches de ce type pour se concentrer sur de nouvelles façons d'étudier les liens entre la personnalité et le rendement. Cet appel à un moratoire faisait écho aux conclusions de la méta-analyse de Hurtz et Donovan (2000) parut un an plus tôt. En effet, il apparaissait déjà assez clairement, à l'aube du nouveau millénaire, que, malgré toutes les études effectuées sur le sujet depuis près de 100 ans, la puissance du lien prévisionnel entre la personnalité et le rendement au travail n'avait guère changé et que de nouvelles études obtiendraient vraisemblablement des résultats similaires (Barrick et al., 2001). Or, ces résultats semblent peu convaincants pour justifier l'utilisation presque généralisée qu'en font les psychologues du travail et des organisations d'Amérique du Nord lors de processus d'évaluation du potentiel (Ryan & Sackett, 1992, cité dans Boudrias, Sarrazin, et al., 2008).

Ainsi, cette recherche a voulu faire avancer les connaissances sur le sujet en abordant le lien entre la personnalité et le rendement sous un angle nouveau. En effet, dans le cadre de celle-ci, les données de personnalité ont été recueillies durant les activités normales de sélection d'une grande organisation, à l'aide d'un inventaire contextualisé au monde du travail, puis ont été utilisées pour créer des variables composites, pratique assez répandue, mais peu étudiée. Pour sa part, le rendement a été conceptualisé et évalué sous l'angle des compétences fondamentales, c'est-à-dire de compétences qui auraient un impact significatif sur l'atteinte des objectifs organisationnels et qui seraient donc

essentielles pour de nombreux emplois. De ce fait, les principaux objectifs de cette thèse étaient 1) de vérifier la puissance du lien prévisionnel entre la personnalité et le rendement au travail, opérationnalisé en compétences, lorsqu'une approche centrée sur le prédicteur est utilisée (Big Five); 2) de vérifier la puissance prévisionnelle des données de la personnalité lorsque celles-ci sont agrégées au sein de variables composites en fonction de critères spécifiques, c'est-à-dire selon une approche centrée sur le critère et 3) de comparer les résultats obtenus par ces deux approches.

À la lumière des résultats obtenus dans la présente recherche, il appert que la maîtrise des compétences est mieux prédite par une approche centrée sur le prédicteur que par une approche centrée sur le critère. Effectivement, seules les hypothèses 2, 5 et 6, qui portaient sur les liens entre certains facteurs de la personnalité et les compétences, se sont avérées partiellement soutenues. Puisqu'aucune hypothèse portant sur la capacité prévisionnelle des variables composites n'a été soutenue empiriquement, il semble ressortir de cela que les facteurs de personnalité permettent, dans certains cas, de mieux prédire le rendement au travail, opérationnalisé en termes de compétences, que les variables composites de personnalité. Cependant, un regard plus attentif sur les caractéristiques de la recherche ainsi que sur les résultats permet de nuancer cette conclusion.

Ce chapitre propose donc de revenir sur ces résultats et de les interpréter à la lumière des informations pertinentes qui se retrouvent dans la documentation scientifique. De plus, une discussion des limites méthodologiques de la présente recherche et des pistes de recherches futures seront présentées dans les prochaines pages.

La méthodologie de la recherche

Certaines caractéristiques de cette recherche méritent d'être rappelées parce qu'elles sont conformes aux meilleures pratiques et qu'elles permettent d'accroître les possibilités de généralisation. Tout d'abord, les données ont été recueillies lors des

activités de sélection régulières d'une grande organisation parapublique québécoise. Ainsi, l'échantillon de la recherche est composé de participants qui occupent divers emplois depuis au moins six mois. Ceux-ci ont complété l'inventaire de personnalité dans un contexte avec « impact », c'est-à-dire que leurs résultats influençaient directement leurs possibilités d'embauche, ce qui permet d'étudier les résultats obtenus dans un contexte réel, similaire en tout point à ce qui est vécu dans la pratique. Par ailleurs, la diversité des emplois occupés permet de vérifier jusqu'à quel point il est possible de généraliser les liens prévisionnels entre la personnalité et le rendement ou les compétences, comme cela est fait dans certaines méta-analyses (Barrick & Mount, 1991; Barrick et al., 2001; Bartram, 2005; Hurtz & Donovan, 2000; Salgado, 1997; Tett et al., 1991).

De plus, l'évaluation du rendement des participants à la recherche a été réalisée au moins six mois après la passation du questionnaire de personnalité. De ce fait, le devis de recherche se révèle être prédictif et est, encore une fois, un bon reflet de ce qui se fait habituellement dans la pratique. En outre, la méthode de recherche utilisée dans la présente étude est basée sur une stratégie confirmatoire, c'est-à-dire que les variables composites ont été créées *a priori* et que les liens prévisionnels entre les facteurs et les compétences ont fait l'objet d'hypothèses spécifiques. Cette stratégie s'apparente beaucoup plus à la pratique normale du testing en entreprise qu'une stratégie exploratoire puisque les traits ou facteurs de personnalité qui sont utilisés pour la prise de décision concernant les candidats sont déterminés à l'avance, en fonction de leur pertinence pour l'emploi concerné (Tett & Christiansen, 2007). Aussi, les normes professionnelles recommandent clairement que des efforts soient faits pour lier le ou les construit(s) du prédicteur aux tâches et activités de l'emploi et que des études de validité prédictive soient réalisées pour confirmer ceux-ci (AERA, APA, & NCME, 2003; Society for Industrial and Organizational Psychology, 2003). En d'autres mots, il serait nécessaire de vérifier si l'inférence à l'effet que les

résultats au test permettent bel et bien de prédire le rendement futur (AERA et al., 2003). Or, pour remplir ces conditions dans un contexte de sélection du personnel, l'utilisation d'un devis de recherche prédictif soutenu par une stratégie confirmatoire devient pratiquement inévitable. En effet, un devis de recherche concomitant est pertinent lorsqu'il est nécessaire de contrôler l'effet de changements temporels ou de caractéristiques inhérentes à la situation, mais seul le devis de recherche prédictif permet réellement de vérifier jusqu'à quel point les données recueillies à l'aide d'un test permettent de prédire le score à un critère obtenu ultérieurement (AERA et al., 2003).

Par ailleurs, cette recherche a été réalisée avec un échantillon de candidats québécois, ce qui permet de comparer les résultats obtenus avec ceux des principales études sur le sujet, dont les échantillons sont composés en très grande majorité de sujets américains ou européens (Barrick & Mount, 1991; Barrick et al., 2001; Bartram, 2005; Hurtz & Donovan, 2000; Salgado, 1997; Tett et al., 1991). À cet égard, les normes professionnelles recommandent de recueillir des informations sur la validité d'un test, ou d'un construit, avec un échantillon de participants dont les caractéristiques sont les plus semblables possible aux candidats pour lesquels il sera utilisé (AERA et al., 2003; Society for Industrial and Organizational Psychology, 2003). De ce fait, il est particulièrement pertinent d'amasser des informations sur la puissance prévisionnelle des liens entre la personnalité et les compétences à l'aide d'un échantillon principalement francophone et québécois, ne serait-ce que pour s'assurer que les conclusions des autres études s'appliquent bel et bien à cette population spécifique.

Cependant, il existe aussi certains désavantages à la méthode qui a été adoptée pour la présente recherche. Ainsi, si la diversité de l'échantillon représente un avantage pour la généralisation, le fait qu'aucun contrôle n'ait été exercé sur les emplois occupés pourrait aussi être désavantageux. En effet, les employés évalués ont été choisis au hasard parmi

tous les candidats embauchés qui avaient complété l'inventaire de personnalité lors du processus de sélection. De plus, il est à noter que la composition de l'échantillon de cette étude semble significativement différente de celle se rapportant aux échantillons des études de Robertson et Kinder (1993) et de Bartram (2005). Par exemple, les échantillons de ces deux études sont composés respectivement de 73 % et de 70 % de gestionnaires, comparativement à 4,9 % pour cette recherche (Bartram, 2005; Robertson & Kinder, 1993). Cette différence importante limite la comparaison des résultats, surtout lorsque l'on tient compte du fait que plusieurs auteurs considèrent que les traits ou facteurs qui prédisent le mieux le rendement diffèreraient en fonction des emplois (Barrick et al., 2001; Ones et al., 2007; Rothstein & Goffin, 2006; St-Sauveur, 2007). De plus, il semblerait que le sens des relations prévisionnelles pourrait aussi varier en fonction des emplois, même pour le facteur conscience (Tett & Burnett, 2003). Ainsi, ce serait des combinaisons différentes de facteurs qui permettraient d'obtenir les coefficients de validité prédictive les plus élevés, selon les emplois (Ones et al., 2007).

Par ailleurs, s'il a été possible de contrôler certains modérateurs de la relation personnalité-rendement dans la présente recherche, comme le choix d'utiliser un devis de recherche confirmatoire plutôt qu'exploratoire, certains autres n'ont pu être pris en compte, comme, notamment, l'évaluation des caractéristiques situationnelles. Effectivement, il a été proposé par plusieurs chercheurs que les caractéristiques de la situation, par exemple les attributs de la tâche ainsi que les contextes organisationnel et social, modéreraient l'expression des comportements et influenceraient donc la possibilité de les évaluer (Burch & Anderson, 2008; Rothstein & Goffin, 2006; Sackett & Lievens, 2008; Tett & Burnett, 2003). La grande variation des résultats obtenus dans les méta-analyses ainsi que les changements dans le sens des relations prévisionnelles selon les appariements trait-emploi seraient des preuves de l'effet modérateur des caractéristiques de la situation (Tett &

Burnett, 2003). Par exemple, Barrick, Mount et Judge (2001), dans leur méta-analyse de 2^e ordre, rapportaient 1) pour le facteur extraversion, un coefficient de validité¹⁵ moyen corrigé de 0,11, mais 10 % des coefficients corrigés seraient inférieurs à -0,06 et 10 % des coefficients corrigés seraient supérieurs à 0,29; 2) pour le facteur stabilité émotionnelle, un coefficient de validité moyen corrigé de 0,12, mais 10 % des coefficients corrigés seraient inférieurs à 0,03 et 10 % des coefficients corrigés seraient supérieurs à 0,20; 3) pour le facteur agréabilité, un coefficient de validité moyen corrigé de 0,10, mais 10 % des coefficients corrigés seraient inférieurs à 0,00 et 10 % des coefficients corrigés seraient supérieurs à 0,20; 4) pour le facteur conscience, un coefficient de validité moyen corrigé de 0,26, mais 10 % des coefficients corrigés seraient inférieurs à 0,11 et 10 % des coefficients corrigés seraient supérieurs à 0,40 et 5) pour le facteur ouverture, un coefficient de validité moyen corrigé de 0,05, mais 10 % des coefficients corrigés seraient inférieurs à -0,11 et 10 % des coefficients corrigés seraient supérieurs à 0,21. Ainsi, le fait de réaliser une analyse d'emploi orientée sur la personnalité (« *personality-oriented job analysis* »), dont l'objectif est d'identifier les caractéristiques principales de la situation pour guider le choix des traits de personnalité, pourrait permettre d'obtenir des liens prévisionnels plus puissants avec le rendement (Goffin et al., 2011; Tett & Burnett, 2003; Tett, Jackson, Rothstein, & Reddon, 1999). D'ailleurs, Tett et Christiansen (2007), dans un article écrit en réponse à Morgeson et ses collaborateurs (2007), ont confirmé cette possibilité en citant quelques études dont les résultats pointaient en ce sens.

Bref, il n'a pas été possible d'avoir recours à ce type d'analyse d'emploi préalablement au choix des facteurs qui composent les hypothèses ou au choix des traits qui se retrouvent dans les variables composites, ce qui aurait vraisemblablement été utile

¹⁵ Lien prévisionnel entre les facteurs et l'évaluation du rendement effectuée par un superviseur, voir Barrick, Mount et Judge, 2001, p.14-18.

puisque les caractéristiques situationnelles peuvent influencer les résultats de la recherche. Néanmoins, à l'instar de Tett et Burnett (2003), nous croyons qu'il serait très pertinent d'étudier l'effet modérateur de la situation sur la capacité de la personnalité à prédire le rendement au travail. Pour ce faire, il serait intéressant de poursuivre les études avec le modèle interactionnel personne-situation basé sur les traits de personnalité (« *personality trait-based interactionist model of job performance* ») de Tett et Burnett (2003). Ce modèle serait particulièrement utile pour étudier les conditions qui permettraient à certains traits de prédire le rendement dans certains emplois spécifiques. Le modèle interactionnel de ces auteurs s'appuie sur le principe d'activation des traits qui soutient que les traits de personnalité s'expriment en réponse à des indices situationnels pertinents à ceux-ci (Tett & Burnett, 2003). En d'autres mots, ce principe suggère que les situations exercent une certaine pression sur les individus pour qu'ils adoptent des comportements caractéristiques de certains traits de personnalité. Le principe d'activation des traits servirait donc de fondement pour expliquer pourquoi la relation entre certains traits de personnalité et le rendement démontre une puissance prévisionnelle et un sens qui varient selon les emplois.

En résumé, ce modèle énonce que le niveau d'un trait de personnalité, habituellement estimé par un score à un questionnaire, se traduira dans le contexte de l'emploi par des comportements au travail appropriés pour ce trait, en réponse à certains indices situationnels. Ceux-ci proviendraient soit de la nature du travail lui-même (la tâche), soit des besoins et des attentes des collègues, des subordonnés, des superviseurs et des clients (contexte social) ou du contexte organisationnel, dont font partie le climat, la culture, la structure, les règles, etc. Pour leur part, les comportements au travail seraient distincts du rendement au travail puisque la valeur d'un comportement dépendrait du contexte dans lequel il s'exprime. Le rendement serait donc, en quelque sorte, un ensemble de comportements valorisés. Finalement, les motivations intrinsèques et extrinsèques

influenceront aussi l'expression des comportements pertinents à certains traits, ne serait-ce que parce qu'un comportement dont découlera une certaine gratification a plus de chance de s'exprimer.

Lorsque ce modèle est appliqué à l'analyse d'emploi, cet exercice deviendrait un processus formel visant à identifier les indices fournis par l'emploi et son contexte à propos des traits de personnalité dont l'expression aurait une certaine valeur, positive ou négative, pour l'organisation (Tett & Burnett, 2003). Pour ce faire, une attention particulière serait portée aux demandes, aux distracteurs et aux contraintes pertinentes à l'emploi, qui opéreraient au niveau de la tâche, du contexte social ou du contexte organisationnel et qui permettraient de définir, ensemble, les conditions selon lesquelles des prédictions peuvent être établies (Tett & Burnett, 2003).

Finalement, une dernière limite méthodologique de cette recherche est le fait qu'elle n'ait pas pris en compte les autres médiateurs et modérateurs possibles de la relation entre la personnalité et le rendement, comme la motivation ou l'interaction entre les traits de personnalité eux-mêmes. Il serait intéressant, dans les prochaines recherches, d'inclure certains d'entre eux puisqu'il est de plus en plus évident qu'ils ont une influence sur cette relation (Rothstein & Goffin, 2006).

La mesure de la personnalité

Le Test de Comportement et d'Approche au Travail est un inventaire de personnalité dont les items ont été contextualisés au monde du travail. Cette caractéristique du TACT est importante parce que, tel que mentionné auparavant, les questionnaires de personnalité qui spécifient un cadre de référence seraient plus fidèles et plus valides, à tout le moins en ce qui concerne la validité prédictive, que les questionnaires de personnalité généraux (Pace & Brannick, 2010; Shaffer & Postlethwaite, 2012). L'utilisation d'un questionnaire de ce type est donc un avantage de la présente recherche.

Cependant, il importe aussi de rappeler les différences observées entre les coefficients de consistance interne calculés dans la présente recherche et ceux qui se trouvent dans le manuel technique du TACT. En effet, les coefficients de fidélité obtenus avec l'échantillon de la recherche varient entre 0,48 et 0,84 pour les traits, avec 6 coefficients sur 25 qui sont inférieurs à 0,60, seuil traditionnellement jugé acceptable pour ce type de tests, dont un qui est inférieur à 0,50 (St-Sauveur, 2007). Par ailleurs, ces mêmes coefficients, calculés à partir des données de tous les candidats qui ont complété le TACT au sein de l'organisation-participante, varient entre 0,48 et 0,84, avec 3 coefficients inférieurs à 0,60. Or, dans le manuel technique, ces coefficients varient plutôt entre 0,62 et 0,84 (Evaluation Personnel Selection International, 2008). Ces différences sont significatives et pourraient être problématiques, surtout en ce qui concerne les coefficients inférieurs à 0,60. En effet, ces résultats pourraient laisser croire que certains traits du test représentent des construits non homogènes pour les participants à la recherche. Ce serait le cas pour les traits flegmatisme ($\alpha = 0,59$), habileté relationnelle ($\alpha = 0,56$), indépendance d'esprit ($\alpha = 0,54$), orientation vers l'action ($\alpha = 0,48$), ouverture d'esprit ($\alpha = 0,59$) et tolérance ($\alpha = 0,55$). Or, les cinq derniers traits ont été utilisés dans la composition des six variables composites, au sein desquelles se retrouve au moins l'un (variables composites « souci de la clientèle », « travail d'équipe » et « confiance en soi ») et parfois même deux (variables composites « relations sociales » et « prise de décision ») ou trois d'entre eux (variable composite « capacité d'adaptation »).

Toutefois, il importe aussi de rappeler que toutes les mesures du TACT ne semblent pas problématiques, au contraire. En effet, les coefficients de consistance interne obtenus pour les cinq grands facteurs de la personnalité sont très acceptables puisqu'ils varient entre 0,85 et 0,90, ce qui est supérieur aux coefficients rapportés dans le manuel du test.

Ainsi, la limite énoncée précédemment ne s'applique pas à l'interprétation de tous les résultats.

En somme, il serait pertinent de réaliser d'autres études avec des échantillons de compositions différentes pour confirmer la fidélité des mesures plus spécifiques du TACT. Il demeure possible que les différences en termes de coefficients de fidélité soient spécifiques au contexte et à l'échantillon de la présente recherche. Néanmoins, comme certains auteurs mentionnent que les études sur la personnalité sont fréquemment de mauvaises qualités, il apparaît important de pouvoir statuer sur les caractéristiques psychométriques des tests et de les bonifier au besoin (Hogan, 2005; Rothstein & Goffin, 2006).

