

UNIVERSITÉ DE MONTRÉAL

L'entrevue de sélection
comme prédicteur de la performance au travail des policiers

par
France Liboiron
École de relations industrielles
Faculté des arts et de sciences

Mémoire présenté à la Faculté des études supérieures
en vue de l'obtention du grade de Maître ès sciences (M.Sc.)
en relations industrielles

Décembre 1996

© France Liboiron, 1996

IDENTIFICATION DU JURY

Université de Montréal

Faculté des études supérieures

Ce mémoire intitulé :

L'entrevue de sélection
comme prédicteur de la performance au travail des policiers

présenté par :

France Liboiron

a été évalué par un jury composé des personnes suivantes :

Monsieur Jean-Marie Rainville, président du jury
Monsieur Viateur Larouche, directeur de recherche
Monsieur Pierre Durand, membre du jury

Mémoire accepté le : 19 décembre 1996

SOMMAIRE

Le présent mémoire de maîtrise traite de l'entrevue de sélection comme instrument de prédiction du rendement au travail. Ce sujet a fait l'objet d'une abondante littérature depuis un siècle et, malgré un diagnostic initial de piètre validité de cet outil de sélection, l'entrevue est demeurée la technique de sélection préférée des praticiens de la gestion des ressources humaines. Contrairement aux décennies précédentes, les années 1980 furent caractérisées par une nouvelle tendance qui visait à tester la validité de l'entrevue. Dorénavant cet outil de sélection pouvait être qualifié de prédicteur de la performance au travail lorsqu'il possédait certaines caractéristiques quant à sa forme (structurée versus non structurée), son format (entrevue de type situationnel, de description comportementale et structurée comportementale), son contenu, et lorsque l'entrevue était administrée par plus d'un intervieweur. De plus, l'avènement des méta-analyses dans la sélection du personnel eut pour effet de corriger certaines erreurs statistiques diagnostiquées comme étant l'une des causes directes de la piètre validité de l'entrevue de sélection. À cet égard, plusieurs études ont ainsi permis d'énoncer que l'entrevue attestait d'une validité équivalente et même supérieure à certains "prédicteurs" plus classiques de la performance au travail.

Après une revue de la littérature sur la validité de l'entrevue de sélection, la présente recherche traite du travail policier et de la sélection des policiers québécois, pour finalement analyser la pratique de la sélection des recrues policières du département de police de Laval. Le corps policier de cette municipalité a implanté au début des années 1990 un nouveau processus de sélection des aspirants policiers qui fut retenu pour mener la présente étude, et qui visait à tester la validité de cet outil de sélection aux fins de prédiction de la performance au travail des recrues policières, durant leur période probatoire.

À cette fin, des tests statistiques furent réalisés, et leurs résultats permettent de conclure que l'entrevue préliminaire administrée aux candidats policiers de Laval possède une capacité de prédiction de la performance au travail des recrues embauchées. La réalisation de ces tests statistiques permet également d'identifier si, parmi les différents traits qui sont évalués en entrevue préliminaire, certains sont plus

utiles que d'autres. Les résultats des tests permettent également de constater que certains traits, qui varient de trois à sept en fonction des niveaux de signification observés, attestent d'une contribution significative dans la prédiction de la performance au travail des recrues policières de Laval.

L'analyse des résultats de la présente étude permet de faire certaines constatations quant à la pratique de la sélection et de l'évaluation du rendement des recrues policières lavalloises, et contribue ainsi à émettre des recommandations visant à les améliorer. L'auteure conclut en offrant des pistes de recherches futures dans le domaine de la sélection et de l'évaluation du rendement des policiers.

TABLE DES MATIÈRES

IDENTIFICATION DU JURY	ii
SOMMAIRE	iii
TABLE DES MATIÈRES	v
LISTE DES TABLEAUX	ix
LISTE DES GRAPHIQUES	xi
LISTE DES ABRÉVIATIONS	xii
INTRODUCTION	1
CHAPITRE 1 L'ENTREVUE DE SÉLECTION	9
1.0 LES DIFFÉRENTES TECHNIQUES DE SÉLECTION DU PERSONNEL	9
1.1 L'ENTREVUE DE SÉLECTION	12
1.1.1 Historique de la recherche sur l'entrevue de sélection.....	12
1.2 REVUE DE LA LITTÉRATURE SUR LA VALIDITÉ DE L'ENTREVUE.....	18
1.2.1 Les méta-analyses	21
1.3 LA VALIDITÉ DES INTERVIEWEURS	26
1.4 LES CARACTÉRISTIQUES DES CANDIDATS	28
CHAPITRE 2 LA POLICE ET LE TRAVAIL POLICIER	32
2.1 DÉFINITION ET HISTORIQUE DE LA POLICE	33
2.1.1 Définition de la police.....	33
2.1.2 Historique de la police au Canada, au Québec et dans les municipalités	35
2.2 MISSION ET RÔLES DE LA POLICE	38
2.2.1 La mission de la police	39
2.2.2 Le rôle de la police.....	41