La mesure du rendement au travail : les compétences

Pour certains, le problème du critère est probablement le plus vieil enjeu théorique et méthodologique en psychologie du travail et des organisations (Austin & Crespin, 2006; Austin & Villanova, 1992). Encore aujourd'hui, le rendement global au travail serait utilisé comme critère dans de nombreuses études, malgré les critiques à son égard (Burch & Anderson, 2008; Penney et al., 2011). La présente recherche a tenu compte de celles-ci et a choisi de considérer le rendement au travail comme un concept multidimensionnel en adoptant les compétences comme critères. Ce choix, tel que mentionné auparavant, offre plusieurs avantages pour la recherche : 1) les compétences seraient utilisées par un nombre important d'organisations et elles représenteraient le langage commun du système de gestion des ressources humaines; 2) elles seraient plus près de la personnalité dans le modèle du rendement au travail et 3) elles permettraient d'augmenter la spécificité de ses dimensions (Bartram, 2005; Burch & Anderson, 2008; Heinsman et al., 2007).

Toutefois, l'évaluation des compétences demeure problématique dans la présente recherche pour trois raisons : le modèle de compétence organisationnel, la nature des

compétences évaluées et l'évaluation faite par les superviseurs. En effet, si le choix des compétences comme critère présente certains avantages, il n'en demeure pas moins qu'il comporte aussi des limites.

Tout d'abord, le concept de compétences demeure relativement flou et confondant puisqu'il n'existe toujours pas de consensus en ce qui concerne sa définition (Foucher & Naji, 2010). De plus, il n'existe pas non plus de consensus sur les méthodes de création d'un référentiel de compétences, bien que certaines « bonnes » pratiques aient été suggérées (Campion et al., 2011). Or, il n'a pas été possible d'obtenir des informations sur le processus de développement du référentiel de compétences qui est propre à l'organisation participante. Ainsi, il n'est pas possible de savoir si certaines pratiques fondamentales, comme d'utiliser des méthodes rigoureuses d'analyse d'emploi ou de vérifier la fidélité et la validité des compétences proposées, ont été respectées. Aussi, il n'a pas été possible de vérifier jusqu'à quel point les superviseurs utilisaient au quotidien ou comprenaient les compétences du référentiel de l'organisation-participante. En effet, il est possible, selon l'approche d'intégration du référentiel de compétences adoptée au sein de l'organisation, que l'interprétation et la compréhension de son contenu diffèrent significativement d'une personne à une autre. De ce fait, les mesures des compétences, créées à partir des définitions et des indicateurs qui se retrouvent dans le référentiel de compétences de l'organisation-participante, pourraient être plus ou moins biaisées. À cet égard, nous sommes d'avis que de prochaines recherches gagneraient à vérifier et à documenter les caractéristiques du référentiel de compétences utilisé par l'organisation participante afin d'en évaluer la fidélité et la validité.

D'autre part, la nature des compétences évaluées dans la présente recherche, c'est-à-dire qu'elles sont considérées comme essentielles par l'organisation participante, pourrait être problématique. En effet, bien que plusieurs auteurs s'entendent pour avancer que

certaines compétences peuvent être communes à travers de nombreux emplois et que d'autres sont plus spécifiques, les critères pour déterminer si une compétence appartient à un type ou à l'autre au sein d'une organisation demeurent très flous et subjectifs (Campion et al., 2011; Foucher, 2010; Shippmann et al., 2000). Ainsi, une organisation pourrait déterminer qu'une compétence est essentielle afin d'en communiquer l'importance à tous les employés et, par la suite, l'évaluer auprès de tous les titulaires de poste de l'organisation, peu importe son emploi, en espérant que ceux-ci auront adopté les comportements désirés (Sanchez & Levine, 2009). Toutefois, bien que cette décision puisse être stratégique, il demeure fort possible que la compétence identifiée ne soit pas aussi pertinente pour tous les emplois. Cela a d'ailleurs été démontré dans cette recherche par les résultats d'une analyse de variance à mesures répétées qui démontrent une différence significative entre l'importance accordée à chacune des compétences ($F_{5,220} = 23,43, p < 0,01$). D'autre part, des effets d'interactions significatifs entre l'importance de la compétence et le prédicteur ont été observés dans les résultats de trois analyses de régressions multiples, soit entre l'importance de la compétence capacité d'adaptation et le facteur stabilité émotionnelle ($\Delta R^2 = 0,03, p < 0,05$), entre l'importance de la compétence relations sociales et la variable composite associée ($\Delta R^2 = 0,02, p < 0,05$) et entre l'importance de la compétence confiance en soi et le facteur ouverture ($\Delta R^2 = 0,03, p < 0,05$), ce qui ajoute à la crédibilité de cette hypothèse. Ainsi, le degré d'importance d'une compétence pour un emploi ou un groupe d'emploi pourrait affecter l'évaluation du superviseur en jouant sur, par exemple, la fréquence des occasions que celui-ci aurait d'observer des comportements reliés à cette compétence ainsi que le degré d'attention qu'il accorderait à ceux-ci. Cela semble particulièrement plausible à la lumière du modèle de Tett et Burnett (2003) présenté auparavant, selon lequel les caractéristiques de la tâche pourraient favoriser ou décourager l'expression de certains comportements. Pour la

présente recherche, cela pourrait signifier que certains superviseurs ont évalué des compétences qu'ils ont peu ou pas d'occasions d'observer chez l'employé évalué, ce qui affecterait leur capacité d'effectuer une évaluation juste. D'une façon plus générale, nous croyons que cette hypothèse mériterait d'être considérée et étudiée dans le cadre de recherches futures.

Ce dernier point rejoint le problème de l'évaluation du rendement par un superviseur. En effet, il y aurait trois types de facteurs qui influenceraient l'évaluation du rendement par le superviseur : le rendement réel de l'employé évalué, les erreurs de l'évaluateur et du contexte d'évaluation et les erreurs aléatoires (Scullen, Mount, & Goff, 2000). Idéalement, la plus grande partie de la variance associée à la performance observée devrait provenir du rendement réel de l'employé. Or, il est actuellement reconnu que le rendement réel a un effet positif sur l'évaluation de la performance par le superviseur, mais que cet effet est loin d'être optimal (Scullen et al., 2000). Ainsi, parmi les nombreuses erreurs identifiées par les chercheurs, deux des mieux documentées sont l'erreur de Halo et l'erreur d'indulgence.

L'erreur de Halo survient lorsque le superviseur évalue un employé en fonction d'une impression globale et générale et que cette impression influence l'évaluation de critères plus spécifiques (Jackson & Furnham, 2001). Étudié depuis des décennies, ce phénomène est reconnu comme étant omniprésent et serait attribuable à une faible motivation de l'évaluateur, à trop peu de chances d'observer l'employé évalué ou à la qualité déficiente des échelles utilisées lors du processus (Jackson & Furnham, 2001; Landy & Farr, 1980).

L'indulgence, pour sa part, fait référence à la tendance de certains superviseurs d'évaluer plus favorablement un employé que sa performance réelle ne le mériterait (Jackson & Furnham, 2001; Landy & Farr, 1980). Ainsi, les superviseurs dont les

évaluations obtiennent systématiquement des moyennes très élevées sont considérés comme indulgents. L'indulgence pourrait s'expliquer par un désir de plaire, par une crainte de devoir faire face à une rétroaction négative, par la croyance que d'autres superviseurs sont eux-mêmes indulgents ou par des normes personnelles anormalement basses (Jackson & Furnham, 2001; Landy & Farr, 1980).

D'autre part, l'interaction entre le superviseur et l'employé évalué peut aussi influencer l'évaluation de la performance. La documentation scientifique démontre clairement que les similitudes dans les caractéristiques personnelles, les attitudes et les croyances entre le superviseur et un employé peuvent affecter favorablement l'évaluation de la performance de ce dernier (Zalesny & Kirsch, 1989). Il en est de même en ce qui concerne la qualité de la relation qu'entretient le superviseur avec l'employé et le degré auquel il apprécie ce dernier comme personne ou comme collègue (Bolino, Varela, Bande, & Turnley, 2006).

En somme, l'évaluation de la performance par un superviseur est une mesure sujette à un important pourcentage de variance due à des erreurs et biais. En effet, la variance totale peut se décomposer comme suit : 48 % d'erreurs de mesure, transitoires, dues aux caractéristiques du superviseur ou provenant de sources inconnues et 52 % de performance de l'employé évalué (Viswesvaran et al., 1996). Néanmoins, il existe dans la littérature des preuves intéressantes de la validité de ce critère. Par exemple, plusieurs études démontrent des relations entre l'évaluation de la performance effectuée par un superviseur et celles effectuées par d'autres personnes comme les pairs, ou l'employé lui-même (Conway & Huffcutt, 1997; Harris & Schaubroeck, 1988; van Hooft, van der Flier, & Minne, 2006). Bien que ces données soient aujourd'hui interprétées comme démontrant une vision différente de la performance selon la perspective de l'individu, les relations présentes sont tout de même suffisamment importantes pour soutenir, en partie, le construit

de la performance telle qu'évaluée par un superviseur. D'autre part, les recherches portant sur l'utilité des divers programmes de gestion des ressources humaines démontrent que les jugements des superviseurs sur les « bons » et les « mauvais » employés au niveau du rendement sont exacts (Murphy, 1995). Par ailleurs, certaines recherches ont établi un lien significatif entre les mesures objectives de la performance, comme la quantité ou la qualité et les mesures subjectives, comme l'évaluation de la performance par le superviseur (Bommer et al., 1995).

En outre, certaines méthodes sont reconnues pour limiter les erreurs et les biais lors de l'évaluation du rendement par un superviseur, comme d'offrir une formation préalable à l'évaluation ou de demander à plus d'un superviseur d'évaluer l'employé (Murphy, 1995). Dans la présente recherche, ces méthodes n'ont pu être mises en place parce que le temps consacré à la recherche par les superviseurs était un facteur important et peu négociable pour l'organisation-participante. De ce fait, il n'a pas été possible de demander à un superviseur d'évaluer plus d'un employé et le temps dont ceux-ci disposaient pour compléter l'évaluation du rendement était limité. Par contre, ceux-ci étaient assurés de la confidentialité de leur évaluation auprès de l'organisation participante ainsi que du fait que leurs réponses n'auraient aucun impact sur l'employé évalué ou le superviseur lui-même puisqu'elle ne servirait qu'à la validation du processus de présélection et à la recherche.

Néanmoins, la variation des scores aux échelles de rendement est satisfaisante, puisque les écarts-types se situent entre 0,49 et 0,60, selon les critères, sur une échelle en quatre points. Or, les moyennes des échelles d'évaluation des compétences et du rendement semblent élevées ($2,99 \leq \bar{x} \leq 3,41$). D'autre part, comme mentionnées dans la section résultats, les corrélations entre les scores d'évaluation des compétences et avec l'item évaluant le rendement global varient entre 0,40 et 0,73. Selon la méta-analyse de Viswesvaran, Schmidt et Ones (2005), portant sur l'évaluation du rendement au travail et

les erreurs de mesure, ces résultats seraient conformes à ceux observés dans d'autres études. En effet, ces auteurs ont rapporté une corrélation moyenne de 0,72 entre les dimensions du rendement ainsi qu'une corrélation moyenne contrôlée pour l'effet de Halo de 0,54 entre ces mêmes dimensions (Viswesvaran et al., 2005). Bref, il semble assez probable qu'une partie significative de la variance des scores d'évaluation des compétences de la présente recherche soit composée d'erreurs et de biais d'évaluation, comme l'effet de Halo ou l'indulgence, ce qui influencerait les résultats observés aux analyses corrélationnelles. Toutefois, cela devrait être compensé par la correction statistique concernant l'atténuation due à la fidélité (infidélité) du critère qui a été appliquée aux coefficients de corrélation observés.

En somme, il serait pertinent de reproduire d'autres études dont la méthodologie pourrait contrôler plus efficacement les biais et erreurs d'évaluation en appliquant des méthodes reconnues pour les diminuer. Par ailleurs, comme les six critères étudiés dans cette étude demeurent tout de même conceptuellement et empiriquement différents, nous croyons qu'il est important que les prochaines recherches continuent de considérer le rendement au travail comme un construit multidimensionnel. À cet égard, les compétences semblent être une approche intéressante à étudier, compte tenu de ses avantages.

La puissance des liens prévisionnels entre la personnalité et l'évaluation des compétences

Les résultats des études et des méta-analyses qui existent actuellement tendent à démontrer que les cinq facteurs de personnalité (Big Five) présentent des liens prévisionnels corrigés avec les mesures globales du rendement au travail allant de faibles à modérés (Barrick & Mount, 1991; Barrick et al., 2001; Hertz & Donovan, 2000; Salgado, 1997; Tett et al., 1999). D'autre part, Bartram (2005) a obtenu des corrélations non corrigées variant de -0,09 à 0,18 entre les facteurs du Big Five et les huit facteurs des Great

Eight. À cet égard, les résultats de la présente recherche sont donc semblables à ceux des études précédentes puisque les liens entre les facteurs de personnalité et l'évaluation des compétences varient entre -0,14 et 0,11 pour les corrélations non corrigées et entre -0,19 et 0,15 pour les corrélations corrigées. Cependant, ils demeurent inférieurs aux résultats obtenus dans les différentes recherches qui ont étudié les liens entre les cinq facteurs et des critères plus spécifiques que le rendement au travail, comme le rendement contextuel, les comportements interpersonnels déviants, le leadership ou le rendement individuel en travail d'équipe (Burch & Anderson, 2008; Judge, Bono, et al., 2002; Ones et al., 2007). D'autre part, il importe de rappeler que la plupart des liens prévus dans les hypothèses 1 à 6 n'ont pas été soutenus empiriquement. En effet, sur 16 liens postulés, seulement sept se sont avérés être significatifs : H1.1; H2.1; H2.3; H3.2; H5.1; H6.1 et H6.3. De ceux-ci, trois liens étaient négatifs alors qu'il avait été postulé que le sens de ces relations serait positif : H1.1; H2.1 et H3.2.

Par ailleurs, les études réalisées sur la puissance prévisionnelle de variables composites de personnalité laissent croire que celles-ci représentaient une avenue prometteuse pour découvrir des liens personnalité-rendement plus puissants (Bartram, 2005; Robertson & Kinder, 1993). Toutefois, dans la présente recherche, aucune des six hypothèses à cet effet n'a été soutenue empiriquement. En fait, les corrélations non corrigées entre les variables composites de personnalité et l'évaluation de la compétence correspondante varient entre -0,01 et 0,07 et les corrélations corrigées vont de -0,01 à 0,10. Aucune de ces corrélations ne s'est avérée être significative au seuil habituel ($p < 0,05$).

En ce qui concerne la problématique de la signification des corrélations, tant pour les facteurs que les variables composites, cela n'est pas surprenant compte tenu du nombre de participants à l'étude. En effet, il a été possible de recruter 378 participants pour la recherche. De ce nombre, 153 questionnaires ont été retirés de l'étude, principalement

parce que les caractéristiques de l'employé évalué ne correspondaient pas à un des critères de l'étude : avoir été sous la supervision du même superviseur (celui qui effectuait l'évaluation des compétences et du rendement) pendant au moins six mois. De ce fait, les analyses statistiques ont été réalisées à partir des données recueillies sur un échantillon de 225 personnes. Toutefois, pour s'assurer de détecter les relations significatives ($p < 0,05$) d'un coefficient de corrélation dont la taille d'effet est censée être faible dans la population, c'est-à-dire inférieure à 0,30, mais supérieure à 0,10, ce qui est le cas ici, il serait nécessaire d'obtenir les données d'au moins 783 participants, ce qui n'a pas été possible dans le cadre de cette étude (Cohen, 1992). Cela dit, il est fort probable que même avec un échantillon de cette ampleur, plusieurs corrélations seraient demeurées non significatives puisqu'elles sont très proches ou égales à zéro.

D'autre part, une autre hypothèse pour expliquer le fait que les résultats de cette étude soient inférieurs à ceux habituellement observés réside dans le fait que cette recherche ait été effectuée dans le cadre d'une thèse doctorale comparativement à celles réalisées pour publication dans les revues professionnelles. En effet, Tett et ses collaborateurs (1991), dans leur méta-analyse, ont rapporté que la moyenne des corrélations obtenues dans les thèses recensées était significativement inférieure à celles tirées d'articles publiés. Selon ces auteurs, cela pourrait être dû aux limites de ressources, de temps ou d'accès aux organisations avec lesquels doivent composer les doctorants (Tett et al., 1991). De plus, et probablement en conséquence de ces premiers points, les échantillons des recherches doctorales seraient significativement plus petits, ce qui se solderait par des estimations de validité moins stables. Finalement, le risque d'erreurs méthodologiques ou de calcul serait plus grand et, pour la plupart des recherches doctorales, les conseils d'experts et de réviseurs seraient moins disponibles. Les premières tentatives d'explication de ces auteurs, notamment celle concernant la taille des

échantillons, semblent raisonnables, si l'on tient compte de l'échantillon de cette recherche ainsi que des résultats et des échantillons d'autres études doctorales similaires récemment effectuées au Québec (Denis, 2009; St-Sauveur, 2007). Par ailleurs, une autre hypothèse qui nous semble probable est celle du biais des études non publiées (« file drawer problem ») selon lequel les recherches présentant des résultats significatifs feraient plus fréquemment l'objet de publications que celles dont les résultats ne le sont pas (Morgeson et al., 2007b). Par contre, compte tenu de leur nature, les thèses doctorales ne seraient pas affectées par ce même biais. Par ailleurs, il pourrait aussi être pertinent de se questionner par rapport au choix des articles retenus dans certaines méta-analyses. En effet, Morgeson et ses collègues (2007) énoncent la possibilité que les études qui utilisent plusieurs articles ou résultats d'études non publiées provenant d'organisations qui publient et vendent les tests psychométriques puissent être biaisées. En effet, ces organisations seraient principalement intéressées par les résultats significatifs, qui pourraient les aider à vendre leurs tests, et pourraient donc négliger de rapporter ceux qui ne le sont pas (Morgeson et al., 2007b). Ainsi, les résultats des méta-analyses qui reposent sur ce type de données pourraient être significativement supérieurs à la réalité. Cela pourrait, par exemple, être le cas dans la méta-analyse de Bartram (2005).

En outre, il semble que les caractéristiques de la situation aient pu influencer considérablement les résultats de cette recherche. En effet, tel que mentionné auparavant, les relations significatives dont le sens est inattendu pourraient révéler la présence de l'effet modérateur des caractéristiques de la situation. Dans le cas de la présente recherche, les liens négatifs entre l'extraversion et la compétence « souci de la clientèle » ($r_{\text{corr}} = -0,19$), entre l'extraversion et la compétence « travail d'équipe » ($r_{\text{corr}} = -0,14$) et entre l'agréabilité et la compétence « relations sociales » ($r_{\text{corr}} = -0,13$) laissent croire que la situation jouerait un effet modérateur significatif. Effectivement, ces relations sont

contraires, non seulement à ce qui a été postulé, mais aussi aux résultats des recherches sur lesquelles s'appuyaient les hypothèses. Or, il est difficile de déterminer la source exacte des effets de modération de la situation ou de les interpréter puisqu'aucune donnée à ce sujet n'a été compilée dans la présente étude. Comme mentionnées auparavant, les corrélations entre les traits de personnalité considérés individuellement et l'évaluation des compétences offrent certains indices à cet égard, mais leur interprétation est sérieusement limitée. Néanmoins, il semble possible que l'organisation participante, dans sa culture, soit un milieu qui ne valorise pas l'expression de comportements habituellement reliés à l'agréabilité, comme le souci des autres et l'aide aux autres, tout en valorisant une certaine réserve quant à l'expression des émotions. Cela pourrait expliquer partiellement les résultats inattendus obtenus ici.

Par ailleurs, il pourrait en être de même avec certaines des corrélations qui se sont avérées inférieures à ce qui avait été postulé. En effet, un autre indice de la présence de l'effet modérateur de la situation réside dans les grands écarts observés dans les résultats des méta-analyses. Ceux-ci deviennent particulièrement évidents à la lumière des intervalles de confiance, qui reflètent la dispersion des résultats observés compris dans les méta-analyses. Dans la présente recherche, cela pourrait être le cas en ce qui concerne les coefficients de validité obtenus pour les liens conscience-souci de la clientèle, ouverture-confiance en soi ainsi qu'ouverture-capacité d'adaptation.

À la lumière des considérations énoncées ci-dessus, il est possible d'interpréter les résultats obtenus aux hypothèses un à six. Ainsi, il semblerait qu'au sein de l'organisation participante, le meilleur prédicteur de la compétence « souci de la clientèle » soit le facteur agréabilité, lorsqu'il est considéré négativement. Une explication de ce résultat pourrait conjointement se trouver dans la présence d'un effet modérateur de la situation, comme mentionné ci-dessus, ainsi que dans la composition de l'échantillon de l'étude. En effet,

celui-ci est composé d'un pourcentage important d'employés appartenant aux groupes d'emplois « métiers » et « professionnels », soit 72,4 % pour les deux groupes confondus. Or, ces groupes d'emplois, qui sont composés d'emplois comme ingénieurs, informaticiens, mécaniciens et électriciens, sont plus rarement exposés au service à la clientèle tel que défini par l'organisation cliente, qui semble beaucoup plus orientée vers la clientèle externe qu'interne. De ce fait, la décision de considérer cette compétence comme essentielle pour ces groupes d'emploi semble être d'ordre plus stratégique qu'opérationnelle. Ainsi, l'évaluation de cette compétence pourrait être particulièrement biaisée.

Par ailleurs, il serait possible de prédire le degré de maîtrise de la compétence « travail d'équipe » à l'aide des facteurs extraversion et conscience. De ce fait, il semblerait que les individus réservés qui sont aussi consciencieux et soucieux des détails obtiendraient de meilleures évaluations à cette compétence que ceux qui sont émotifs ou moins concernés par les détails. Dans les deux cas, cela pourrait être dû à une culture organisationnelle qui valorise ces comportements. Il est aussi possible que le pourcentage important d'hommes composant l'échantillon (près de 70 %) ait une influence sur ce résultat, notamment en ce qui concerne la réserve.

Ensuite, il semblerait que l'évaluation de la compétence « relations sociales » puisse être prédite partiellement par l'inverse du facteur agréabilité. Ce résultat est particulièrement surprenant, compte tenu du fait que les individus peu agréables sont habituellement plus égocentriques, moins sociaux et moins coopératifs que les autres. En effet, ces comportements semblent contraires à la définition et aux indicateurs comportementaux de cette compétence. Ainsi, tout comme pour la compétence « service à la clientèle », cela pourrait s'expliquer par des caractéristiques de la culture organisationnelle ou une ou plusieurs autres variables situationnelles.

D'autre part, les coefficients de validité prédictive non significatifs obtenus pour les liens entre les facteurs de personnalité et l'évaluation de la compétence « prise de décisions » (conscience-prise de décisions, stabilité émotionnelle-prise de décisions, ouverture-prise de décision) seraient possiblement le fruit de la nature de cette compétence. En effet, il importe de rappeler que les modèles de la prise de décisions s'appuient principalement sur des caractéristiques cognitives (Morin & Aubé, 2007; Schermerhorn et al., 2006). De plus, les résultats des méta-analyses semblent indiquer que les habiletés cognitives seraient le meilleur prédicteur de cette compétence (Bartram, 2005; Dilchert & Ones, 2009). Bref, il serait plausible que la personnalité ne soit pas un prédicteur significatif pour ce type de compétences, de nature plus cognitive qu'interpersonnelle.

Pour ce qui est de l'évaluation de la compétence « confiance en soi », le meilleur prédicteur serait le facteur « stabilité émotionnelle ». Ainsi, les individus plus confiants, qui sont moins anxieux et plus indépendants d'esprit semblent recevoir de meilleures évaluations que les autres pour cette compétence. À cet égard, le trait « confiance en soi », dont les expressions comportementales sont similaires à certains des indicateurs de la compétence, explique une part significative ($r_{corr} = 0,17, p < 0,05$) de la variance de ce résultat.

En outre, les facteurs conscience et stabilité émotionnelle seraient les meilleurs prédicteurs de l'évaluation de la compétence « capacité d'adaptation ». De ce fait, les employés plus organisés, qui sont plus à l'aise avec l'ambiguïté et qui tolèrent plus aisément le stress recevraient de meilleures évaluations que les autres. Cela semble particulièrement logique à la lumière du fait que la plupart des indicateurs de la compétence soient regroupés sous les groupes « s'adapter au contexte » et « agir dans l'incertitude ».

La création des variables composites

En ce qui concerne les résultats obtenus entre les variables composites et l'évaluation des compétences, certaines considérations plus spécifiques s'imposent. En effet, il importe, à cet égard, de revenir sur la méthode de création des variables composites. Comme mentionné auparavant, il existe différentes façons de guider le choix des traits de personnalité qui composeront les variables composites. Dans la présente recherche, la méthode retenue s'appuie sur le jugement d'experts en évaluation des compétences. Or, malgré ses limites, il est possible que la méthode quantitative permette d'obtenir des liens prévisionnels plus puissants que la méthode s'appuyant sur le jugement d'experts. Effectivement, la documentation scientifique traitant du sujet concerne principalement l'agrégation de méthodes d'évaluation, c'est-à-dire qu'elle porte sur la composition de variables composites à partir des scores obtenus à différents instruments d'évaluation (test d'habileté cognitive, entrevue structurée, etc.) et il n'existe aucune recherche, à notre connaissance, qui s'est penché sur une comparaison des méthodes de création de variables composites de la personnalité. Ainsi, il est possible que la méthode adoptée par les praticiens, pour diverses raisons, ne soit pas optimale, surtout si ceux-ci créent les variables composites à partir des seules définitions des compétences, sans tenir compte des caractéristiques situationnelles. Or, si cette hypothèse s'avérait soutenue empiriquement, cela reviendrait à démontrer que les variables composites plus spécifiques, c'est-à-dire composées de traits de personnalité choisis dans le but de prédire des compétences en emploi, ne seraient généralisables que selon certaines conditions reliées aux caractéristiques situationnelles. En d'autres mots, la méthode de création des variables composites serait possiblement généralisable à divers emplois et à diverses organisations, alors que les variables composites créées en fonction de compétences spécifiques seulement ne le seraient pas. Il serait donc de mise que de futures recherches se penchent

sur cette possibilité en comparant les résultats obtenus par les différentes méthodes de création de variables composites de la personnalité.

D'autre part, bien que la méthode retenue dans la présente recherche soit conforme à ce qui se fait habituellement dans la pratique, elle est différente de celles utilisées dans d'autres recherches, qui ont plutôt opté pour une démarche structurée afin de guider le choix des traits de personnalité. Ainsi, les variables composites de la présente recherche auraient été créées avec plus de subjectivité que si une démarche similaire à celle préconisée par Goffin et ses collaborateurs (2011), qui est semblable aux démarches adoptées par Bartram (2005) et Robertson et Kinder (1993), avait été utilisée. La démarche d'analyse d'emploi orientée vers la personnalité proposée par ces auteurs se caractérise par 1) une liste de traits de personnalité qui comprend des traits reliés aux cinq facteurs du Big Five ainsi que quelques traits prometteurs qui se situeraient à l'extérieur de la structure de ce modèle; 2) des définitions de ces traits qui mettent l'accent sur le caractère distinctif de chacun d'eux et qui minimalise la redondance; 3) un processus de sélection des traits qui tient compte de la possibilité que ceux-ci soient reliés positivement ou négativement aux critères, en fonction des caractéristiques de l'emploi et 4) une démonstration empirique de la validité prédictive de cette démarche (Goffin et al., 2011). Concrètement, un expert doit évaluer la pertinence de chaque trait de personnalité, à partir de sa définition, par rapport à un critère, aussi défini clairement, en utilisant une échelle allant de -2 (effet désastreux sur le critère) à +2 (essentiel pour un rendement adéquat) (Goffin et al., 2011). Par la suite, une moyenne des scores attribués par les experts est calculée pour chaque trait et est utilisée pour choisir ceux qui semblent les plus pertinents. À cet égard, Goffin et ses collaborateurs (2011), ainsi que Bartram (2005), ne conservaient que les trois traits les plus pertinents pour créer une variable composite. Bref, ce type de démarche est nettement plus structuré que celle basée sur des choix faits simplement à partir des définitions des traits offerts dans

le manuel d'un test. Or, il semblerait que les méthodes plus objectives surpassent significativement et systématiquement celles qui misent davantage sur la subjectivité, comme le jugement seul, pour prédire le comportement d'un individu (Highhouse, 2008). Il aurait donc été possible d'obtenir des configurations différentes et, possiblement, des relations prévisionnelles plus puissantes, si une méthode plus structurée avait servi d'aide à la décision lors de la création des variables composites. Cependant, cette dernière hypothèse demande aussi à être vérifiée dans le cadre d'études subséquentes.

Par ailleurs, il serait pertinent de se questionner sur le nombre de traits à intégrer au sein d'une même variable composite. En effet, lorsque l'on se penche sur les résultats obtenus dans le cadre de cette recherche, ainsi que sur les résultats des recherches de Bartram (2005) et de Robertson et Kinder (1993), il semblerait qu'un trop grand nombre de traits pourrait diluer la variance expliquée par les traits qui sont les meilleurs prédicteurs. En fait, il s'agit ici du même argument défendu par les tenants de l'utilisation de facettes spécifiques pour prédire le rendement en emploi (Ashton, 1998; Hogan et al., 1996; Paunonen et al., 1999). Les variables composites de la personnalité de Bartram (2005) n'étaient composées que de trois traits, alors que celles de Robertson et Kinder (1993) variaient entre un trait¹⁶ et cinq traits, avec une moyenne de 2,8 traits par critère. Par ailleurs, comme mentionné précédemment, Goffin et ses collègues (2011), dans l'étude qu'ils ont réalisée pour valider leur démarche d'analyse d'emploi orientée vers la personnalité, n'ont retenu que trois traits de personnalité par critère. Cependant, les variables composites de la présente recherche étaient composées de 3 traits (souci de la clientèle et travail d'équipe), 4 traits (confiance en soi), 5 traits (relations sociales et capacité d'adaptation) ou 6 traits (prise de décisions), pour une moyenne de 4,3 traits par critère.

¹⁶ Ce qui n'est pas conforme à la définition d'une variable composite, tel que mentionné auparavant.

En plus de cette possibilité, il semblerait que l'augmentation du nombre de traits dont dépend le score d'une variable composite puisse augmenter les chances que celle-ci soit affectée par un effet d'atténuation, dû à des relations contraires qui n'ont pas été prévues. Cela semble d'autant plus probable lorsque l'effet modérateur de la situation n'a pas été contrôlé. L'étude des corrélations entre les traits considérés individuellement et les évaluations des compétences dans cette recherche laisse croire que cet effet d'atténuation aurait pu affecter la validité prédictive des variables composites de cette recherche, même si l'on doit interpréter ces résultats avec grande prudence compte tenu du nombre de corrélations et du fait que peu d'entre elles soient significatives. Ces deux possibilités tendent à laisser croire, encore une fois, que la méthode de composition des variables composites n'ait pas été optimale.

CONCLUSION

Cette recherche a contribué à faire avancer les connaissances concernant les relations entre la personnalité et le rendement au travail. Ainsi, une première contribution de cette étude réside dans ses caractéristiques méthodologiques : un échantillon entièrement composé de travailleurs québécois, un schème de recherche prédictif appuyé d'hypothèses spécifiques formulées *a priori* en fonction des informations disponibles dans la documentation scientifique et le contexte de la collecte de données qui est similaire aux pratiques actuelles en sélection du personnel.

Par ailleurs, l'utilisation, comme prédicteurs, de variables composites de personnalité spécifiques, créées selon une approche orientée sur les critères, et de compétences pour définir plus précisément le rendement au travail sont des apports originaux de cette recherche. De ce fait, celle-ci répond aux appels de chercheurs demandant d'étudier la personnalité à l'aide de nouvelles configurations et d'augmenter la spécificité du critère de rendement au travail (Bartram, 2005; Burch & Anderson, 2008).

À la suite de la réalisation de cette recherche, nous considérons que, pour le moment, l'approche classique orientée sur le prédicteur (lorsque les facteurs du Big Five sont utilisés) demeure supérieure, en termes de capacité prévisionnelle, aux autres approches de configuration du prédicteur, dont celle orientée sur le critère. En effet, seule l'utilisation des facteurs du Big Five comme prédicteurs semble permettre d'obtenir de façon assez constante, notamment dans le cadre d'études prédictives utilisant une stratégie confirmatoire, des liens prévisionnels significatifs avec le rendement au travail.

Néanmoins, l'approche centrée sur le critère demeure prometteuse, mais, elle nous semble plus susceptible de devenir généralisable en termes de méthode pour créer les variables composites, que comme approche permettant d'obtenir des prédicteurs eux-mêmes généralisables, comme le sont certains facteurs du Big Five. Cette position prend

racine dans les résultats intéressants obtenus par diverses recherches exploratoires portant sur la capacité prévisionnelle des traits de personnalité ainsi que dans les résultats des quelques recherches portant sur les variables composites, dont celle-ci.

En effet, ces recherches semblent indiquer que les traits ou les variables composites pourraient permettre d'obtenir des liens prévisionnels plus puissants que ceux obtenus avec les facteurs du Big Five, surtout lorsque les critères sont plus spécifiques, mais que leur choix serait beaucoup plus difficile à faire qu'il n'apparaît *a priori*. À cet égard, l'explication qui nous semble la plus probable réside dans le rôle modérateur que joueraient les caractéristiques situationnelles dans la relation personnalité-rendement au travail ainsi que dans le fait que cet effet de modération semblerait plus important lorsque les mesures, autant en ce qui concerne le prédicteur que le critère, deviendraient plus spécifiques au contexte. En considérant ce point, il nous semble, à ce moment, beaucoup plus probable d'en arriver à trouver une méthode structurée de création des variables composites qui permettrait d'obtenir des liens prévisionnels plus puissants, pourvu que celles-ci soient refaites selon les emplois et les organisations, que de découvrir des variables composites qui seraient elles-mêmes généralisables à tous les emplois et à toutes les organisations.

Or, pour ce faire, beaucoup de recherche devra être réalisée sur le sujet. En effet, plusieurs méthodes existent pour guider la configuration des variables composites, mais les études empiriques à leur sujet sont rares. Ainsi, des études comparant les différentes méthodes de création des variables composites de personnalité devront être réalisées afin de statuer plus formellement sur leur efficacité. Par ailleurs, il sera nécessaire de trouver et de démontrer la validité de nouvelles mesures évaluant les caractéristiques situationnelles ainsi que leur impact sur la relation personnalité-rendement, et ce, des deux côtés de la relation. Ainsi, la prise en compte de ces caractéristiques pourrait se faire non seulement

sous l'angle de la composition des variables composites, mais aussi en ce qui concerne l'importance des compétences par emploi, groupe d'emplois ou équipes et pour l'organisation. En effet, la nature des compétences, c'est-à-dire qu'elles sont spécifiques ou fondamentales, pourrait faire en sorte que différentes caractéristiques situationnelles agissent comme modérateur. Par exemple, il pourrait être plus efficace d'orienter le choix des traits de personnalité qui composeront une variable composite visant à prédire une compétence technique spécifique très sollicitée dans un emploi précis en fonction des caractéristiques de la tâche plutôt que des caractéristiques organisationnelles comme la culture. À l'inverse, il pourrait être plus efficace d'orienter la création d'une variable composite de personnalité principalement en fonction des caractéristiques organisationnelles ou sociales lorsque l'objectif est de prédire la maîtrise d'une compétence fondamentale qui aurait peu de liens avec les tâches à effectuer dans un emploi.

Bien que les corrélations obtenues dans la présente recherche demeurent très proches de zéro, nous croyons que l'utilisation des mesures de personnalité dans la pratique devrait se poursuivre. En effet, les preuves s'accumulent sur leur utilité pour prédire divers critères différents du rendement au travail, comme les comportements de citoyenneté organisationnelle et les comportements déviants (Berry, Ones, & Sackett, 2007; Burch & Anderson, 2008). Cependant, nous encourageons les praticiens à réfléchir sur leur pratique et sur la façon d'utiliser les données de personnalité recueillies à l'aide d'inventaires autorévélés. Pour le moment, les méta-analyses semblent indiquer que les facteurs de personnalité permettent de prédire, en partie, le rendement futur en emploi, surtout lorsque certains d'entre eux sont identifiés au préalable en fonction des groupes d'emplois. Or, même si d'autres approches semblent prometteuses, comme d'utiliser des traits spécifiques ou des variables composites, les preuves empiriques de leur efficacité

demeurent relativement rares et, surtout, insuffisantes pour guider fidèlement les praticiens à travers les choix nécessaires à leur utilisation. En attendant que les résultats de nouvelles recherches sur le sujet soient publiés, nous croyons que les praticiens gagneraient à utiliser des outils d'aide à la décision comme la méthode d'analyse d'emploi orientée vers les traits de personnalité proposée par Tett et Burnett (2003) ou la méthode d'analyse d'emploi orientée vers la personnalité de Goffin et ses collaborateurs (2011).