2.3 LE TRAVAIL POLICIER	44
2.3.1 Classification des types de fonctions policières	46
2.3.2 La patrouille.....	48
2.3.3 Le travail du policier communautaire.....	49
2.3.4 Les différents types de police.....	52
2.3.5 Description de la fonction policière.....	53
2.4 EXIGENCES REQUISES POUR EXERCER LA PROFESSION POLICIÈRE	56
2.4.1 Les connaissances	56
2.4.2 Les antécédents.....	59
2.4.3 Les habiletés physiques.....	59
2.4.4 Les habiletés mentales	60
2.4.5 Les qualités psychologiques.....	61
2.4.6 Les autres exigences requises	62
2.4.7 Inventaire de profils types du policier idéal	63
CHAPITRE 3 LA SÉLECTION DES POLICIERS DANS LES MUNICIPALITÉS	67
3.1 LAVAL : CRÉATION, GESTION ET STRUCTURE ADMINISTRATIVE	68
3.1.1 L'environnement politique	69
3.1.2 L'environnement démographique et économique.....	71
3.1.3 Structure administrative de la municipalité.....	71
3.1.3.1 Le Service de protection des citoyens	73
3.1.3.2 Le département de police de Laval.....	74
3.2 LE RECRUTEMENT ET LA SÉLECTION DES ASPIRANTS POLICIERS À LAVAL	75
3.2.1 Le recrutement des aspirants policiers de Laval	76
3.2.2 Description du processus de sélection des aspirants policiers	78
3.2.2.1 L'admissibilité	80
3.2.2.2 L'examen écrit	81
3.2.2.3 L'entrevue préliminaire.....	82
3.2.2.4 L'examen médical.....	83
3.2.2.5 L'enquête sécuritaire	85
3.2.2.6 L'évaluation psycho-professionnelle.....	86
3.2.2.7 L'entrevue finale	86
3.3 L'EMBAUCHE ET L'INTÉGRATION DES RECRUES POLICIÈRES À LAVAL.....	88

3.4 L'ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE DES RECRUES POLICIÈRES DURANT LEUR PÉRIODE PROBATOIRE	90
3.4.1 Le système d'évaluation du rendement élaboré par le département de police	90
3.4.1.1 L'utilisation actuelle de la "Fiche d'évaluation P.A.D.D." pour les recrues policières.....	92
3.4.2 L'évaluation du rendement gérée par le Service des ressources humaines.....	93
CHAPITRE 4 LA MÉTHODOLOGIE.....	96
4.1 DESCRIPTION DE L'ÉCHANTILLON	97
4.2 LES INSTRUMENTS DE MESURE	100
4.2.1 Le rendement au travail (variable dépendante).....	100
4.2.2 L'entrevue préliminaire (variable indépendante).....	101
4.3 LE TRAITEMENT DES DONNÉES	102
CHAPITRE 5 LES RÉSULTATS	106
5.1 RÉSULTATS RELATIFS À L'ÉVALUATION DU RENDEMENT P.A.D.D.....	106
5.2 RÉSULTATS RELATIFS À L'ENTREVUE PRÉLIMINAIRE.....	112
5.3 LES RELATIONS ENTRE L'ENTREVUE PRÉLIMINAIRE ET L'ÉVALUATION DU RENDEMENT.....	119
5.3.1 La corrélation simple.....	120
5.3.2 La corrélation multiple	122
5.3.3 La régression linéaire simple.....	125
5.3.4 La régression linéaire multiple	129
5.3.5 Les différentes de méthode de régression linéaire multiple	134
5.4 SYNTHÈSE DES RÉSULTATS.....	144
CHAPITRE 6 L'ANALYSE DES RÉSULTATS.....	149
6.1 REMARQUES PRÉLIMINAIRES.....	149
6.2 EXPLICATION DES RÉSULTATS OBTENUS	153
6.2.1 L'entrevue préliminaire	153
6.2.2 L'évaluation du rendement à l'aide de la procédure d'appréciation à double dimension (P.A.D.D.)	157

6.2.3 Analyse du contexte de la sélection et de l'évaluation du rendement des recrues policières	161
6.3 RECOMMANDATIONS ET PISTES DE RECHERCHES FUTURES	164
6.3.1 Recommandations	164
6.3.1.1 Concertation entre les activités de sélection et d'évaluation du rendement	164
6.3.1.2 Standardisation des grilles d'entrevue et d'évaluation du rendement	165
6.3.1.3 Définition des facteurs d'entrevue préliminaire et d'évaluation du rendement	166
6.3.1.4 Élaboration d'échelles de notation plus précises	166
6.3.1.5 Nécessité de révision de la procédure d'évaluation des recrues policières.....	167
6.3.2 Pistes de recherches futures	167
6.3.2.1 L'entrevue finale comme prédicteur du rendement des policiers	168
6.3.2.2 Étude de la prédiction de l'entrevue à l'aide d'un autre outil d'évaluation du rendement	168
6.3.2.3 L'entrevue préliminaire comme prédicteur de la performance après la période probatoire des recrues policières	169
6.3.2.4 Élargissement de la taille de l'échantillon de l'étude	169
CONCLUSION	170
BIBLIOGRAPHIE	176
ANNEXES	xiii