En terminant, nous encourageons vivement les étudiants et les chercheurs à poursuivre les recherches sur le lien personnalité-rendement au travail. Or, nous sommes d'avis que cela devrait se faire en étudiant plus à fond les configurations existantes, plutôt qu'en tentant d'en trouver de nouvelles. En effet, après plus de 70 années de recherches sur le sujet, il semble improbable qu'une nouvelle configuration du prédicteur permette d'obtenir des liens prévisionnels personnalité-rendement beaucoup plus puissants que ceux qui sont existants. Cependant, il semble que les configurations actuelles aient le potentiel de devenir significativement plus efficaces. Bref, même si les résultats obtenus dans ce domaine semblent souvent être décevants, ce n'est que par l'accumulation de données et la vérification d'hypothèses nouvelles et soutenues qu'il deviendra possible de mieux comprendre les liens qui unissent la personnalité et le rendement au travail.

RÉFÉRENCES

- AERA, APA, & NCME (2003). *Normes de pratique du testing en psychologie et en éducation*. Montréal: Institut de recherches psychologiques.
- Allport, G. W., & Odbert, H. S. (1936). Trait-names: A psycho-lexical study. *Psychological Monographs*, 47(1), i-171.
- Ashton, M. C. (1998). Personality and job performance: The importance of narrow traits. *Journal of organizational behavior*, 19(3), 289-303.
- Ashton, M. C., Jackson, D. N., Paunonen, S. V., & Helmes, E. (1995). The criterion validity of broad factor scales versus specific facet scales. *Journal of Research in Personality*, 29(4), 432-442.
- Austin, J. T., & Crespino, T. R. (2006). From "Criterion Problem" to Problems of Criteria in Industrial and Organizational Psychology: Progress, Pitfalls, and Prospects. Dans W. Bennett, C. E. Lance & D. J. Woehr (dir.), *Performance measurement: Current perspectives and future challenges* (p. 9-48). Mahwah, NJ, US: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Austin, J. T., & Villanova, P. (1992). The criterion problem: 1917–1992. *Journal of Applied Psychology*, 77(6), 836-874.
- Barrick, M. R., & Mount, M. K. (1991). The Big Five personality dimensions and job performance: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 44(1), 1-26.
- Barrick, M. R., & Mount, M. K. (1994). *Do specific components of conscientiousness predict better than the overall construct ?* Communication présentée Annual Meeting of the Society for Industrial and Organizational Psychology, Nashville, TN.

- Barrick, M. R., & Mount, M. K. (2005). Yes, Personality Matters: Moving on to More Important Matters. *Human Performance, 18*(4), 359-372.
- Barrick, M. R., Mount, M. K., & Judge, T. A. (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, 9*(1), 9-30.
- Bartram, D. (2005). The Great Eight Competencies: A Criterion-Centric Approach to Validation. *Journal of Applied Psychology, 90*(6), 1185-1203.
- Berry, C. M., Ones, D. S., & Sackett, P. R. (2007). Interpersonal deviance, organizational deviance, and their common correlates: A review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology, 92*(2), 410-424.
- Bing, M. N., Whanger, J. C., Davison, H. K., & VanHook, J. B. (2004). Incremental Validity of the Frame-of-Reference Effect in Personality Scale Scores: A Replication and Extension. *Journal of Applied Psychology, 89*(1), 150-157.
- Bobko, P., Roth, P. L., & Buster, M. A. (2007). The usefulness of unit weights in creating composite scores: A literature review, application to content validity, and meta-analysis. *Organizational Research Methods, 10*(4), 689-709.
- Bolino, M. C., Varela, J. A., Bande, B., & Turnley, W. H. (2006). The impact of impression-management tactics on supervisor ratings of organizational citizenship behavior. *Journal of organizational behavior, 27*(3), 281-297.
- Bommer, W. H., Johnson, J., Rich, G. A., Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (1995). On the interchangeability of objective and subjective measures of employee performance: A meta-analysis. *Personnel Psychology, 48*(3), 587-605.
- Bono, J. E., & Judge, T. A. (2004). Personality and Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology, 89*(5), 901-910.

- Boudrias, J.-S., Pettersen, N., Longpré, P., & Plunier, P. (2008). Enquête sur les pratiques québécoises en évaluation du potentiel et des compétences: Société Québécoise de Psychologie du Travail et des Organisations.
- Boudrias, J.-S., Sarrazin, L.-P., & Phaneuf, J. (2008). *Le jugement clinique en contexte d'évaluation du potentiel et des compétences au travail: quelle est sa valeur prédictive et peut-il être formalisé ?* Communication présenté Congrès 2008 de l'Association internationale de psychologie du travail de langue française, Québec, Qc.
- Bowling, N. A., & Burns, G. N. (2010). A comparison of work-specific and general personality measures as predictors of work and non-work criteria. *Personality and Individual Differences, 49*(2), 95-101.
- Boyatzis, R. (1982). *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*. New York: J. Wiley.
- Burch, G. S. J., & Anderson, N. (2008). Personality as a predictor of work-related behavior and performance: recent advances and directions for future research. *International Review of Industrial and Organizational Psychology, 23*, 261-305.
- Campbell, J. P., Dunnette, M. D., & Hough, L. M. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology (*Handbook of industrial and organizational psychology, Vol. 1 (2nd ed.)*). (p. 687-732). Palo Alto, CA, US: Consulting Psychologists Press.
- Campbell, J. P., McCloy, R. A., Oppler, S. H., & Sagger, C. E. (1993). A theory of performance. Dans N. Schmitt, Borman & Associates (dir.), *Personnel selection in organizations* (p. 35-70). San Francisco: Jossey-Bass.
- Campbell, J. P., McHenry, J. J., & Wise, L. L. (1990). Modeling job performance in a population of jobs. *Personnel Psychology, 43*(2), 313-333.

- Campion, M. A., Fink, A. A., Ruggeberg, B. J., Carr, L., Phillips, G. M., & Odman, R. B. (2011). Doing competencies well: Best practices in competency modeling. *Personnel Psychology, 64*(1), 225-262.
- Cattell, R. B. (1945). The description of personality: principles and findings in a factor analysis. *The American Journal of Psychology, 58*, 69-90. doi: 10.2307/1417576
- Cattell, R. B. (1950). *Personality: a systematic, theoretical and factual study*. New-York: McGraw-Hill.
- Cohen, J. (1992). A Power Primer. *Psychological Bulletin, 112*(1), 155-159.
- Conway, J. M., & Huffcutt, A. I. (1997). Psychometric properties of multisource performance ratings: A meta-analysis of subordinate, supervisor, peer, and self-ratings. *Human Performance, 10*(4), 331-360.
- Costa, P. T., & McCrae, R. R. (1976). Age differences in personality structure: A cluster analytic approach. *Journal of Gerontology, 31*(5), 564-570.
- Denis, P. (2009). *Étude de la capacité de l'aptitude cognitive générale (ACG) évaluée avec et sans contrainte temporelle et des facettes de la personnalité à prédire différentes dimensions de la performance en emploi dans un contexte de sélection du personnel*. (Université du Québec à Montréal, Montréal).
- Denis, P. L., Morin, D., & Guindon, C. (2010). Exploring the capacity of NEO PI-R facets to predict job performance in two French-Canadian samples. *International Journal of Selection and Assessment, 18*(2), 201-207.
- Digman, J. M. (1990). Personality structure: Emergence of the five-factor model. *Annual Review of Psychology, 41*, 417-440.
- Dilchert, S., & Ones, D. S. (2009). Assessment center dimensions: Individual differences correlates and meta-analytic incremental validity. *International Journal of Selection and Assessment, 17*(3), 254-270.

- Driskell, J. E., Goodwin, G. F., Salas, E., & O'Shea, P. G. (2006). What makes a good team player? Personality and team effectiveness. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 10(4), 249-271.
- Dudley, N. M., Orvis, K. A., Lebiecki, J. E., & Cortina, J. M. (2006). A meta-analytic investigation of conscientiousness in the prediction of job performance: Examining the intercorrelations and the incremental validity of narrow traits. *Journal of Applied Psychology*, 91(1), 40-57.
- Durivage, A. (2004). La gestion des compétences et la dotation du personnel au Mouvement Desjardins. *Gestion*, 29(1), 10-18.
- Durivage, A., & Guindon, C. (2008). *Recrutement et sélection au Québec : les pratiques utilisées par les grandes organisations*. Communication présentée 15e Congrès de l'Association Internationale de Psychologie du Travail de Langue Française (AIPTLF), Québec.
- Durivage, A., Pettersen, N., & Thibault, J. (2006). *Validité prédictive d'un inventaire de personnalité au travail*. Communication présentée 13e congrès de l'Association Internationale de Psychologie du Travail de Langue Française (AIPTLF), Université de Bologne (Italie).
- Durivage, A., Tremblay, J.-F., & Longpré, P. (2008). *Rapport d'expertise - La dotation dans le secteur de la santé et des services sociaux au Québec : Analyse du caractère prééminent de l'approche par compétence v.s. le critère d'ancienneté*. Document inédit.
- Einhorn, H. J., & Hogarth, R. M. (1975). Unit weighting schemes for decision making. *Organizational Behavior & Human Performance*, 13(2), 171-192.
- Evaluation Personnel Selection International (2008). *Manuel technique: Test d'approche et de comportement au travail (TACT)*. Hull: Compmetrica.

- Eysenck, H. J. (1964). Principles and methods of personality description, classification and diagnosis. *British Journal of Psychology*, 55(3), 284-294.
- Fausz, A. T. (1995). *Factors related to supervisory ratings of employees' customer service orientation*. (ProQuest Information & Learning, US). Repéré à <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=psyh&AN=1995-95019-210&lang=fr&site=ehost-live>
- Finn, R. H. (1972). Effects of some variations in rating scale characteristics on the means and reliabilities of ratings. *Educational and Psychological Measurement*, 32, 255-265.
- Foucher, R. (2010). Clarifier les concepts de compétence et de talent. Dans R. Foucher (dir.), *Gérer les talents et les compétences : Fondements de la gestion des talents et des compétences* (Vol. 1, p. 69-164). Montréal, Qc: Éditions Nouvelles.
- Foucher, R., & Naji, A. (2010). Retracer les raisons d'être et les principales déclinaisons des démarches compétence. Dans R. Foucher (dir.), *Gérer les talents et les compétences : Fondements de la gestion des talents et des compétences* (Vol. 1, p. 19-68). Montréal, Qc: Éditions Nouvelles.
- Fralicx, R. D., & Raju, N. S. (1982). A comparison of five methods for combining multiple criteria into a single composite. *Educational and Psychological Measurement*, 42(3), 823-827.
- Furnham, A., & Coveney, R. (1996). Personality and customer service. *Psychological Reports*, 79(2), 675-681.
- Furnham, A., Jensen, T., & Crump, J. (2008). Personality, intelligence and assessment centre expert ratings. *International Journal of Selection and Assessment*, 16(4), 356-365.

- Ghiselli, E. E., & Barthol, R. P. (1953). The validity of personality inventories in the selection of employees. *Journal of Applied Psychology*, 37(1), 18-20.
- Goffin, R. D., & Olson, J. M. (2011). Is it all relative? Comparative judgments and the possible improvement of self-ratings and ratings of others. *Perspectives on Psychological Science*, 6(1), 48-60.
- Goffin, R. D., Rothstein, M. G., Rieder, M. J., Poole, A., Krajewski, H. T., Powell, D. M., . . . Mestdagh, T. (2011). Choosing job-related personality traits: Developing valid personality-oriented job analysis. *Personality and Individual Differences*, 51(5), 646-651.
- Goldberg, L. R. (1990). An alternative "description of personality": The Big-Five factor structure. *Journal of Personality and Social Psychology*, 59(6), 1216-1229.
- Guion, R. M., & Gottier, R. F. (1965). Validity of personality measures in personnel selection. *Personnel Psychology*, 18(2), 135-164.
- Harris, M. M., & Schaubroeck, J. (1988). A meta-analysis of self-supervisor, self-peer, and peer-supervisor ratings. *Personnel Psychology*, 41(1), 43-62.
- Heinsman, H., de Hoogh, A. H. B., Koopman, P. L., & van Muijen, J. J. (2007). Competencies through the eyes of psychologists: A closer look at assessing competencies. *International Journal of Selection and Assessment*, 15(4), 412-427.
- Heneman, R. L. (1986). The relationship between supervisory ratings and results-oriented measures of performance: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 39(4), 811-826.
- Highhouse, S. (2008). Stubborn reliance on intuition and subjectivity in employee selection. *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice*, 1(3), 333-342.
- Hogan, R. (2005). In Defense of Personality Measurement: New Wine for Old Whiners. *Human Performance*, 18(4), 331-341.

- Hogan, R., Dunnette, M. D., & Hough, L. M. (1991). Personality and personality measurement (*in Handbook of industrial and organizational psychology, Vol. 2 (2nd ed.)*). (p. 873-919). Palo Alto, CA, US: Consulting Psychologists Press.
- Hogan, R., Hogan, J., & Roberts, B. W. (1996). Personality measurement and employment decisions: Questions and answers. *American Psychologist, 51*(5), 469-477.
- Hogan, T. P. (2003). *Psychological Testing: A Practical Introduction*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, inc.
- Hough, L. M., Ones, D. S., Anderson, N., Sinangil, H. K., & Viswesvaran, C. (2002). The structure, measurement, validity, and use of personality variables in industrial, work, and organizational psychology (*Handbook of industrial, work and organizational psychology, Volume 1: Personnel psychology*). (p. 233-277). Thousand Oaks, CA: Sage Publications Ltd.
- Hough, L. M., & Oswald, F. L. (2000). Personnel selection: Looking toward the future-- Remembering the past. *Annual Review of Psychology, 51*, 631-664.
- Hough, L. M., & Oswald, F. L. (2005). They're Right, Well... Mostly Right: Research Evidence and an Agenda to Rescue Personality Testing From 1960s Insights. *Human Performance, 18*(4), 373-387.
- Hough, L. M., Roberts, B. W., & Hogan, R. (2001). I/O owes its advances to personality (*Personality psychology in the workplace*). (p. 19-44). Washington, DC, US: American Psychological Association.
- Hunter, J. E., & Hunter, R. F. (1984). Validity and utility of alternative predictors of job performance. *Psychological Bulletin, 96*(1), 72-98.
- Hunter, J. E., Schmidt, F. L., & Le, H. (2006). Implications of direct and indirect range restriction for meta-analysis methods and findings. *Journal of Applied Psychology, 91*(3), 594-612.

- Hunthausen, J. M., Truxillo, D. M., Bauer, T. N., & Hammer, L. B. (2003). A field study of frame-of-reference effects on personality test validity. *Journal of Applied Psychology, 88*(3), 545-551.
- Hurtz, G. M., & Donovan, J. J. (2000). Personality and job performance: The Big Five revisited. *Journal of Applied Psychology, 85*(6), 869-879.
- Jackson, C. J., & Furnham, A. (2001). Appraisal ratings, halo, and selection: A study using sales staff. *European Journal of Psychological Assessment, 17*(1), 17-24.
- Jenkins, G. D., & Taber, T. A. (1977). A Monte Carlo study of factors affecting three indices of composite scale reliability. *Journal of Applied Psychology, 62*, 392-398.
- Judge, T. A., Bono, J. E., Ilies, R., & Gerhardt, M. W. (2002). Personality and leadership: A qualitative and quantitative review. *Journal of Applied Psychology, 87*(4), 765-780.
- Judge, T. A., Heller, D., & Mount, M. K. (2002). Five-factor model of personality and job satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology, 87*(3), 530-541.
- Kline, R. (2011). *Principles and practice of structural equation modeling, third edition*. New York, NY: The Guilford Press.
- Landy, F. J., & Farr, J. L. (1980). Performance rating. *Psychological Bulletin, 87*(1), 72-107.
- Le, H., Schmidt, F. L., Harter, J. K., & Lauver, K. J. (2010). The problem of empirical redundancy of constructs in organizational research: An empirical investigation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 112*(2), 112-125.
- Lichtenberg, J. W., Portnoy, S. M., Bebeau, M. J., Leigh, I. W., Nelson, P. D., Rubin, N. J., . . . Kaslow, N. J. (2007). Challenges to the assessment of competence and competencies. *Professional Psychology: Research and Practice, 38*(5), 474-478.

- Lievens, F., De Corte, W., & Schollaert, E. (2008). A closer look at the frame-of-reference effect in personality scale scores and validity. *Journal of Applied Psychology, 93*(2), 268-279.
- Lievens, F., Sanchez, J. I., Bartram, D., & Brown, A. (2010). Lack of consensus among competency ratings of the same occupation: Noise or substance? *Journal of Applied Psychology, 95*(3), 562-571.
- Lissitz, R. W., & Green, L. B. (1975). Effect of the number of scale point on reliability : A Monte Carlo Approach. *Journal of Applied Psychology, 61*, 199-205.
- Ljungquist, U. (2007). Core competency beyond identification: Presentation of a model. *Management Decision, 45*(3), 393-402.
- Longpré, P., Poirier, S., & Durivage, A. (2012). *Démarche compétence: axes d'intervention et professionnalisation des RH*. Communication présentée 17e Congrès de l'Association Internationale de Psychologie du Travail de Langue Française, Lyon, France.
- McAdams, D. P., Hogan, R., Johnson, J. A., & Briggs, S. R. (1997). A conceptual history of personality psychology (*in Handbook of personality psychology*. (p. 3-39). San Diego, CA, US: Academic Press.
- McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for "intelligence.". *American Psychologist, 28*(1), 1-14.
- McCrae, R. R., & Costa, P. T. (1987). Validation of the five-factor model of personality across instruments and observers. *Journal of Personality and Social Psychology, 52*(1), 81-90.
- McCrae, R. R., & Costa, P. T., Jr. (1997). Personality trait structure as a human universal. *American Psychologist, 52*(5), 509-516.