LISTE DES TABLEAUX

TABLEAU	TITRE	PAGE
I	Tableau synthèse des méthodes et instruments de sélection.....	11
II	Liste des articles publiés considérant l'entrevue comme un outil de sélection valide et non valide.....	31
III	Les trois ères de la police.....	39
IV	Projet STAR : les tâches du policier.....	45
V	Tableau des fonctions policières proposées par la Commission de police du Québec.....	47
VI	Exemple d'une description de tâches d'un policier communautaire.....	51
VII	Répartition des employés de Laval (mars 1995).....	72
VIII	Répartition des effectifs policiers syndiqués (février 1996).....	74
IX	Processus de sélection des policiers à Laval.....	79
X	Caractéristiques biographiques des répondants.....	99
XI	Énumération des composantes des variables dépendante et indépendante.....	102
XII	Mesures de tendance centrale des notes des répondants sur le rendement au travail.....	106
XIII	Résultats obtenus par les répondants sur le rendement au travail.....	108
XIV	Matrice d'intercorrélations entre les différents facteurs de la variable dépendante (P.A.D.D.).....	111
XV	Mesures de tendance centrale des notes des répondants à l'entrevue préliminaire.....	112
XVI	Répartition des notes des répondants à l'entrevue préliminaire.....	114
XVII	Résultats obtenus par les répondants à l'entrevue préliminaire.....	115
XVIII	Matrice d'intercorrélations entre les différents facteurs de la variable indépendante.....	118
XIX	Corrélation de la variable dépendante avec la variable indépendante.....	120
XX	Matrice de corrélations entre les facteurs de la variable dépendante et ceux de la variable indépendante.....	123
XXI	Régression linéaire simple entre la variable dépendante et la variable indépendante.....	127
XXII	Régression linéaire multiple de la variable dépendante en fonction des 12 facteurs de la variable indépendante.....	131

LISTE DES TABLEAUX (suite)

TABLEAU	TITRE	PAGE
XXIII	Régression linéaire multiple à l'aide de la méthode "pas à pas" : variable entrante : jugement	135
XXIV	Régression linéaire multiple à l'aide de la méthode "pas à pas" : variable entrante : initiative.....	137
XXV	Régression linéaire multiple à l'aide de la méthode "Forward Selection".....	140
XXVI	Régression linéaire multiple à l'aide de la méthode "Backward Elimination".....	142
XXVII	Tableau synthèse des différentes méthodes de régression dont la variable dépendante est l'évaluation du rendement P.A.D.D.....	145
XXVIII	Tableau des différentes méthodes de régression linéaire simple	146

LISTE DES GRAPHIQUES

GRAPHIQUE	TITRE	PAGE
1	Distribution des notes à l'évaluation du rendement P.A.D.D	107
2	Moyennes obtenues par les répondants sur les facteurs P.A.D.D	109
3	Distribution des notes à l'entrevue préliminaire	113
4	Représentation des résultats obtenus par les répondants à l'entrevue préliminaire.....	114
5	Moyennes obtenues par les répondants sur les facteurs d'entrevue.....	116
6	Diagramme de dispersion entre la variable dépendante et la variable indépendante.....	121
7	Droite de régression de la variable dépendante et la variable indépendante.....	126

LISTE DES SIGLES ET DES ABRÉVIATIONS

A.E.C.	Attestation d'études collégiales
C.E.R.T.	Certificat
C.R.P.Q.	Centre de recherches policières du Québec
C.S.S.P.	Centres de services en sécurité publique
D.E.C.	Diplôme d'études collégiales
P.A.D.D.	Procédure d'appréciation à double de rendement
T.A.P.	Test d'aptitudes physiques
α	Seuil de signification
r	Coefficient de corrélation
r^2	Coefficient de détermination

INTRODUCTION

La sélection du personnel et plus particulièrement l'entrevue de sélection, occupe depuis le début du vingt-et-unième siècle une place prépondérante dans la littérature scientifique qui traite de la gestion des ressources humaines. En effet, dès 1915, Scott procédait à une étude qui visait à déterminer si des intervieweurs étaient aptes à évaluer le potentiel des candidats pour un poste de travail donné. Plusieurs études furent par la suite réalisées dans la même perspective (Scott, 1916; Scott, Bingham et Whipple, 1916; Hollingworth, 1922; Moss, 1931; Webster, 1964; Wright, 1969; Schmitt, 1976). En 1996, l'entrevue de sélection est encore un sujet qui est abondamment étudié par les auteurs et les chercheurs spécialisés en gestion des ressources humaines.

Elle a fait l'objet de livres (Webster, 1964; Webster, 1982; Goodale, 1982; Eder et Ferris, 1989; Dipboye, 1992; Fear et Chiron, 1990) et d'articles dans plusieurs revues scientifiques (*Journal of Occupational Psychology*, *Personnel Psychology*, *Journal of Applied Psychology*, *Annual Review of Psychology*), et ce, dans plus d'une discipline académique. Abordée sous l'angle théorique ou pratique, l'entrevue de sélection a également fait couler beaucoup d'encre tant en relations industrielles, qu' en psychologie , en administration et en droit.

Du point de vue des relations industrielles et de l'administration, cette technique constitue un outil de sélection fort populaire chez les praticiens en gestion des ressources humaines et en dotation. Plusieurs ouvrages ont été consacrés à l'utilité de l'entrevue, ainsi qu'aux techniques développées dans le but d'acquérir l'information pertinente requise pour prendre une décision quant à l'aptitude d'un candidat à un poste de travail.

L'aspect plus théorique de l'entrevue de sélection a été et continue d'être abordé dans des ouvrages de psychologie, particulièrement au niveau de la psychologie industrielle et organisationnelle. Elle est un outil précieux en matière de sélection du personnel qui, en tant qu'aspect de la psychologie du travail, a pour mission d'élaborer des modèles conceptuels et des outils permettant à l'organisation de

comblent ses postes vacants avec les individus les plus appropriés (Tziner, Jeanrie et Cusson, 1993).

À cet égard, les études en psychologie se sont surtout attardées au caractère psychométrique de l'entrevue de sélection, à sa fidélité et plus particulièrement à sa validité, qui visait à évaluer sa capacité de prédiction de la performance au travail. L'entrevue fut alors comparée à d'autres outils de sélection afin de déterminer si sa validité était supérieure à celle générée par d'autres instruments; il s'agit là de la notion de "incremental validity" (Dipboye, 1992).

Plusieurs revues de la littérature qui traitent de la validité de l'entrevue de sélection sont teintées de pessimisme (Wagner, 1949; Mayfield, 1964; Ulrich et Trumbo, 1965; Wright, 1969; Schmitt, 1976). Cependant, des études plus récentes sur la validité de l'entrevue attestent d'une vision plus optimiste (Arvey et Campion, 1982; Mc Daniel, Whetzel, Schmidt et Maurer, 1994), et laissent voir que cet outil de sélection est valide lorsque certains paramètres sont respectés. Cet aspect de la littérature constitue d'ailleurs le cœur de la recherche de la présente étude.

Les ouvrages de doctrine et de jurisprudence en droit ont également traité abondamment de l'entrevue de sélection. Ces études ont surtout mis en évidence l'aspect légal concernant la discrimination pouvant survenir durant l'entrevue à l'égard de certains groupes minoritaires comme les femmes, les membres des minorités visibles et des communautés culturelles, et les personnes handicapées (Arvey, 1979). Plusieurs de ces études sont destinées aux praticiens et précisent les questions à bannir lors d'une entrevue de sélection du fait qu'elles contreviennent à la "Charte des droits de la personne du Québec" (art. 9).

Au niveau sémantique, l'entrevue de sélection a été définie différemment par plusieurs auteurs. De façon générale, ces derniers s'entendent pour dire qu'il s'agit d'une interaction entre deux ou plusieurs individus, et où se produit un processus décisionnel d'évaluation individuelle. Weisner et Cronshaw (1989, p.27) l'ont définie comme suit:

"..Interpersonal interaction of limited duration between one or more interviewers and a job applicant for the purpose of identifying interviewee

knowledge, skills, abilities, and behaviors that may be predictive of important job criteria such as job performance, training success, promotion, and tenure."

Rynes (1989) ajoute une dimension supplémentaire à la définition de l'entrevue de sélection en la qualifiant de processus interactif permettant aux organisations et aux individus de s'évaluer et de se sélectionner mutuellement.

L'étude de l'entrevue de sélection s'avère pertinente en relations industrielles par le truchement de la gestion des ressources humaines qui constitue un volet important de cette discipline. À cet égard, le concept de gestion stratégique des ressources humaines défini comme étant l'alignement de la gestion des ressources humaines sur la stratégie d'entreprise (Wils, Labelle, Guérin, Le Louarn, 1989), est une des manifestations de cette dimension importante des relations industrielles souvent négligée au profit des relations de travail. Ce concept de gestion stratégique des ressources humaines est né de l'union entre la planification stratégique et de la planification des ressources humaines.

Quant à la notion de planification des ressources humaines, elle implique un effort d'analyse de la situation présente pour envisager le déroulement possible des activités futures (Bélanger, Petit, Bergeron, 1986). Elle regroupe une série d'activités visant à procurer à l'organisation les ressources humaines requises et compétentes pour remplir sa mission. C'est à la base de ces activités que l'on retrouve la sélection et l'entrevue de sélection.

Gérard Dion (1986, p.230) le précise bien lorsqu'il soumet que la gestion des ressources humaines constitue:

"Le processus par lequel l'employeur formule et applique ses politiques de main-d'oeuvre et de ressources humaines. L'OIT en donne la définition suivante: "Élément du management qui est chargé de donner ses avis d'une façon générale sur toutes les questions touchant au facteur humain dans l'entreprise et en particulier remplir certaines tâches d'ordre administratif relatives à l'emploi, aux conditions de travail et au bien-être du personnel de l'entreprise." "

La sélection du personnel qui consiste à choisir parmi un bassin de candidats la meilleure ressource possible pour occuper un poste de travail, comporte de nombreux coûts directs et indirects pour une organisation. Parmi les coûts directs, nous retrouvons les frais relatifs à l'activité de sélection proprement dite ainsi qu'à la formation d'une nouvelle ressource jusqu'à ce qu'elle soit pleinement développée. Du côté des coûts indirects, il importe d'évaluer les impacts d'une mauvaise sélection, soit: les coûts associés au départ volontaire ou involontaire d'une nouvelle ressource, la perte de productivité durant la vacance du poste et pendant la période d'apprentissage d'un nouvel employé, ainsi que les coûts d'une nouvelle sélection.

La sélection du personnel constitue donc une étape fondamentale pour les entreprises soucieuses d'obtenir une productivité optimale de la part de leurs ressources humaines; l'acquisition d'une main-d'oeuvre qualifiée tant au niveau de l'expertise technique que des qualités personnelles constitue la base de la réussite en affaires. La validité de la sélection se traduit alors en de considérables économies financières pour la plupart des organisations (Hunter et Hunter 1984).