- McCrae, R. R., Costa, P. T., Jr., Pervin, L. A., & John, O. P. (1999). A Five-Factor theory of personality (*in Handbook of personality: Theory and research (2nd ed.)*). (p. 139-153). New York, NY, US: Guilford Press.
- McCrae, R. R., & John, O. P. (1992). An introduction to the five-factor model and its applications. *Journal of Personality*, *60*(2), 175-215.
- Moon, H., Hollenbeck, J. R., Humphrey, S. E., & Maue, B. (2003). The tripartite model of neuroticism and the suppression of depression and anxiety within an escalation of commitment dilemma. *Journal of Personality*, *71*(3), 347-368.
- Moon, H., & Livne, E. (2011). The past and future of personality utility: Improving predictive ability through item-based precision and factor interdependence. *Human Resource Management Review*, *21*(4), 258-267.
- Morgeson, F. P., Campion, M. A., Dipboye, R. L., Hollenbeck, J. R., Murphy, K., & Schmitt, N. (2007a). Are we getting fooled again? Coming to terms with limitations in the use of personality tests for personnel selection. *Personnel Psychology*, *60*(4), 1029-1049.
- Morgeson, F. P., Campion, M. A., Dipboye, R. L., Hollenbeck, J. R., Murphy, K., & Schmitt, N. (2007b). Reconsidering the use of personality tests in personnel selection contexts. *Personnel Psychology*, *60*(3), 683-729.
- Morgeson, F. P., Reider, M. H., & Campion, M. A. (2005). Selecting Individuals In Team Settings: The Importance Of Social Skills, Personality Characteristics, And Teamwork Knowledge. *Personnel Psychology*, *58*(3), 583-611.
- Morin, E. M., & Aubé, C. (2007). *Psychologie et management, 2e édition*. Montréal: Chenelière Éducation.
- Motowidlo, S. J., Borman, W. C., & Schmit, M. J. (1997). A theory of individual differences in task and contextual performance. *Human Performance*, *10*(2), 71-83.

- Mount, M. K., Barrick, M. R., & Stewart, G. L. (1998). Five-Factor Model of personality and performance in jobs involving interpersonal interactions. *Human Performance, 11*(2), 145-165.
- Murphy, K. (1995). *Understanding performance appraisal : social, organizational, and goal-based perspectives*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Murphy, K. R. (1993). *Honesty in the workplace*. Belmont, CA, US: Thomson Brooks/Cole Publishing Co.
- Murphy, K. R., & Dzieweczynski, J. L. (2005). Why Don't Measures of Broad Dimensions of Personality Perform Better As Predictors of Job Performance? *Human Performance, 18*(4), 343-357.
- Nathan, B. R., & Alexander, R. A. (1988). A comparison of criteria for test validation: A meta-analytic investigation. *Personnel Psychology, 41*(3), 517-535.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric Theory*. New-York: McGraw-Hill.
- Ones, D. (1993). *The construct validity of integrity tests*. (Ph.D., The University of Iowa, United States -- Iowa). Repéré à <http://search.proquest.com/docview/304061228?accountid=12543> Accessible par ProQuest Dissertations & Theses (PQDT).
- Ones, D. S., Dilchert, S., Viswesvaran, C., & Judge, T. A. (2007). In support of personality assessment in organizational settings. *Personnel Psychology, 60*(4), 995-1027.
- Ones, D. S., Mount, M. K., Barrick, M. R., & Hunter, J. E. (1994). Personality and job performance: A critique of the Tett, Jackson, and Rothstein (1991) meta-analysis. *Personnel Psychology, 47*(1), 147-156.
- Ones, D. S., & Viswesvaran, C. (1996). Bandwidth-fidelity dilemma in personality measurement for personnel selection. *Journal of organizational behavior, 17*(6), 609-626.

- Ones, D. S., & Viswesvaran, C. (2001). Integrity tests and other criterion-focused occupational personality scales (COPS) used in personnel selection. *International Journal of Selection and Assessment*, 9(1-2), 31-39.
- Ones, D. S., Viswesvaran, C., & Dilchert, S. (2005). Personality at Work: Raising Awareness and Correcting Misconceptions. *Human Performance*, 18(4), 389-404.
- Ones, D. S., Viswesvaran, C., Roberts, B. W., & Hogan, R. (2001). Personality at work: Criterion-focused occupational personality scales used in personnel selection (*Personality psychology in the workplace*, (p. 63-92). Washington, DC US: American Psychological Association.
- Ones, D. S., Viswesvaran, C., & Schmidt, F. L. (1993). Comprehensive meta-analysis of integrity test validities: Findings and implications for personnel selection and theories of job performance. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 679-703.
- Pace, V. L., & Brannick, M. T. (2010). Improving Prediction of Work Performance Through Frame-of-Reference Consistency: Empirical evidence using openness to experience. *International Journal of Selection & Assessment*, 18(2), 230-235.
- Paunonen, S. V. (1998). Hierarchical organization of personality and prediction of behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74(2), 538-556.
- Paunonen, S. V., Nicol, A. A. A. M., Roberts, B. W., & Hogan, R. (2001). The personality hierarchy and the prediction of work behaviors (*in Personality psychology in the workplace*, (p. 161-191). Washington, DC, US: American Psychological Association.
- Paunonen, S. V., Rothstein, M. G., & Jackson, D. N. (1999). Narrow reasoning about the use of broad personality measures for personnel selection. *Journal of organizational behavior*, 20(3), 389-405.

- Penney, L. M., David, E., & Witt, L. A. (2011). A review of personality and performance: Identifying boundaries, contingencies, and future research directions. *Human Resource Management Review, 21*(4), 297-310.
- Pettersen, N. (2000). *Évaluation du potentiel humain dans les organisations : Élaboration et validation d'instruments de mesure*. Québec, Qc.: Presses de l'Université du Québec.
- Raju, N. S., Bilgic, R., Edwards, J. E., & Fler, P. F. (1999). Accuracy of population validity and cross-validity estimation: An empirical comparison of formula-based, traditional empirical, and equal weights procedures. *Applied Psychological Measurement, 23*(2), 99-115.
- Roberts, B. W., & Hogan, R. (2001). *Personality psychology in the workplace*. Washington: American Psychological Association.
- Robertson, I. T., Baron, H., Gibbons, P., MacIver, R., & Nyfield, G. (2000). Conscientiousness and managerial performance. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 73*(2), 171-180.
- Robertson, I. T., & Kinder, A. (1993). Personality and job competences: The criterion-related validity of some personality variables. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 66*(3), 225-244.
- Rothstein, M. G., & Goffin, R. D. (2006). The use of personality measures in personnel selection: What does current research support? *Human Resource Management Review, 16*(2), 155-180.
- Rotundo, M., & Sackett, P. R. (2002). The relative importance of task, citizenship, and counterproductive performance to global ratings of job performance: A policy-capturing approach. *Journal of Applied Psychology, 87*(1), 66-80.

- Sackett, P. R., & Lievens, F. (2008). Personnel selection. *Annual Review of Psychology*, 59, 419-450.
- Sackett, P. R., & Yang, H. (2000). Correction for range restriction: An expanded typology. *Journal of Applied Psychology*, 85(1), 112-118.
- Salgado, J. F. (1997). The five factor model of personality and job performance in the European Community. *Journal of Applied Psychology*, 82(1), 30-43.
- Salgado, J. F. (2003). Predicting job performance using FFM and non-FFM personality measures. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76(3), 323-346.
- Salgado, J. F., Viswesvaran, C., Ones, D. S., Anderson, N., & Sinangil, H. K. (2002). Predictors used for personnel selection: An overview of constructs, methods and techniques (*Handbook of industrial, work and organizational psychology, Volume 1: Personnel psychology*, (p. 165-199). Thousand Oaks, CA: Sage Publications Ltd.
- Sanchez, J. I., & Levine, E. L. (2009). What is (or should be) the difference between competency modeling and traditional job analysis? *Human Resource Management Review*, 19(2), 53-63.
- Saville Holdsworth Tests (1990). *Occupational personality questionnaire (OPQ): manual and user's guide*. Boston: Saville & Holdsworth.
- Schaefer, P. S., Williams, C. C., Goodie, A. S., & Campbell, W. K. (2004). Overconfidence and the Big Five. *Journal of Research in Personality*, 38(5), 473-480.
- Schermerhorn, J. R. J., Hunt, J. G., Osborn, R. N., & de Billy, C. (2006). *Comportement humain et organisation, 3e édition*. Montréal: ERPI.

- Schmidt, F. L., & Hunter, J. E. (1998). The validity and utility of selection methods in personnel psychology: Practical and theoretical implications of 85 years of research findings. *Psychological Bulletin*, *124*(2), 262-274.
- Schmidt, F. L., Oh, I.-S., & Le, H. (2006). Increasing the accuracy of corrections for range restriction: Implications for selection procedure validities and other research results. *Personnel Psychology*, *59*(2), 281-305.
- Schmitt, N. (2004). Beyond the Big Five: Increases in understanding and practical utility. *Human Performance*, *17*(3), 347-357.
- Schneider, R. J., Hough, L. M., & Dunnette, M. D. (1996). Broad-sided by broad traits: How to sink science in five dimensions or less. *Journal of Organizational Behavior*, *17*(6), 639-655.
- Scullen, S. E., Mount, M. K., & Goff, M. (2000). Understanding the latent structure of job performance ratings. *Journal of Applied Psychology*, *85*(6), 956-970.
- Shaffer, J. A., & Postlethwaite, B. E. (2012). A matter of context: A meta-analytic investigation of the relative validity of contextualized and noncontextualized personality measures. *Personnel Psychology*, *65*(3), 445-493.
- Shippmann, J. S., Ash, R. A., Battista, M., Carr, L., Eyde, L. D., Hesketh, B., . . . Sanchez, J. I. (2000). The practice of competency modeling. *Personnel Psychology*, *53*(3), 703-740.
- Society for Industrial and Organizational Psychology, I. (2003). *Principles for the Validation and Use of Personnel Selection Procedures, Fourth Edition*. Bowling Green, Oh: Society for Industrial and Organizational Psychology, Inc.
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at Work : Models for Superior Performance*. New York: John Wiley & Sons, Inc.

- St-Sauveur, C. (2007). *Une nouvelle perspective sur la personnalité comme variable prévisionnelle du rendement individuel au travail: l'approche holistique comparée à l'approche traditionnelle centrée sur les variables*. (Thesis (Ph.D.), Université de Montréal, Montréal).
- Stewart, G. L. (1999). Trait bandwidth and stages of job performance: Assessing differential effects for conscientiousness and its subtraits. *Journal of Applied Psychology, 84*(6), 959-968.
- Sturman, M. C., Cheramie, R. A., & Cashen, L. H. (2005). The Impact of Job Complexity and Performance Measurement on the Temporal Consistency, Stability, and Test-Retest Reliability of Employee Job Performance Ratings. *Journal of Applied Psychology, 90*(2), 269-283.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2007). *Using multivariate statistics (5th ed.)*. Boston, MA: Allyn & Bacon/Pearson Education.
- Tett, R. P., & Burnett, D. D. (2003). A personality trait-based interactionist model of job performance. *Journal of Applied Psychology, 88*(3), 500-517.
- Tett, R. P., & Christiansen, N. D. (2007). Personality tests at the crossroads: A response to Morgeson, Campion, Dipboye, Hollenbeck, Murphy, and Schmitt (2007). *Personnel Psychology, 60*(4), 967-993.
- Tett, R. P., Guterman, H. A., Bleier, A., & Murphy, P. J. (2000). Development and content validation of a "hyperdimensional" taxonomy of managerial competence. *Human Performance, 13*(3), 205-251.
- Tett, R. P., Jackson, D. N., Rothstein, M., & Reddon, J. R. (1999). Meta-analysis of bidirectional relations in personality-job performance research. *Human Performance, 12*(1), 1-29.

- Tett, R. P., Jackson, D. N., & Rothstein, M. G. (1991). Personality measures as predictors of job performance: A meta-analytic review. *Personnel Psychology, 44*(4), 703-742.
- Tett, R. P., Steele, J. R., & Beauregard, R. S. (2003). Broad and narrow measures on both sides of the personality-job performance relationship. *Journal of organizational behavior, 24*(3), 335-356.
- Tupes, E. C., & Christal, R. E. (1961). Recurrent personality factors based on trait ratings. *Journal of Personality, 60*(2), 225-251.
- van Hooft, E. A. J., van der Flier, H., & Minne, M. R. (2006). Construct Validity of Multi-Source Performance Ratings: An Examination of the Relationship of Self-, Supervisor-, and Peer-Ratings with Cognitive and Personality Measures. *International Journal of Selection and Assessment, 14*(1), 67-81.
- Van Iddekinge, C. H., & Ployhart, R. E. (2008). Developments in the criterion-related validation of selection procedures: A critical review and recommendations for practice. *Personnel Psychology, 61*(4), 871-925.
- Vinchur, A. J., Schippmann, J. S., Switzer, F. S., III, & Roth, P. L. (1998). A meta-analytic review of predictors of job performance for salespeople. *Journal of Applied Psychology, 83*(4), 586-597.
- Viswesvaran, C. (2002). Assessment of individual job performance: A review of the past century and a look ahead. Dans N. Anderson, D. S. Ones, H. K. Sinangil & C. Viswesvaran (dir.), *Handbook of industrial, work and organizational psychology, Volume 1: Personnel psychology* (p. 110-126). Thousand Oaks, CA: Sage Publications Ltd.

- Viswesvaran, C., Ones, D. S., & Schmidt, F. L. (1996). Comparative analysis of the reliability of job performance ratings. *Journal of Applied Psychology, 81*(5), 557-574.
- Viswesvaran, C., Schmidt, F. L., & Ones, D. S. (2005). Is There a General Factor in Ratings of Job Performance? A Meta-Analytic Framework for Disentangling Substantive and Error Influences. *Journal of Applied Psychology, 90*(1), 108-131.
- Whetzel, D. L., & Wheaton, G. R. (2007). *Applied measurement: Industrial psychology in human resources management*. New York, NY: Taylor & Francis Group/Lawrence Erlbaum Associates.
- Winter, D. G., Barenbaum, N. B., Pervin, L. A., & John, O. P. (1999). History of modern personality theory and research (*in Handbook of personality: Theory and research (2nd ed.)*). (p. 3-27). New York, NY, US: Guilford Press.
- Woodruffe, C. (1991). Competent by any other name. *Personnel Management, 23*(9), 30-33.
- Wynne, B., & Stringer, D. (1997). *A Competency Based Approach to Training and Development*. Boston, MA: Pitman Publishing.
- Zalesny, M. D., & Kirsch, M. P. (1989). The effect of similarity on performance ratings and interrater agreement. *Human Relations, 42*(1), 81-96.

ANNEXE 1 – DESCRIPTION DES SIX COMPETENCES EVALUEES SELON LE REPERTOIRE DES COMPETENCES DE L'ORGANISATION PARTICIPANTE.

Compétence d'affaires – Stratégie d'affaires

Souci de la satisfaction du client

Capacité de comprendre les besoins du client et de tout mettre en œuvre pour les satisfaire.

- *Être à l'écoute des clients :*
 1. Porte attention aux demandes, exigences et attentes des clients.
 2. Fait preuve de patience envers les clients difficiles.

- *Faire tout pour satisfaire les clients :*
 3. Démonstre de la réceptivité à l'égard des plaintes des clients.
 4. Maintient une communication claire avec ses clients, leur fournit toute l'information nécessaire et s'assure d'un service aimable.
 5. Assume une responsabilité personnelle dans l'avancement des dossiers ou la correction de problèmes.
 6. Fait des efforts tangibles pour offrir un service ou un produit de meilleure qualité.
 7. Met la satisfaction des attentes du client en tête de ses priorités.
 8. Cherche à comprendre les besoins véritables des clients, s'assure que son équipe les comprend et tente d'y répondre.
 9. Travaille dans une perspective de maintien de la relation avec les clients notamment par une prévision de leurs besoins futurs et l'élaboration de produits et services qui répondent à ces besoins.

Compétences interpersonnelles - Interrelations

Travail d'équipe

Capacité de collaborer avec les autres par opposition au fait de travailler seul ou en compétition avec d'autres.

- *Stimuler la collaboration avec les autres :*
 1. Collabore avec les autres.
 2. Communique à ses collègues l'information pouvant leur être utile.
 3. Est disposé à aider les autres.
 4. Sait obtenir le soutien et la coopération des autres.
 5. Encourage les autres.

- *Favoriser le travail d'équipe :*
 6. Contribue à la réalisation des objectifs communs et à la résolution des problèmes du groupe.
 7. Est solidaire des décisions d'équipe.

Relations sociales (sociabilité)

Capacité d'établir facilement et de maintenir des bons rapports sociaux.

- *Développer des relations interpersonnelles :*
 1. N'hésite pas à établir des contacts.
 2. Sait constituer un réseau de relations.
 3. Aime côtoyer les gens et participer à des activités de groupe.
 4. Recherche les occasions de rencontrer de nouvelles personnes.

- *Faciliter les relations :*
 5. Sait accueillir les autres et les mettre à l'aise.
 6. Maintient de bons rapports avec tous.
 7. Fait preuve de patience et de courtoisie.
 8. Sait utiliser l'humour pour détendre l'atmosphère.

Compétences personnelles – capacités intellectuelles

Prise de décision

Capacité à prendre les bonnes décisions et aptitude à décider dans des situations difficiles.

- *Identifier et analyser les options :*
 1. Prend différentes perspectives en considération ; tient compte des points de vue, idées et positions significatifs des personnes dans son entourage.

- *Choisir la meilleure solution et faire preuve de jugement :*
 2. Identifie la solution la plus appropriée compte tenu des circonstances, des enjeux et des intervenants.
 3. S'attarde aux faits plutôt qu'à ses impressions personnelles, fait la part des choses, fait preuve de réalisme et favorise la logique et le raisonnement.
 4. Prend des décisions fondées sur l'expérience et le jugement.
 5. Propose des solutions supérieures à celles qui ont déjà été envisagées.

- *Prendre les décisions au bon moment :*
 6. Reconnaît le moment opportun pour prendre position, entreprendre quelque chose, passer à l'action ; sait agir « juste à temps ».

- *Prendre une décision dans un contexte incertain ; prendre une décision difficile :*
 7. Est capable de prendre une décision en situation d'urgence, sous pression.
 8. Est capable de prendre des décisions difficiles, dans des situations ambiguës, incertaines.
 9. Sait prendre des risques calculés lorsque c'est nécessaire.
 10. Assume les conséquences de ses actes.

Compétences personnelles – Gestion de soi

Confiance en soi

Croire en ses capacités d'accomplir une tâche ou de résoudre un problème, se sentir apte à faire face à des situations de plus en plus exigeantes, avoir du courage.

- *Avoir confiance en soi dans les interactions :*
 1. A de l'aplomb, crée une première impression favorable, laisse une impression de solidité.
 2. Est capable de faire des gestes impopulaires ou controversés et de trancher, au besoin.
- *Avoir confiance en soi dans l'action :*
 3. Est capable d'exprimer son désaccord et d'en assumer les conséquences.
 4. Accepte de prendre des risques, de s'exposer à des résultats incertains et d'attaquer les problèmes de front.
 5. Persiste malgré les obstacles et conserve sa motivation en dépit des échecs et des difficultés.