La sélection du personnel vise ainsi à permettre l'adéquation entre l'employé et l'organisation pour laquelle il travaille, en jumelant ses compétences avec les exigences du poste à combler. Un outil de sélection efficace devra donc permettre d'évaluer non seulement la personnalité, les habiletés, les aptitudes, et les connaissances d'un candidat en fonction des exigences du poste à combler, mais également ses besoins et sa motivation à l'égard du travail. Un outil de sélection comme l'entrevue doit également permettre un échange entre un candidat et son futur employeur quant à la compatibilité de ses valeurs professionnelles et personnelles avec la culture d'entreprise et le climat organisationnel.

On comprend l'importance d'un outil de sélection dans le contexte des années actuelles et futures qui seront caractérisées par une globalisation des activités économiques, conduisant à la libéralisation des échanges commerciaux et l'internationalisation des marchés, exerçant ainsi des pressions sur les entreprises qui n'ont d'autres choix que de s'y adapter. Pour ce faire, les entreprises doivent revoir leur mode de production, l'organisation du travail et s'adapter aux changements technologiques afin d'améliorer leur productivité et demeurer compétitives. En pareil

contexte, les emplois, compte tenu de leur niveau de spécialisation plus élevé, requièrent du personnel de plus en plus qualifié et par voie de conséquence, d'une procédure de sélection des plus fiables et valides. Les professionnels en ressources humaines doivent se doter d'outils de sélection efficaces en termes de prédiction de la performance au travail tant attendue.

Comme nous le verrons au cours du présent travail, nous sommes en présence d'un dilemme entre la théorie de l'entrevue de sélection et sa valeur pratique en milieu de travail. L'entrevue de sélection constitue l'une des techniques de sélection les plus utilisées par les entreprises dans le monde. Aux États-Unis, la popularité de l'entrevue ne semble pas être surpassée par aucune autre technique de sélection (Schneider et Schmitt, 1986; Arvey et Campion, 1982). En Angleterre, une étude menée auprès d'une centaine d'organisations présente des conclusions semblables; près de 80% des entreprises mentionnent utiliser systématiquement l'entrevue dans leurs pratiques de sélection (Robertson et Makin, 1986). Au Québec, l'entrevue fait fréquemment partie intégrante du processus de sélection des employés (Tziner et al., 1993).

L'entrevue de sélection comporte de nombreux avantages pour les entreprises. Il s'agit d'une technique qui peut être utilisée à tous les niveaux de l'organisation, du poste d'entrée à des fonctions supérieures, dans la mesure où elle est adaptée à chaque poste visé. Bien que des études aient démontré qu'il soit plus utile de recueillir des données biographiques autrement qu'à l'aide de l'entrevue de sélection (Tucker et Rowe, 1977), il est fréquent de retrouver dans les entreprises des grilles d'entrevue standard auxquelles seront ajoutées une panoplie de questions en fonction du poste à combler.

L'entrevue permet également à l'organisation de recueillir des informations quant à des thèmes qui seraient difficilement mesurables par d'autres moyens (Landy, 1985). Les habiletés sociales (Schmitt, 1976), les relations interpersonnelles et les habiletés de communication (Gatewood et Perloff, 1990), la motivation au travail (Ulrich et Trumbo, 1965), les habitudes de travail (Hakel et Schuh, 1971) sont des critères pour lesquels l'entrevue de sélection s'avère très utile. L'entrevue de sélection

a été qualifiée par Dipboye (1992) comme une expérience de vie universelle, puisque chaque personne en âge de travailler a passé au moins une entrevue dans sa carrière.

Les professionnels en ressources humaines et les gestionnaires ont recours à cette technique car elle possède d'autres fonctions organisationnelles. En plus de permettre d'évaluer les habiletés techniques et interpersonnelles des candidats, l'entrevue est parfois utilisée en tant que moyen de recrutement afin de promouvoir une organisation auprès de clientèles cibles. Parmi les raisons moins rationnelles, les gens d'affaires ont recours à l'entrevue pour des motifs d'ordre plus personnels comme des défis à relever, ou parce qu'ils apprécient cette démarche ce qui contribue à un enrichissement de leurs tâches professionnelles.

Afin d'appuyer les récentes tendances observées dans la littérature scientifique sur l'entrevue quant à sa capacité de prédiction de la performance au travail de cet outil de sélection, le présent mémoire portera sur l'étude de ce prédicteur en contexte policier.

Le département de police du Service de la protection du citoyen de Laval constitue le troisième corps de police en importance au Québec, et c'est à titre de conseillère en dotation au Service des ressources humaines de cette même municipalité que je suis mandatée pour la sélection des recrues policières depuis 1990. Dans ce contexte, la présente étude vise un double objectif. Au niveau académique, cette analyse permettra d'acquérir des connaissances théoriques plus poussées sur ce sujet. Au niveau organisationnel, elle sera fort profitable puisqu'elle permettra de valider à l'aide d'une démarche scientifique, si cet outil de sélection peut être qualifié de prédicteur valide de la performance des policiers une fois affectés à leur poste de travail.

Le premier chapitre du présent mémoire de maîtrise sera consacré à la revue de la littérature sur l'entrevue de sélection en tant que prédicteur de la performance au travail. Après un bref historique de la littérature depuis 1915, il sera question de la valeur de l'entrevue de sélection. La revue de la littérature sur la validité de l'entrevue sera faite en fonction de la doctrine énoncée par différents auteurs, et des études empiriques qui ont été menées dans différents milieux ainsi qu'auprès de différents

échantillons de participants. Nous verrons que tant du côté de la doctrine que des résultats empiriques, des auteurs démontrent qu'il s'agit d'un outil dont la validité est faible, alors que pour d'autres auteurs, l'entrevue constitue une technique de sélection tout aussi valide que les autres, et dans certains cas, supérieure à ces dernières. Il sera également question des critères utilisés et évalués par cette technique de sélection, ainsi que du processus décisionnel qui y prend place. De plus, nous présenterons les différents facteurs contextuels rapportés par les auteurs ainsi que leur influence sur le processus décisionnel en matière de choix des candidats.

Le chapitre II sera consacré au travail policier. Il s'agira dans un premier temps de décrire le travail effectué par les policiers-patrouilleurs ou agents de la paix. Cette description sera faite en fonction des deux paramètres suivants : du point de vue théorique, soit la définition qui est donnée par les auteurs dans le domaine de la criminologie, et du point de vue pratique, par la réalité policière lavalloise. Dans un second temps, cette description sera suivie de la présentation des aptitudes, des connaissances et des habiletés requises pour effectuer le travail policier des années 1990, tant du point de vue théorique que pratique.

Le chapitre III sera consacré à la description du processus de sélection des recrues policières dans une grande municipalité. Nous accorderons de l'importance à l'entrevue préliminaire puisque c'est cette entrevue qui fera l'objet de notre étude. Cette entrevue a été préférée à l'entrevue finale, car elle est effectuée en début de processus de sélection et elle est déterminante pour les candidats puisque c'est à la suite de cette entrevue qu'ils seront retenus ou refusés. La grille de cette entrevue semi-structurée constitue également un instrument de mesure compatible avec l'outil utilisé pour l'évaluation du rendement en période probatoire à Laval, le système P.A.D.D. Ce troisième chapitre se terminera par l'étude de la méthode employée par le corps de police de Laval pour mesurer le rendement au travail de ses policiers.

Le chapitre IV de notre mémoire de maîtrise traitera de la méthodologie utilisée pour tester à la validité de prédiction de l'entrevue de sélection des recrues policières lavalloises. Nous présenterons les caractéristiques de l'échantillon des candidats policiers ainsi que du champ d'analyse de l'unité d'observation : il s'agit des candidats qui ont postulé à titre de policier et qui ont été retenus aux fins du

processus de sélection à Laval, entre 1990 et 1995. Après avoir été sélectionnés, ces candidats ont été embauchés, pour ensuite être évalués durant leur période probatoire d'une durée de huit mois.

La validation sera effectuée de façon empirique en analysant la relation entre les données recueillies à l'aide des deux instruments de mesure que sont les grilles d'entrevue et d'évaluation du rendement.

La description des résultats sera présentée au chapitre V, et le chapitre VI sera consacré à l'analyse des résultats. Il s'agira alors d'apprécier la relation entre d'une part leur réussite lors de l'entrevue de sélection et, d'autre part, l'évaluation de leur rendement au travail à la fin de leur période probatoire; cette analyse permettra de vérifier si l'entrevue de sélection s'avère un bon prédicteur.

Nous terminerons ce chapitre en soulignant quelques pistes de recherche future et formulerons quelques recommandations relatives aux processus étudiés.

CHAPITRE 1 L'ENTREVUE DE SÉLECTION

La sélection du personnel a pour mission l'élaboration de modèles et d'instruments permettant à une organisation de combler ses postes vacants en retenant les individus les plus compétents. Il s'agit d'une démarche qui vise à identifier et à choisir les candidats qui semblent présenter la plus grande chance de fournir un rendement au travail satisfaisant. La sélection peut également se concevoir comme un mécanisme bilatéral de choix, impliquant une organisation et des individus (Bélanger, Petit, Bergeron, 1986).

Le résultat d'une sélection peut s'avérer un succès ou une faillite. Dans ce dernier cas, l'erreur de sélection peut être de deux ordres : un candidat est choisi, mais il fournit un rendement insatisfaisant, ou un candidat n'est pas choisi, alors que s'il l'avait été, il aurait fourni un bon rendement. Il s'agit des fautes positives et des fautes négatives. Dans la pratique, nous sommes confrontés à des erreurs de sélection du premier ordre. Quant aux fautes négatives, il est ardu d'évaluer ce type d'erreur dans la pratique car elles sont difficiles à saisir.

1.0 LES DIFFÉRENTES TECHNIQUES DE SÉLECTION DU PERSONNEL

Plusieurs techniques sont utilisées en matière de sélection du personnel. Un tableau synthèse des différentes techniques de sélection est présenté à la fin de cette section. Parmi les plus populaires, nous retrouvons les tests. Ces derniers sont définis comme étant une procédure systématique et standardisée permettant d'obtenir de l'information de la part d'un candidat. Ces tests sont souvent qualifiés de "papier-crayon". Plusieurs auteurs considèrent les tests psychométriques comme étant de loin le prédicteur le plus valide (Mayfield, 1964; Ulrich et Trumbo, 1965; Dunnette, 1972; Hakel, 1989; Hunter et Hunter, 1984; Reilly et Chao, 1982; Phillips et Dipboye, 1989). Parmi les différents tests psychométriques, nous retrouvons les tests d'habiletés, de personnalité et d'intérêt.