Capacité d'adaptation

Capacité de s'ajuster à son environnement avec souplesse, flexibilité et tolérance face à l'incertitude.

- *Consulte son entourage :*
 1. Consulte les autres avant de passer à l'action.
- *S'adapter au contexte :*
 2. Est capable d'adapter rapidement ses façons de faire et de diriger dans des situations nouvelles.
 3. Sait tirer les leçons de ses succès et échecs et modifier son comportement en conséquence.
 4. Compose efficacement avec les situations, personnes ou groupes variés.
- *Agir dans l'incertitude :*
 5. Maintient un rythme de travail productif pendant les périodes de transition et d'incertitude.
 6. Est capable d'être efficace en l'absence de règles ou de marches à suivre claires.
- *Composer avec les contradictions de l'environnement :*
 7. Est capable de composer avec les paradoxes et contradictions de son environnement.

ANNEXE 2 – COURRIEL D’INSTRUCTION

SVP, VEUILLEZ LIRE ATTENTIVEMENT LE DOCUMENT SUIVANT AVANT DE REmplIR LE QUESTIONNAIRE

DIRECTIVES POUR REMPLIR LE QUESTIONNAIRE D’ÉVALUATION DES COMPÉTENCES ET DE LA PERFORMANCE – [nom de l’organisation]

Ces directives s’adressent à :

[nom du supérieur immédiat]

Et vous êtes invité(e) à évaluer la personne suivante :

[nom de l’employé évalué]

Nous sollicitons votre collaboration dans le cadre d’un projet de recherche dont la finalité sera d’évaluer la capacité des tests psychométriques, utilisés par [nom de l’organisation] à des fins de présélection, à prédire sept compétences clés ainsi que la performance au travail des candidats embauchés, une fois leur période probatoire complétée. Cette recherche est effectuée conjointement par [nom de l’organisation], par la firme [nom de la firme de consultation], par Philippe Longpré, doctorant et par les professeurs Jean-Sébastien Boudrias, Ph. D. et André Savoie, Ph. D., de l’Université de Montréal.

Votre implication consistera en l’évaluation des compétences et de la performance d’un(e) employé(e) présentement sous votre supervision, soit [nom de l’employé évalué], à l’aide d’un questionnaire électronique accessible sur le web. Le questionnaire prend en moyenne 20 minutes à compléter.

Il est à noter que les informations que vous nous donnerez demeureront strictement confidentielles et qu’elles ne seront utilisées que pour répondre aux objectifs de la recherche. Vous pourrez remplir le questionnaire en ligne, à partir de votre ordinateur, durant la période comprise entre le **24 mai 2011 et le 23 juin 2011**. Vous n’avez qu’à cliquer sur l’hyperlien suivant pour accéder au questionnaire.

Nous vous remercions du temps que vous nous accorderez.
Bien à vous,

Philippe Longpré
Doctorant en psychologie du travail et des organisations
Université de Montréal

Jean-Sébastien Boudrias, Ph.D. organisation]	[Représentant firme]	[Représentant
André Savoie, Ph.D. Professeurs	[Titre] [Firme de consultation]	[Titre] [Organisation]
Université de Montréal		

En vue de remplir ce questionnaire sur la plate-forme de testage en ligne, nous vous demandons de suivre les étapes ci-dessous.

1. Matériel requis

MATÉRIEL REQUIS POUR LA PASSATION DE TEST EN LIGNE :

- Ordinateur (PC) ayant accès à Internet
- Navigateur Internet Explorer

Veillez noter que l'utilisation d'un ordinateur MAC ou d'un autre navigateur, tel que Safari, Firefox et Google Chrome, ne sont pas supportés par la plateforme.

2. Ce que vous devez savoir avant de débiter

QUE FAIRE LORS D'UNE DÉCONNEXION?

Lors d'une déconnexion, vos réponses sont sauvegardées.

Vous devrez retourner à la page de saisie du code d'accès où vous devrez alors entrer à nouveau votre code d'accès. Vous serez redirigé vers le questionnaire.

[Lien hypertexte]

3. Support technique

Avant de contacter l'équipe de support, veuillez vous assurer que vous avez complété adéquatement toutes les étapes mentionnées ci-dessus.

Si, après avoir effectué toutes les étapes mentionnées ci-dessus, vous éprouvez des difficultés à compléter votre évaluation en ligne, veuillez communiquer avec notre soutien technique au [adresse courriel du support] pour toute information supplémentaire. Lorsque vous communiquez avec notre soutien technique, veuillez vous assurer de bien **vous identifier** (nom, # de téléphone, ainsi qu'une brève description du problème rencontré). Par la suite, une personne du support communiquera avec vous dans un délai raisonnable.

Advenant que vous rencontriez des difficultés techniques, l'équipe de support sera disponible pour vous assister lors des plages horaires suivantes :

- Du lundi au vendredi entre 8h00 (HNE) et 16h30 (HNE).

4. Remplir le questionnaire en ligne

Débutant lors de la réception de ce courriel, le code d'accès ci-dessous sera valide et vous pourrez remplir votre questionnaire en ligne. **Veillez noter que vous avez jusqu'à vendredi 23 juin à minuit (HNE) pour remplir votre questionnaire en ligne.** Il est obligatoire de respecter ce délai.

Afin de remplir votre questionnaire, prévoyez la période de temps suivante :

- **Environ 20 minutes**

Rendez-vous au site:

[Lien hypertexte]

Pour remplir le questionnaire, veuillez entrer le code d'accès suivant:

[Code d'accès]

De façon plus spécifique, voici les différentes étapes à suivre afin de remplir le questionnaire en ligne:

- **Saisissez le code d'accès du questionnaire que vous souhaitez compléter.**
- **Lisez attentivement les consignes.**
- **Confirmez votre email et saisissez votre nom complet.**
- **La première question sera le nom de la personne que vous évaluez qui est:**

[Nom de l'employé évalué]

**ANNEXE 3 - QUESTIONNAIRE D'ÉVALUATION DES COMPÉTENCES ET DE
LA PERFORMANCE**

Questionnaire d'évaluation des compétences et de la performance

[Logos de l'organisation, de la firme de consultation et de l'université de Montréal]

En collaboration avec [nom de l'organisation]

Printemps 2011

Informations à l'intention des participants

- Vos réponses sont confidentielles.
- Le questionnaire comprend 58 questions (prend environ 20 minutes à remplir).

Ce questionnaire fait partie d'un projet de recherche effectué conjointement par [nom de l'organisation], par la firme [nom de la firme de consultation], par Philippe Longpré, doctorant et par les professeurs Jean-Sébastien Boudrias, Ph.D. et André Savoie, Ph.D. de l'Université de Montréal.

Objectif de la recherche

Évaluer la capacité des tests psychométriques, utilisés par [nom de l'organisation] à des fins de présélection, à prédire en partie sept compétences clés ainsi que la performance des candidat(e)s embauché(e)s, une fois leur période probatoire complétée.

Votre participation

Votre participation à cette recherche consiste à répondre à un questionnaire de 20 minutes évaluant les compétences et la performance au travail d'un(e) employé(e) **embauché(e) entre le 1er novembre 2009 et le 31 mars 2011 et qui a complété sa période de probation.**

Confidentialité et anonymat

Les informations que vous nous donnerez demeureront strictement confidentielles. Seul le chercheur principal aura accès au contenu des questionnaires et l'information recueillie sera conservée de façon sécuritaire. Le rapport qui sera remis à [nom de l'organisation] ne contiendra aucune information permettant de vous reconnaître ou de reconnaître l'employé(e) évalué(e).

Avantages

Cette étude permettra d'améliorer le processus de présélection de [nom de l'organisation].

Droit de retrait

Votre participation est entièrement volontaire. Vous êtes libre de vous retirer en tout temps, sans préjudice et sans devoir justifier votre décision. Si vous décidez de vous retirer de la recherche, vous pouvez le faire en communiquant avec le chercheur coordonnant la recherche, au numéro de téléphone indiqué à la page suivante.

Consentement

Je déclare avoir pris connaissance des informations fournies sur l'étude et comprendre le but et la nature de cette étude. Après réflexion, je consens librement à prendre part à cette étude. Je sais que je peux me retirer en tout temps sans préjudice et sans devoir justifier ma décision.

Pour toute question relative à la recherche, ou pour vous retirer de la recherche, vous pouvez communiquer avec Philippe Longpré au numéro de téléphone suivant : [# de téléphone] ou à l'adresse courriel suivante : [adresse courriel]

Toute plainte relative à votre participation à cette recherche peut être adressée à l'ombudsman de l'Université de Montréal, au numéro de téléphone (514) 343-2100 ou à l'adresse courriel ombudsman@umontreal.ca.

En poursuivant le questionnaire, vous consentez à participer à l'étude.

Nous vous remercions du temps que vous consacrerez à cette recherche.

Échelle d'évaluation

Pour chacun des énoncés qui suivront, veuillez indiquer où se situe la personne évaluée par rapport à des employé(e)s que vous avez pu observer et qui œuvrent dans des emplois similaires.

1	2	3	4	N/A
Performance dans le quart inférieur	Performance un peu sous la moyenne	Performance un peu au-dessus de la moyenne	Performance dans le quart supérieur	
Sur ce critère, par rapport à des employé(e)s que vous avez observés et qui occupent des emplois similaires, l'employé(e) se situe dans le 25 % inférieur.	Sur ce critère, par rapport à des employé(e)s que vous avez observés et qui occupent des emplois similaires, l'employé(e) se situe dans la moyenne inférieure.	Sur ce critère, par rapport à des employé(e)s que vous avez observés et qui occupent des emplois similaires, l'employé(e) se situe dans la moyenne supérieure.	Sur ce critère, par rapport à des employé(e)s que vous avez observés et qui occupent des emplois similaires, l'employé(e) se situe dans le 25 % supérieur.	Si l'énoncé ne s'applique pas pour cet(te) employé(e), sélectionnez N/A

Vous pouvez consulter l'échelle d'évaluation détaillée à tout moment; vous n'avez qu'à glisser la souris sur le « ? » au bout de l'échelle de mesure abrégée. La description complète s'affichera.

Questions préliminaires

Entrez le nom de la personne évaluée

Combien de jours ouvrables, de semaines ou de mois avez-vous supervisé le travail de cette personne ?

Est-ce que le candidat embauché avait été recommandé par le Centre de recrutement? **OUI** **NON**

Si non, pour quelles raisons?

Est-ce que le candidat embauché est toujours à l'emploi de [nom de l'organisation]? **OUI** **NON**

Aptitudes cognitives

Correspond à la vivacité, à la capacité cognitive à traiter des informations complexes et abstraites ainsi qu'à la capacité d'analyse et de résolution de problèmes de l'employé(e).

Directive : pour chacun des énoncés, veuillez faire votre sélection en fonction de l'échelle d'évaluation ci-dessous. Si vous désirez consulter la description complète de l'échelle, cliquer sur le « ? ».

A) Identifier le niveau de maîtrise de l'employé(e) évalué(e) par rapport à des employé(e)s que vous avez pu observer et qui œuvrent dans des emplois similaires pour chacun des comportements ci-dessous :

	1 Performance dans le quart inférieur	2 Performance un peu sous la moyenne	3 Performance un peu au-dessus de la moyenne	4 Performance dans le quart supérieur	N/A
1. Comprend rapidement les notions abstraites.	1	2	3	4	N/A
2. Sait apprendre.	1	2	3	4	N/A
3. Sait distinguer l'information importante des détails superflus et dégager les idées principales ainsi que les lignes directrices.	1	2	3	4	N/A
4. Prévoit les problèmes potentiels.	1	2	3	4	N/A
5. Excelle en résolution de problèmes complexes.	1	2	3	4	N/A

B) Évaluez l'importance de maîtriser les comportements associés à la compétence clé « aptitudes cognitives » pour l'employé(e) évalué(e) dans une optique de produire une performance supérieure dans son emploi.

1	2	3	4	5
Non pertinente	Peu importante	Moyennement importante	Très importante	Extrêmement importante

Travail d'équipe

Correspond à la capacité de l'employé(e) de collaborer avec les autres par opposition au fait de travailler seul ou en compétition avec les autres.

Directive : pour chacun des énoncés, veuillez faire votre sélection en fonction de l'échelle d'évaluation ci-dessous. Si vous désirez consulter la description complète de l'échelle, cliquer sur le « ? ».

A) Identifier le niveau de maîtrise de l'employé(e) évalué(e) par rapport à des employé(e)s que vous avez pu observer et qui œuvrent dans des emplois similaires pour chacun des comportements ci-dessous :

	1	2	3	4	N/A
	Performance dans le quart inférieur	Performance un peu sous la moyenne	Performance un peu au-dessus de la moyenne	Performance dans le quart supérieur	
1. Collabore avec les autres	1	2	3	4	N/A
2. Communique à ses collègues l'information pouvant leur être utile.	1	2	3	4	N/A
3. Est disposé à aider les autres.	1	2	3	4	N/A
4. Contribue à la réalisation des objectifs communs et à la résolution des problèmes du groupe.	1	2	3	4	N/A
5. Sait obtenir le soutien et la coopération des autres.	1	2	3	4	N/A

B) Évaluez l'importance de maîtriser les comportements associés à la compétence clé « travail d'équipe » pour l'employé(e) évalué(e) dans une optique de produire une performance supérieure dans son emploi.

1	2	3	4	5
Non pertinente	Peu importante	Moyennement importante	Très importante	Extrêmement importante

Confiance en soi

Correspond à la capacité de l'employé(e) de croire en ses capacités d'accomplir une tâche ou de résoudre un problème, de se sentir apte à faire face à des situations de plus en plus exigeantes, avoir du courage.

Directive : pour chacun des énoncés, veuillez faire votre sélection en fonction de l'échelle d'évaluation ci-dessous. Si vous désirez consulter la description complète de l'échelle, cliquer sur le « ? ».

C) Identifier le niveau de maîtrise de l'employé(e) évalué(e) par rapport à des employé(e)s que vous avez pu observer et qui œuvrent dans des emplois similaires pour chacun des comportements ci-dessous :

	1	2	3	4	N/A
	Performance dans le quart inférieur	Performance un peu sous la moyenne	Performance un peu au-dessus de la moyenne	Performance dans le quart supérieur	
1. A de l'aplomb, crée une première impression favorable, laisse une impression de solidité.	1	2	3	4	N/A
2. Est capable de faire des gestes impopulaires ou controversés, au besoin.	1	2	3	4	N/A
3. Est capable de trancher lorsque nécessaire.	1	2	3	4	N/A
4. Est capable d'exprimer son désaccord et d'en assumer les conséquences.	1	2	3	4	N/A
5. Accepte de prendre des risques, de s'exposer à des résultats incertains et d'attaquer les problèmes de front.	1	2	3	4	N/A

D) Évaluez l'importance de maîtriser les comportements associés à la compétence clé « confiance en soi » pour l'employé(e) évalué(e) dans une optique de produire une performance supérieure dans son emploi.

1	2	3	4	5
Non pertinente	Peu importante	Moyennement importante	Très importante	Extrêmement importante

Relations sociales

Correspond à la capacité de l'employé(e) d'entretenir de bons rapports avec les autres, d'échanger en profondeur avec autrui, d'écouter, de comprendre les messages (verbaux et non verbaux), et de s'adapter aux réactions des autres et à la diversité des points de vue.

Directive : pour chacun des énoncés, veuillez faire votre sélection en fonction de l'échelle d'évaluation ci-dessous. Si vous désirez consulter la description complète de l'échelle, cliquer sur le « ? ».

A) Identifier le niveau de maîtrise de l'employé(e) évalué(e) par rapport à des employé(e)s que vous avez pu observer et qui œuvrent dans des emplois similaires pour chacun des comportements ci-dessous :

	1	2	3	4	N/A
	Performance dans le quart inférieur	Performance un peu sous la moyenne	Performance un peu au-dessus de la moyenne	Performance dans le quart supérieur	
1. Sait accueillir les autres et les mettre à l'aise.	1	2	3	4	N/A
2. Maintient de bons rapports avec tous.	1	2	3	4	N/A
3. Encourage l'expression respectueuse des idées et des opinions.	1	2	3	4	N/A
4. Perçoit et prend en compte les sentiments des autres.	1	2	3	4	N/A
5. Démonstre de l'ouverture, du respect, de la tolérance et de la patience face aux différences culturelles et intergénérationnelles.	1	2	3	4	N/A

B) Évaluez l'importance de maîtriser les comportements associés à la compétence clé « relations sociales » pour l'employé(e) évalué(e) dans une optique de production d'une performance supérieure dans son emploi.

1	2	3	4	5
Non pertinente	Peu importante	Moyennement importante	Très importante	Extrêmement importante

Prise de décisions

Correspond à la capacité de l'employé(e) à prendre les bonnes décisions et à l'aptitude à décider dans des situations difficiles.

Directive : pour chacun des énoncés, veuillez faire votre sélection en fonction de l'échelle d'évaluation ci-dessous. Si vous désirez consulter la description complète de l'échelle, cliquer sur le « ? ».

A) Identifier le niveau de maîtrise de l'employé(e) évalué(e) par rapport à des employé(e)s que vous avez pu observer et qui œuvrent dans des emplois similaires pour chacun des comportements ci-dessous :

	1	2	3	4	N/A
	Performance dans le quart inférieur	Performance un peu sous la moyenne	Performance un peu au-dessus de la moyenne	Performance dans le quart supérieur	
1. Identifie la solution la plus appropriée compte tenu des circonstances, des enjeux et des intervenants.	1	2	3	4	N/A
2. Prend des décisions fondées sur l'expérience et le jugement.	1	2	3	4	N/A
3. Prend des décisions et agit au bon moment.	1	2	3	4	N/A
4. Est capable de prendre une décision en situation d'urgence, sous pression.	1	2	3	4	N/A
5. Est capable de prendre des décisions difficiles, dans des situations ambiguës, incertaines.	1	2	3	4	N/A

B) Évaluez l'importance de maîtriser les comportements associés à la compétence clé « prise de décisions » pour l'employé(e) évalué(e) dans une optique de production d'une performance supérieure dans son emploi.

1	2	3	4	5
Non pertinente	Peu importante	Moyennement importante	Très importante	Extrêmement importante

Capacité d'adaptation

Correspond à la capacité de l'employé(e) à s'ajuster à son environnement avec souplesse, flexibilité et tolérance face à l'incertitude.

Directive : pour chacun des énoncés, veuillez faire votre sélection en fonction de l'échelle d'évaluation ci-dessous. Si vous désirez consulter la description complète de l'échelle, cliquer sur le « ? ».

A) Identifier le niveau de maîtrise de l'employé(e) évalué(e) par rapport à des employé(e)s que vous avez pu observer et qui œuvrent dans des emplois similaires pour chacun des comportements ci-dessous :

	1	2	3	4	N/A
	Performance dans le quart inférieur	Performance un peu sous la moyenne	Performance un peu au-dessus de la moyenne	Performance dans le quart supérieur	
1. Est capable d'adapter rapidement ses façons de faire dans des situations nouvelles.	1	2	3	4	N/A
2. Sait tirer les leçons de ses succès et échecs et modifier son comportement en conséquence.	1	2	3	4	N/A
3. S'ajuste avec souplesse à différentes personnes et situations.	1	2	3	4	N/A
4. Maintient un rythme de travail productif pendant les périodes de transition et d'incertitude.	1	2	3	4	N/A
5. Est capable d'être efficace en l'absence de règles ou de marches à suivre claires.	1	2	3	4	N/A

B) Évaluez l'importance de maîtriser les comportements associés à la compétence clé « capacité d'adaptation » pour l'employé(e) évalué(e) dans une optique de production d'une performance supérieure dans son emploi.

1	2	3	4	5
Non pertinente	Peu importante	Moyennement importante	Très importante	Extrêmement importante

Souci de la satisfaction du client

Correspond à la capacité de l'employé(e) de comprendre les besoins du client, de formuler des engagements tenant compte de ses besoins et de tout mettre tout en œuvre pour les satisfaire.

Directive : pour chacun des énoncés, veuillez faire votre sélection en fonction de l'échelle d'évaluation ci-dessous. Si vous désirez consulter la description complète de l'échelle, cliquer sur le « ? ».

A) Identifier le niveau de maîtrise de l'employé(e) évalué(e) par rapport à des employé(e)s que vous avez pu observer et qui œuvrent dans des emplois similaires pour chacun des comportements ci-dessous :

	1	2	3	4	N/A
	Performance dans le quart inférieur	Performance un peu sous la moyenne	Performance un peu au-dessus de la moyenne	Performance dans le quart supérieur	
1. Porte attention aux demandes, exigences et attentes des clients.	1	2	3	4	N/A
2. Cherche à comprendre les besoins véritables des clients, s'assure de bien les comprendre.	1	2	3	4	N/A
3. Maintient une communication claire avec ses clients.	1	2	3	4	N/A
4. Offre un service aimable aux clients.	1	2	3	4	N/A
5. Fait des efforts tangibles pour offrir un service ou un produit de qualité.	1	2	3	4	N/A



B) Évaluez l'importance de maîtriser les comportements associés à la compétence clé « souci de la satisfaction du client » pour l'employé(e) évalué(e) dans une optique de produire une performance supérieure dans son emploi.

1	2	3	4	5
Non pertinente	Peu importante	Moyennement importante	Très importante	Extrêmement importante

Comportements au travail

Les comportements au travail correspondent à des tâches diverses qu'un(e) employé(e) exécute dans son travail.

Directive : pour chacun des énoncés, veuillez faire votre sélection en fonction de l'échelle d'évaluation ci-dessous. Si vous désirez consulter la description complète de l'échelle, cliquer sur le « ? ».

A) Identifier le niveau de maîtrise de l'employé(e) évalué(e) par rapport à des employé(e)s que vous avez pu observer et qui œuvrent dans des emplois similaires pour chacune des tâches ci-dessous :

	1	2	3	4	N/A
	Performance dans le quart inférieur	Performance un peu sous la moyenne	Performance un peu au-dessus de la moyenne	Performance dans le quart supérieur	
1. Effectue les tâches de nature technique (ex. utilisation de l'ordinateur, calcul de ratio, etc.).	1	2	3	4	N/A
2. Maîtrise la communication écrite (ex. rédaction, lecture et compréhension de lettres, note de service, etc.).	1	2	3	4	N/A
3. Maîtrise la communication orale (ex. langage approprié, clarté des propos, écoute active, etc.).	1	2	3	4	N/A
4. Montre de la discipline personnelle (ex. respect du code d'éthique, ponctualité, respect de ses engagements, etc.).	1	2	3	4	N/A
5. Fait preuve de leadership personnel (ex. montre l'exemple).	1	2	3	4	N/A
6. Exécute efficacement les tâches administratives courantes.	1	2	3	4	N/A
7. Se porte volontaire pour exécuter des tâches qui ne font pas parties de ses fonctions.	1	2	3	4	N/A
8. Suit les règles et les procédures établies par l'organisation (au niveau des tâches à accomplir).	1	2	3	4	N/A



Manifestation des valeurs de l'entreprise

Dans quelle mesure l'employé(e) manifeste-t-il (elle) des comportements cohérents avec les valeurs de [nom de l'organisation] ?

Directive : pour chacun des énoncés, veuillez faire votre sélection en fonction de l'échelle d'évaluation ci-dessous. Si vous désirez consulter la description complète de l'échelle, cliquer sur le « ? ».

Identifier le niveau de maîtrise de l'employé(e) évalué(e) par rapport à des employé(e)s que vous avez pu observer et qui œuvrent dans des emplois similaires, pour chacun des comportements ci-dessous :

		1	2	3	4	N/A
		Performance dans le quart inférieur	Performance un peu sous la moyenne	Performance un peu au-dessus de la moyenne	Performance dans le quart supérieur	
1. Intégrité	Adopte une conduite irréprochable en faisant preuve d'honnêteté, de rigueur, de transparence dans ses gestes et ses actions. Les principes d'éthique vont au-delà de l'application des encadrements et font appel au sens naturel de la justice.	1	2	3	4	N/A
2. Loyauté	Adopte des comportements qui favorisent la fierté et le respect envers l'entreprise et qui contribuent à renforcer son image de marque.	1	2	3	4	N/A
3. Respect et discrétion envers les personnes	Agit en respectant les droits et libertés de la personne et assure la protection de l'information confidentielle.	1	2	3	4	N/A
4. Équité envers les clients, fournisseurs et partenaires	Cultive de bonnes relations avec les clients, fournisseurs et partenaires de l'entreprise et les traite avec équité et courtoisie.	1	2	3	4	N/A



Directive : pour répondre à cette section, veuillez faire votre sélection en fonction de l'échelle d'évaluation ci-dessous. Si vous désirez consulter la description complète de l'échelle, cliquer sur le « ? ».

Accomplissement de son rôle

À quel point l'employé(e) évalué(e) accomplit-il son rôle en conformité avec les encadrements, normes et attentes établis, si vous le comparez à des employé(e)s que vous avez pu observer et qui œuvrent dans des emplois similaires?

	1 Performance dans le quart inférieur	2 Performance un peu sous la moyenne	3 Performance un peu au-dessus de la moyenne	4 Performance dans le quart supérieur	N/A	?
1. Accomplissement de son rôle	1	2	3	4	N/A	

Atteinte des objectifs

À quel point l'employé(e) évalué(e) atteint-il les objectifs fixés, si vous le comparez à des employé(e)s que vous avez pu observer et qui œuvrent dans des emplois similaires?

	1 Performance dans le quart inférieur	2 Performance un peu sous la moyenne	3 Performance un peu au-dessus de la moyenne	4 Performance dans le quart supérieur	N/A	?
1. Atteinte des objectifs	1	2	3	4	N/A	

Directive : pour répondre à cette section, veuillez faire votre sélection en fonction de l'échelle d'évaluation ci-dessous. Si vous désirez consulter la description complète de l'échelle, cliquer sur le « ? ».

Performance globale

En tenant compte de l'ensemble des composantes (compétences, manifestation des valeurs de [nom de l'organisation], accomplissement de son rôle et atteinte des objectifs), quelle note attribuez-vous à la performance globale de l'employé(e) évalué(e), si vous le comparez à des employé(e)s que vous avez pu observer et qui œuvrent dans des emplois similaires?

	1 Performance dans le quart inférieur	2 Performance un peu sous la moyenne	3 Performance un peu au-dessus de la moyenne	4 Performance dans le quart supérieur	N/A	?
1. Performance globale	1	2	3	4	N/A	

Votre avis sur le formulaire d'évaluation (pré-test seulement)

A) Les directives données pour répondre à ce questionnaire sont claires.

	1 Fortement en désaccord	2 En désaccord	3 Ni en accord, Ni en désaccord	4 En accord	5 Fortement en accord
1. Les directives	1	2	3	4	5

Commentaires :

B) Les questions (c'est-à-dire les énoncés à évaluer) dans chacune des sections sont claires.

	1 Fortement en désaccord	2 En désaccord	3 Ni en accord, Ni en désaccord	4 En accord	5 Fortement en accord
2. Les questions	1	2	3	4	5

Commentaires :

Votre avis sur le formulaire d'évaluation (pré-test seulement)

C) Répondre à ce questionnaire a été facile.

	1 Fortement en désaccord	2 En désaccord	3 Ni en accord, Ni en désaccord	4 En accord	5 Fortement en accord
3. Le questionnaire	1	2	3	4	5

Commentaires :

D) Souhaitez-vous que l'on vous contacte par téléphone pour nous faire part de commentaires additionnels?

OUI NON

En cliquant sur le bouton ci-dessous, vous mettez fin au questionnaire.

Il est important que vous terminiez le questionnaire à l'aide du bouton ci-dessous. Cela assurera la conservation de vos réponses.

Nous vous remercions de votre collaboration, facteur essentiel à la réalisation de cette étude.

[Oui, j'ai terminé le questionnaire](#) 

Nous vous souhaitons une agréable fin de journée.

Philippe Longpré
Doctorant en psychologie du travail (Ph.D. R/I)
Université de Montréal

J.-S. Boudrias, Ph.D. & A. Savoie, Ph.D.
Professeurs
Université de Montréal

[Représentant firme de consultation]
[Titre]

[Représentant de l'organisation]
[Titre]

**ANNEXE 4 – STATISTIQUES DESCRIPTIVES POUR CHACUN DES TRAITS DU
TACT (N=2781)**

Tiré du manuel technique du TACT, p.18

Traits	α	M	É-T	Voussure	Asymétrie	Erreur-type
<i>Extraversion</i>	0,65	33,1 / 60	6,4	0,1	-0,4	3,8
Dominance	0,84	5,8	3,1	-0,1	-0,9	1,2
Persuasion	0,81	5,4	3,1	0,1	-0,9	1,4
Réserve	0,70	7,8	2,3	-0,4	-0,4	1,3
Habilité relationnelle	0,62	7,5	2,2	-0,4	-0,1	1,4
Flegmatisme	0,68	6,5	2,4	-0,1	0,5	1,4
<i>Agréabilité</i>	0,70	27,4 / 48	8,2	-0,1	-0,4	4,5
Empathie	0,78	5,9	2,8	0,1	-0,8	1,3
Aide aux autres	0,73	7,3	2,5	-0,3	-0,5	1,3
Sociabilité	0,74	7,7	2,8	-0,4	-0,5	1,4
Propension travail d'équipe	0,84	6,5	3,3	-0,1	-0,9	1,3
<i>Conscience</i>	0,73	41,6 / 72	10,3	-0,2	-0,3	5,35
Orientation vers les résultats	0,68	5,7	2,6	0,1	-0,6	1,5
Orientation vers le travail	0,79	7,1	2,8	-0,2	-0,7	1,3
Conformité	0,65	7,1	2,5	-0,2	-0,5	1,5
Organisation	0,78	7,8	2,8	-0,5	-0,6	1,3
Approche cognitive	0,79	6,7	3,1	-0,3	-0,7	1,4
Complexité	0,76	7,2	2,8	-0,3	-0,6	1,4
<i>Stabilité émotionnelle</i>	0,78	34,5 / 60	9,5	-0,2	-0,5	4,5
Tranquillité d'esprit	0,84	6,2	3,2	-0,1	-0,9	1,3
Confiance en soi	0,71	7,9	2,5	-0,5	-0,3	1,3
Indépendance d'esprit	0,72	5,7	2,5	0,1	-0,6	1,3
Tolérance au stress	0,74	7,9	2,7	-0,5	-0,4	1,4
Orientation vers l'action	0,63	7,9	2,1	-0,5	0,1	1,3
<i>Ouverture</i>	0,75	37,2 / 60	9,7	-0,3	-0,4	4,9
Initiative	0,75	6,8	2,9	-0,2	-0,6	1,5
Tolérance	0,76	8,2	2,5	-0,6	-0,2	1,2
Créativité	0,84	7,2	3,3	-0,4	-0,9	1,3
Ouverture d'esprit	0,71	7,1	2,7	-0,5	-0,4	1,5
Persévérance	0,70	7,5	2,4	-0,2	-0,5	1,3

**ANNEXE 5 – STATISTIQUES DESCRIPTIVES DES VARIABLES DE LA
PERSONNALITÉ POUR LA POPULATION (N=6937)**

Variables de personnalité	Nombre d'items	M	É-T	Asymétrie	Voussure	α
Aide aux autres	12	7,47	2,66	-0,32	-0,58	0,71
Approche cognitive	12	8,38	2,55	-0,86	0,32	0,71
Complexité	12	8,39	2,49	-0,70	0,00	0,70
Confiance en soi	12	7,63	2,47	-0,39	-0,27	0,64
Créativité	12	7,05	3,25	-0,36	-0,78	0,83
Dominance	12	5,20	3,37	0,17	-1,10	0,82
Empathie	12	6,00	3,12	-0,02	-0,92	0,78
Flegmatisme	12	7,46	2,39	-0,30	-0,34	0,65
Habilité relationnelle	12	7,58	2,11	-0,47	0,07	0,56
Indépendance d'esprit	12	5,65	2,30	0,13	-0,45	0,54
Initiative	12	6,33	2,74	-0,08	-0,50	0,73
Organisation	12	8,64	2,54	-0,82	0,17	0,71
Orientation vers l'action	12	7,47	1,92	-0,43	0,24	0,48
Orientation vers les résultats	12	6,24	2,59	0,03	-0,59	0,74
Orientation vers le travail	12	7,52	2,76	-0,25	-0,67	0,68
Ouverture d'esprit	12	7,29	2,48	-0,28	-0,48	0,64
Persévérance	12	8,00	2,35	-0,43	-0,19	0,61
Persuasion	12	4,48	3,03	0,38	-0,73	0,80
Propension au travail d'équipe	12	7,14	3,36	-0,26	-1,03	0,84
Réserve	12	8,64	2,32	-0,62	-0,01	0,65
Responsabilité	12	7,61	2,48	-0,40	-0,35	0,63
Sociabilité	12	7,20	2,91	-0,30	-0,63	0,76
Tolérance	12	8,83	2,41	-0,75	0,12	0,68
Tolérance au stress	12	8,44	2,57	-0,72	-0,02	0,71
Tranquillité d'esprit	12	6,53	3,14	-0,10	-0,88	0,79
Dimensions de 2 ^e ordre						
Extraversion	60	21,99	8,87	0,24	-0,27	0,86
Agréabilité	48	27,83	9,09	-0,10	-0,49	0,89
Conscience	72	46,83	9,38	-0,44	-0,05	0,85
Stabilité émotionnelle	60	35,77	8,66	-0,38	-0,14	0,85
Ouverture	60	37,55	9,48	-0,38	-0,31	0,88
Travail d'équipe	36	22,19	5,27	-0,19	-0,40	-
Confiance en soi	48	27,61	6,28	-0,21	-0,51	-
Relations sociales	60	38,25	6,71	-0,13	-0,23	-
Prise de décisions	72	46,92	9,22	-0,36	-0,42	-
Capacité d'adaptation	60	33,17	6,04	0,02	-0,29	-
Souci de la clientèle	48	31,09	5,82	-0,30	-0,21	-

M = moyennes, É-T = Écarts-types

**ANNEXE 6 – CORRÉLATIONS ENTRE LES TRAITS DE PERSONNALITÉ ET
LES ÉVALUATIONS DES COMPÉTENCES**

Traits	Statistiques	Souci de la clientèle N = 218	Travail d'équipe N = 225	Relations sociales N = 224
Aide aux autres	<i>r</i>	-0,14*	-0,01†	-0,08
	ρ	-0,20**	-0,01†	-0,12
Approche cognitive	<i>r</i>	-0,04	0,12	0,03
	ρ	-0,06	0,18**	0,04
Complexité	<i>r</i>	-0,03	0,06	-0,02
	ρ	-0,05	0,09	-0,03
Confiance en soi	<i>r</i>	0,10	0,02	0,03
	ρ	0,16*	0,02	0,04
Créativité	<i>r</i>	-0,04	-0,07	-0,10
	ρ	-0,06	-0,10	-0,15*
Dominance	<i>r</i>	-0,04	-0,09	-0,10
	ρ	-0,06	-0,13	-0,15*
Empathie	<i>r</i>	-0,06†	-0,01	-0,05†
	ρ	-0,08†	-0,01	-0,08†
Flegmatisme	<i>r</i>	-0,01	0,02	-0,06
	ρ	-0,02	0,03	-0,09
Habilité relationnelle	<i>r</i>	0,15*	0,11†	0,08†
	ρ	0,23**	0,15*†	0,13†
Indépendance d'esprit	<i>r</i>	-0,00	-0,11	0,02
	ρ	-0,01	-0,15*	0,03
Initiative	<i>r</i>	0,03	-0,10	-0,12
	ρ	0,04	-0,14*	-0,18*
Organisation	<i>r</i>	0,01	0,08	0,02
	ρ	0,02	0,11	0,03
Orientation vers l'action	<i>r</i>	0,06	0,01	-0,01
	ρ	0,09	0,02	-0,02
Orientation vers les résultats	<i>r</i>	0,04	-0,01	-0,01
	ρ	0,06	-0,02	-0,01
Orientation vers le travail	<i>r</i>	0,07	0,04	-0,04
	ρ	0,11	0,06	-0,06
Ouverture d'esprit	<i>r</i>	-0,02	-0,06	-0,12
	ρ	-0,04	-0,09	-0,17*
Persévérance	<i>r</i>	-0,04	0,03	-0,10
	ρ	-0,06	0,04	-0,15*
Persuasion	<i>r</i>	0,07	0,01	-0,01
	ρ	0,11	0,01	-0,02
Propension travail équipe	<i>r</i>	-0,11	-0,02†	-0,12
	ρ	-0,16	-0,03†	-0,17*
Réserve	<i>r</i>	0,08†	0,14*	0,08†
	ρ	0,12†	0,20**	0,11†
Responsabilité	<i>r</i>	0,05†	0,06	-0,02
	ρ	0,07†	0,08	-0,03
Sociabilité	<i>r</i>	-0,14*	0,03	-0,05†
	ρ	-0,21*	0,05	-0,07†
Tolérance	<i>r</i>	-0,07†	0,04	-0,05†
	ρ	-0,10†	0,05	-0,07†

Traits	Statistiques	Souci de la clientèle N = 218	Travail d'équipe N = 225	Relations sociales N = 224
Tolérance au stress	<i>r</i>	0,07	0,09	0,06
	ρ	0,11	0,13	0,09
Tranquillité d'esprit	<i>r</i>	0,07	0,06	0,04
	ρ	0,11	0,08	0,06

* $p \leq 0,05$ ** $p \leq 0,01$ *r* = corrélations non corrigées. ρ = corrélations corrigées pour la restriction de la variance et la fidélité du critère.
† Trait entrant dans la composition de la variable composite.