Une autre technique de sélection très retenue est l'analyse des données biographiques. Les informations recueillies par cette méthode sont factuelles et font référence au passé du candidat. Tous les auteurs ne sont pas d'accord quant au type d'informations qui devraient être recueillies par le biais des données biographiques (Tziner et al., 1993). Cependant, certains les considèrent comme étant un prédicteur très valide (Dunnette, 1972; Owens, 1976).

Les vérifications de références et les tests graphologiques constituent d'autres techniques de sélection fort populaires, mais d'une validité plutôt faible (Tziner et al., 1993).

Les centres d'évaluation sont également considérés comme une technique de sélection et d'évaluation comprenant plusieurs sources d'informations. Ils font appel à une variété d'outils de sélection comme les tests situationnels (par exemple les "in-basket"), les groupes de discussions, les tests psychométriques classiques, l'évaluation par les pairs, l'entrevue de sélection, etc. Cette méthode entraîne des déboursés importants et est fréquemment utilisée pour sélectionner des candidats à des postes de gestion. La validité des centres d'évaluation est relativement haute ($r=0,50$) (Tziner et Dolan, 1982).

Les sept principales techniques de sélection sont énumérées au tableau I. La technique de sélection retenue dans le présent travail est l'entrevue de sélection; les pages qui suivent en feront état.

TABLEAU I**Tableau synthèse des méthodes et instruments de sélection**

<i>Méthode ou instrument</i>	<i>Types</i>
Données biographiques	- Technique du formulaire de demande d'emploi pondéré - Formulaire d'informations biographiques
Références	- Lettres de recommandation - Prise directe de références
Entrevue	- Entrevue de contenu - Entrevue de description comportementale - Entrevue situationnelle
Tests psychométriques	- Tests d'intelligence (intelligence générale) - Tests d'habiletés spécifiques (aptitudes) - Tests de personnalité
Tests graphologiques	- Approche holistique (Gestalt) - Approche analytique (atomiste)
Tests situationnels et Centres d'évaluation	
Tests socio-métriques (évaluation par les pairs)	- Méthode de nomination des pairs - Méthode de classement des pairs - Méthode de l'évaluation des pairs

1.1 L'ENTREVUE DE SÉLECTION

Le présent mémoire de maîtrise traitera de l'entrevue comme technique de sélection dans le but de déterminer si elle possède une capacité de prédiction de la performance au travail dans un contexte précis, soit celui de la police de Laval.

Plusieurs articles et livres ont été publiés sur l'entrevue de sélection. Plusieurs dimensions de l'entrevue ont fait l'objet de cette littérature. Dans la section suivante, il sera question dans un premier temps de l'historique de la recherche sur l'entrevue, et, dans un deuxième temps, d'une revue plus complète de la littérature sur la validité de cette technique de sélection.

1.1.1 Historique de la recherche sur l'entrevue de sélection

L'entrevue de sélection a fait l'objet de beaucoup d'écrits depuis le début du vingtième siècle. La littérature pertinente sur ce sujet peut être regroupée en périodes de quelques décennies (Eder, Kacmar et Ferris, 1989).

Au cours de la période de 1919 à 1939 parurent les premières revues académiques comme *Journal of Applied Psychology* (1917), *Personnel* (1919), *Personnel Journal* (1922). Les articles qui parurent dans ces revues et qui traitaient de l'entrevue de sélection, portaient essentiellement sur son aspect pratique comme par exemple ce qu'il faut faire et ne pas faire (Wagner 1949). Il y eut par contre quelques exceptions comme les études de Scott (1915 et 1916), et Hollingworth (1922) qui portèrent sur des expériences qui furent citées à plusieurs reprises par la suite, et qui conférèrent un caractère négatif à la validité de l'entrevue.

La période de 1940 à 1949 (années de guerre) laisse voir l'existence de plusieurs recherches qui testèrent la validité et la fiabilité de l'entrevue auprès d'échantillons constitués de militaires. Les conclusions négatives quant à la validité de l'entrevue se poursuivirent alors que l'on jugeait qu'il n'y avait pas de gain significatif à utiliser l'entrevue en complément des résultats aux tests (notion de "incremental validity"). Une rare étude (Putney, 1947) vint teinter de positivisme la réputation de

l'entrevue. Durant cette même décennie, on assista à la naissance de nouvelles techniques d'entrevues; l'utilisation de l'entrevue comme échantillon de travail (Travers, 1941) et l'expérience de micro-centres d'appréciation du personnel (Brody, 1947).

La période de **1950 à 1969** fut marquée par une croissance industrielle aux États-Unis. Il s'agit d'une période prospère qui se traduit par une forte croissance de l'emploi dans les entreprises. Dans un tel contexte, la nécessité de questionner la validité de l'entrevue ou de la remplacer par une autre technique ne se fit pas sentir. Au contraire, les chercheurs se concentrèrent sur l'observation des communications interpersonnelles et du processus dynamique de l'entrevue de sélection. Durant les **années 1950**, des recherches furent effectuées sur le terrain par des psychologues également très présents dans les services de ressources humaines. Plusieurs méthodologies furent développées pour procéder à l'analyse des différents aspects de l'entrevue de sélection dont les enregistrements magnétiques de ces dernières (Daniels et Otis, 1950).