Traits	Statistiques	Prise de décisions N = 220	Confiance en soi N = 218	Capacité d'adaptation N = 224
Aide aux autres	<i>r</i>	-0,02	-0,06	-0,04
	ρ	-0,03	-0,08	-0,06
Approche cognitive	<i>r</i>	-0,06	-0,13	0,07
	ρ	-0,09	-0,17*	0,10
Complexité	<i>r</i>	-0,03†	-0,06	0,08
	ρ	-0,04†	-0,08	0,12
Confiance en soi	<i>r</i>	0,14*†	0,12†	0,10†
	ρ	0,21**†	0,17*†	0,14*†
Créativité	<i>r</i>	0,06	0,02	-0,03
	ρ	0,09	0,03	-0,04
Dominance	<i>r</i>	0,08	0,00	-0,01
	ρ	0,12	0,00	-0,01
Empathie	<i>r</i>	0,01	-0,02	-0,07
	ρ	0,01	-0,03	-0,10
Flegmatisme	<i>r</i>	-0,04	0,00	-0,02
	ρ	-0,05	0,01	-0,03
Habilité relationnelle	<i>r</i>	0,05	0,06	0,10
	ρ	0,08	0,09	0,15*
Indépendance d'esprit	<i>r</i>	-0,04	-0,00†	0,01†
	ρ	-0,05	-0,01†	0,01†
Initiative	<i>r</i>	0,01†	0,02†	-0,03†
	ρ	0,02†	0,03†	-0,05†
Organisation	<i>r</i>	-0,00	-0,13	0,11
	ρ	-0,01	-0,18**	0,17*
Orientation vers l'action	<i>r</i>	0,11	0,06	0,08†
	ρ	0,16*	0,08	0,11†
Orientation vers les résultats	<i>r</i>	-0,04	-0,12	-0,04
	ρ	-0,07	-0,17*	-0,05
Orientation vers le travail	<i>r</i>	0,13	-0,04	0,08
	ρ	0,19**	-0,05	0,11
Ouverture d'esprit	<i>r</i>	0,08†	0,10	0,02†
	ρ	0,11†	0,14*	0,03†
Persévérance	<i>r</i>	0,02	0,02†	0,06
	ρ	0,02	0,03†	0,08
Persuasion	<i>r</i>	0,11	0,03	0,02
	ρ	0,16*	0,04	0,03
Propension travail équipe	<i>r</i>	-0,00	-0,02	-0,08
	ρ	-0,01	-0,03	-0,12

Traits	Statistiques	Prise de décisions N = 220	Confiance en soi N = 218	Capacité d'adaptation N = 224
Réserve	<i>r</i>	-0,05	0,06	0,06
	ρ	-0,08	0,08	0,09
Responsabilité	<i>r</i>	-0,03	0,02	0,08
	ρ	-0,04	0,03	0,12
Sociabilité	<i>r</i>	-0,00	-0,02	-0,08
	ρ	-0,01	-0,03	-0,12
Tolérance	<i>r</i>	0,01†	0,06	0,01
	ρ	0,01†	0,08	0,02
Tolérance au stress	<i>r</i>	0,03†	0,09	0,12†
	ρ	0,05†	0,12	0,18**†
Tranquillité d'esprit	<i>r</i>	0,03	0,07	0,06
	ρ	0,05	0,10	0,08

* $p \leq 0,05$ ** $p \leq 0,01$ *r* = corrélations non corrigées. ρ = corrélations corrigées pour la restriction de la variance et la fidélité du critère.
† Trait entrant dans la composition de la variable composite.

ANNEXE 7 – COMPARAISONS DES DEGRES D'IMPORTANCE DES COMPETENCES EVALUEES

Statistiques descriptives des variables mesurant l'importance des compétences (N=225)

Variabiles	Moyennes	Écarts- types	Erreurs- types	IC 95 % Limite inférieure	IC 95 % Limite supérieure
1- Importance Travail d'équipe	3,91	0,58	0,04	3,83	3,98
2- Importance Confiance en soi	3,63	0,54	0,04	3,56	3,70
3- Importance Relations sociales	3,77	0,56	0,04	3,70	3,84
4- Importance Prise de décisions	3,51	0,61	0,04	3,43	3,59
5- Importance Capacité d'adaptation	3,70	0,64	0,04	3,62	3,79
6- Importance Souci clientèle	3,96	0,61	0,04	3,88	4,04

Résultat de l'analyse de variance à mesures répétées comparant le degré d'importance des compétences de l'étude (N=225)

Test statistique	Valeur	F	Dl Hypothèse	Dl Erreur	Êta carré partiel
Wilks' Lambda	0,65	23,43**	5,00	220,00	,35

* $p \leq 0,05$ ** $p \leq 0,01$

Résultats détaillés de l'analyse de variance à mesures répétées comparant le degré d'importance des compétences de l'étude (N=225)

(A) Importance des compétences	(B) Importance des compétences	Différence de moyennes (A-B)	Erreurs- types	IC 95 % Limite inférieure	IC 95 % Limite supérieure
1	2	0,28**	0,05	0,14	0,42
	3	0,14**	0,04	0,02	0,26
	4	0,40**	0,05	0,26	0,54
	5	0,20**	0,05	0,06	0,35
	6	-0,05	0,05	-0,19	0,09
2	3	-0,14*	0,05	-0,28	-0,01
	4	0,12	0,04	-0,01	0,24
	5	-0,08	0,05	-0,21	0,06
	6	-0,33**	0,05	-0,47	-0,20
3	4	0,26**	0,05	0,12	0,40
	5	0,07	0,05	-0,07	0,20
	6	-0,19**	0,04	-0,32	-0,07
4	5	-0,19**	0,05	-0,33	-0,06
	6	-0,45**	0,05	-0,60	-0,31
5	6	-0,26**	0,05	-0,42	-0,10

* $p \leq 0,05$ ** $p \leq 0,01$

**ANNEXE 8 – RÉSULTATS DES ANALYSES DE RÉGRESSIONS
HIÉRARCHIQUES POUR TESTER L'INTERACTION ENTRE LA
PERSONNALITÉ ET L'IMPORTANCE DES COMPÉTENCES**

Sommaire de la régression hiérarchique pour vérifier l'interaction entre l'importance de la compétence Travail d'équipe et la variable composite associée

Variabiles	B	Erreur-type B	β	R ²	ΔR^2
Étape 1				0,05	
1 - Importance Travail d'équipe centrée	0,22	0,06	0,23		
2- Composite Travail d'équipe centrée	0,00	0,01	0,04		
Étape 2				0,05	0,00
3- Importance X composite Travail équipe	0,00	0,01	0,01		

* $p \leq 0,05$ ** $p \leq 0,01$

Sommaire de la régression hiérarchique pour vérifier l'interaction entre l'importance de la compétence Travail d'équipe et l'extraversion

Variabiles	B	Erreur-type B	β	R ²	ΔR^2
Étape 1				0,06	
1 - Importance Travail d'équipe centrée	0,21	0,06	0,22		
2- Extraversion centrée	0,00	0,00	-0,07		
Étape 2				0,06	0,00
3- Importance X Extraversion	0,00	0,01	-0,04		

* $p \leq 0,05$ ** $p \leq 0,01$

Sommaire de la régression hiérarchique pour vérifier l'interaction entre l'importance de la compétence Travail d'équipe et l'agréabilité

Variabiles	B	Erreur-type B	β	R ²	ΔR^2
Étape 1				0,05	
1 - Importance Travail d'équipe centrée	0,23	0,07	0,23		
2- Agréabilité centrée	0,02	0,00	0,03		
Étape 2				0,05	0,00
3- Importance X Agréabilité	0,00	0,01	-0,02		

* $p \leq 0,05$ ** $p \leq 0,01$

Sommaire de la régression hiérarchique pour vérifier l'interaction entre l'importance de la compétence Travail d'équipe et la conscience

Variabiles	B	Erreur-type B	β	R ²	ΔR^2
Étape 1				0,07	
1 - Importance Travail d'équipe centrée	0,24	0,07	0,25		
2- Conscience centrée	0,01	0,00	0,14		
Étape 2				0,08	0,01
3- Importance X Conscience	0,01	0,01	0,10		

* $p \leq 0,05$ ** $p \leq 0,01$

Sommaire de la régression hiérarchique pour vérifier l'interaction entre l'importance de la compétence Confiance en soi et la variable composite associée

Variables	B	Erreur-type B	β	R ²	ΔR^2
Étape 1				0,06	
1 - Importance Confiance en soi centrée	0,27	0,07	0,25		
2- Composite Confiance en soi centrée	0,01	0,01	0,07		
Étape 2				0,08	0,02 ^a
3- Importance X Composite Confiance	0,00	0,01	0,01		

* $p \leq 0,05$ ** $p \leq 0,01$

^a $p = 0,07$

Sommaire de la régression hiérarchique pour vérifier l'interaction entre l'importance de la compétence Confiance en soi et la stabilité émotionnelle

Variables	B	Erreur-type B	β	R ²	ΔR^2
Étape 1				0,07	
1 - Importance Confiance en soi centrée	0,26	0,07	0,24		
2- Stabilité émotionnelle centrée	0,01	0,01	0,09		
Étape 2				0,07	0,00
3- Importance X Stabilité émotionnelle	0,00	0,01	-0,02		

* $p \leq 0,05$ ** $p \leq 0,01$

Sommaire de la régression hiérarchique pour vérifier l'interaction entre l'importance de la compétence Confiance en soi et l'ouverture

Variables	B	Erreur-type B	β	R ²	ΔR^2
Étape 1				0,06	
1 - Importance Confiance en soi centrée	0,27	0,07	0,24		
2- Ouverture centrée	0,00	0,00	0,06		
Étape 2				0,09	0,03**
3- Importance X Ouverture	0,02	0,01	0,17		

* $p \leq 0,05$ ** $p \leq 0,01$

Sommaire de la régression hiérarchique pour vérifier l'interaction entre l'importance de la compétence Relations sociales et la variable composite associée

Variables	B	Erreur-type B	β	R ²	ΔR^2
Étape 1				0,09	
1 - Importance Relations sociales centrée	0,31	0,07	0,31		
2- Composite Relations sociales centrée	-0,01	0,01	-0,01		
Étape 2				0,11	0,02*
3- Importance X Composite Relations	0,02	0,01	0,14		

* $p \leq 0,05$ ** $p \leq 0,01$

Sommaire de la régression hiérarchique pour vérifier l'interaction entre l'importance de la compétence Relations sociales et l'extraversion

Variables	B	Erreur-type B	β	R ²	ΔR^2
Étape 1				0,10	
1 - Importance Relations sociales centrée	0,31	0,07	0,30		
2- Extraversion centrée	0,00	0,00	-0,05		
Étape 2				0,10	0,00
3- Importance X Extraversion	0,00	0,01	-0,05		

* $p \leq 0,05$ ** $p \leq 0,01$

Sommaire de la régression hiérarchique pour vérifier l'interaction entre l'importance de la compétence Relations sociales et l'agréabilité

Variables	B	Erreur-type B	β	R ²	ΔR^2
Étape 1				0,10	
1 - Importance Relations sociales centrée	0,31	0,07	0,30		
2- Agréabilité centrée	0,00	0,00	-0,08		
Étape 2				0,11	0,01
3- Importance X Agréabilité	0,01	0,01	0,08		

* $p \leq 0,05$ ** $p \leq 0,01$

Sommaire de la régression hiérarchique pour vérifier l'interaction entre l'importance de la compétence Prise de décisions et la variable composite associée

Variables	B	Erreur-type B	β	R ²	ΔR^2
Étape 1				0,06	
1 - Importance Prise décisions centrée	0,24	0,07	0,24		
2- Composite Prise décisions centrée	0,01	0,01	0,07		
Étape 2				0,08	0,01 ^a
3- Importance X Composite Décisions	0,02	0,01	0,12		

* $p \leq 0,05$ ** $p \leq 0,01$

^a $p = 0,09$

Sommaire de la régression hiérarchique pour vérifier l'interaction entre l'importance de la compétence Prise de décisions et la conscience

Variables	B	Erreur-type B	β	R ²	ΔR^2
Étape 1				0,06	
1 - Importance Prise décisions centrée	0,24	0,07	0,24		
2- Conscience centrée	0,00	0,00	0,00		
Étape 2				0,06	0,00
3- Importance X Conscience	0,00	0,01	0,04		

* $p \leq 0,05$ ** $p \leq 0,01$

Sommaire de la régression hiérarchique pour vérifier l'interaction entre l'importance de la compétence Prise de décisions et la stabilité émotionnelle

Variables	B	Erreur-type B	β	R ²	ΔR^2
Étape 1				0,06	
1 - Importance Prise décisions centrée	0,23	0,07	0,24		
2- Stabilité émotionnelle centrée	0,01	0,01	0,08		
Étape 2				0,07	0,00
3- Importance X Stabilité émotionnelle	0,01	0,01	0,07		

* $p \leq 0,05$ ** $p \leq 0,01$

Sommaire de la régression hiérarchique pour vérifier l'interaction entre l'importance de la compétence Prise de décisions et l'ouverture

Variables	B	Erreur-type B	β	R ²	ΔR^2
Étape 1				0,06	
1 - Importance Prise décisions centrée	0,24	0,07	0,24		
2- Ouverture centrée	0,00	0,00	0,06		
Étape 2				0,07	0,01
3- Importance X Ouverture	0,01	0,01	0,08		

* $p \leq 0,05$ ** $p \leq 0,01$

Sommaire de la régression hiérarchique pour vérifier l'interaction entre l'importance de la compétence Capacité d'adaptation et la variable composite associée

Variabes	B	Erreur-type B	β	R ²	ΔR^2
Étape 1				0,05	
1 - Importance Capacité d'adaptation centrée	0,20	0,07	0,21		
2- Composite Capacité d'adaptation centrée	0,01	0,01	0,05		
Étape 2				0,05	0,01
3- Importance X Composite Adaptation	0,01	0,01	0,08		

* $p \leq 0,05$ ** $p \leq 0,01$

Sommaire de la régression hiérarchique pour vérifier l'interaction entre l'importance de la compétence Capacité d'adaptation et la conscience

Variabes	B	Erreur-type B	β	R ²	ΔR^2
Étape 1				0,06	
1 - Importance Capacité d'adaptation centrée	0,20	0,06	0,22		
2- Conscience centrée	0,01	0,00	0,12		
Étape 2				0,06	0,00
3- Importance X Conscience	0,00	0,01	0,02		

* $p \leq 0,05$ ** $p \leq 0,01$

Sommaire de la régression hiérarchique pour vérifier l'interaction entre l'importance de la compétence Capacité d'adaptation et la stabilité émotionnelle

Variabes	B	Erreur-type B	β	R ²	ΔR^2
Étape 1				0,05	
1 - Importance Capacité d'adaptation centrée	0,19	0,06	0,21		
2- Stabilité émotionnelle centrée	0,01	0,01	0,09		
Étape 2				0,08	0,03**
3- Importance X Stabilité émotionnelle	0,02	0,01	0,17		

* $p \leq 0,05$ ** $p \leq 0,01$

Sommaire de la régression hiérarchique pour vérifier l'interaction entre l'importance de la compétence Capacité d'adaptation et l'ouverture

Variabes	B	Erreur-type B	β	R ²	ΔR^2
Étape 1				0,05	
1 - Importance Capacité d'adaptation centrée	0,20	0,06	0,21		
2- Ouverture centrée	0,00	0,00	0,02		
Étape 2				0,06	0,02 ^a
3- Importance X Ouverture	0,01	0,01	0,13		

* $p \leq 0,05$ ** $p \leq 0,01$

^a $p = 0,06$

Sommaire de la régression hiérarchique pour vérifier l'interaction entre l'importance de la compétence Souci de la clientèle et la variable composite associée

Variabes	B	Erreur-type B	β	R ²	ΔR^2
Étape 1				0,12	
1 - Importance Souci clientèle centrée	0,28	0,06	0,34		
2- Composite Souci clientèle centrée	0,00	0,00	-0,06		
Étape 2				0,12	0,00
3- Importance X Composite Clientèle	0,00	0,01	0,01		

* $p \leq 0,05$ ** $p \leq 0,01$

Sommaire de la régression hiérarchique pour vérifier l'interaction entre l'importance de la compétence Souci de la clientèle et l'agréabilité

Variabes	B	Erreur-type B	β	R ²	ΔR^2
Étape 1				0,13	
1 - Importance Souci clientèle centrée	0,28	0,05	0,33		
2- Conscience centrée	-0,01	0,00	-0,12		
Étape 2				0,13	0,00
3- Importance X Conscience	0,01	0,01	0,05		

* $p \leq 0,05$ ** $p \leq 0,01$

Sommaire de la régression hiérarchique pour vérifier l'interaction entre l'importance de la compétence Souci de la clientèle et la conscience

Variabes	B	Erreur-type B	β	R ²	ΔR^2
Étape 1				0,12	
1 - Importance Souci clientèle centrée	0,28	0,05	0,34**		
2- Stabilité émotionnelle centrée	0,00	0,00	0,03		
Étape 2				0,12	0,00
3- Importance X Stabilité émotionnelle	0,00	0,01	0,05		

* $p \leq 0,05$ ** $p \leq 0,01$

Sommaire de la régression hiérarchique pour vérifier l'interaction entre l'importance de la compétence Souci de la clientèle et l'ouverture

Variabes	B	Erreur-type B	β	R ²	ΔR^2
Étape 1				0,12	
1 - Importance Souci clientèle centrée	0,28	0,05	0,34		
2- Ouverture centrée	0,00	0,00	-0,04		
Étape 2				0,12	0,00
3- Importance X Ouverture	0,00	0,01	0,00		

* $p \leq 0,05$ ** $p \leq 0,01$