Les **années 1960** furent marquées par l'émergence de groupes de chercheurs identifiés à des institutions, et engagés dans des études visant à déterminer la validité de prédiction des entrevues. Ces études menées par des groupes constitués de psychologues industriels (Otis, Campbell et Prien, 1962) démontrèrent que l'entrevue attestait d'une validité de prédiction, mais seulement en matière de relations interpersonnelles. Des groupes de chercheurs s'attardèrent aux différents éléments d'informations pouvant modifier le processus décisionnel des intervieweurs (Webster, 1964). Les recherches de Webster et son équipe de l'Université McGill ont servi de canevas de base aux études qui seront faites au courant des deux décennies suivantes.

Webster (1964) aborda l'étude de l'entrevue de sélection sous un angle différent en s'attardant au processus de prise de décision des intervieweurs plutôt qu'à sa validité. À cet égard, Webster (1964) mena plusieurs études à l'Université Mc Gill, "The Mc Gill Experiments", qui s'échelonnèrent sur neuf années. Les sujets étudiés par Webster et son équipe (Springbett, Sydiaha, Anderson, Crowell et Rowe) étaient des officiers du personnel, des hommes enrôlés (soldats) et des recrues de l'Armée canadienne qui constituait l'un des principaux employeurs de l'époque.

Dans leurs études, Webster et son équipe tentèrent de comprendre de quelle façon est prise la décision de retenir ou non les services d'un candidat. Ce faisant, il sera alors possible d'avoir un meilleur contrôle sur l'entrevue et d'en améliorer la qualité. Les résultats de ces études expérimentales peuvent se résumer en sept conclusions :

1) Les intervieweurs développent un stéréotype du candidat idéal auquel sont comparés les candidats en entrevue (Sydiaha, 1959 et 1961; Rowe, 1963). De plus, les études de Springbett (1958) démontrèrent que la décision à l'égard d'un candidat se prenait dans les premières minutes de l'entrevue; il s'agit là du concept des "snap decisions".

2) Dès le début d'une entrevue de sélection, un biais est pris par l'intervieweur; ce biais l'influence dans sa prise de décision quant au candidat à évaluer. À cet égard, les études de Sydiaha (1961) démontrèrent que l'intervieweur avait tendance à être chaleureux et positif lorsque le candidat est retenu, et négatif lorsqu'il sera rejeté. Les mêmes conclusions sont tirées par Anderson (1961) pour ce qui est de la propension de l'intervieweur à parler en entrevue; ce dernier aura en effet tendance à parler davantage et à être plus familier avec un candidat retenu.

3) Les intervieweurs sont plus influencés par de l'information non favorable divulguée par le candidat que par de l'information favorable. À cet effet, Springbett (1954) lors de sa première étude suggéra qu'il était plus probable que l'impression générale que se fait un intervieweur d'un candidat passe de favorable à non favorable que l'inverse. Ce chercheur a même démontré qu'une impression non favorable d'un candidat entraîne le rejet de sa candidature dans 90% des cas. Dans la même foulée, les études de Rowe (1963) démontrèrent que les caractéristiques non favorables des candidats interviewés pèsent plus dans leur évaluation générale que leurs caractéristiques favorables. Dans une étude menée dans l'armée canadienne, Rowe (1963) a pu démontrer quel(s) trait(s) était(ent) particulièrement favorables à l'évaluation positive des candidatures des soldats. Dans un échantillon de soixante candidats, Rowe fut à même de constater que la présence de certains traits de personnalité chez des candidats menait à l'acceptation automatique ou au refus systématique de leur candidature.

4) Les intervieweurs sont en quête d'informations pour supporter ou pour refuter les hypothèses qu'ils ont émises quant au candidat qu'ils ont à évaluer; lorsqu'ils jugent qu'ils ont suffisamment d'informations, leur attention est détournée vers un autre centre d'intérêt (Crowell, 1961; Sydiaha, 1958).

5) Lorsqu'une entrevue de sélection est dirigée par un seul intervieweur, ce dernier éprouve souvent de l'empathie pour le candidat. À cet effet, une étude menée par Sydiaha (1962) permit de conclure qu'il existe une relation entre le niveau d'empathie de l'intervieweur envers le candidat et la décision de retenir ou de rejeter sa candidature.

6) Lors d'études expérimentales en laboratoire, la décision de l'intervieweur sera différente selon que l'information pertinente à l'évaluation d'un candidat lui soit fournie en totalité ou au fur et à mesure (Crowell, 1961). Les auteurs (Webster, 1964; Wright, 1969) s'entendent pour dire que cette conclusion est difficilement applicable dans un contexte autre que celui des études en laboratoire.

7) Dans une situation où différents intervieweurs ont à évaluer plusieurs candidats, les intervieweurs expérimentés vont ranger ces candidats dans le même ordre de préférence, bien que le nombre respectif de candidats retenus diffère d'un évaluateur à un autre.

En conclusion, l'intérêt dans les études de Webster (1964) était d'analyser la façon dont les jugements sont faits en entrevue de sélection. Pour cet auteur, il était donc impératif de bien comprendre ce qui se passe pendant l'entrevue lorsque l'intervieweur évalue un candidat, si à long terme, on désire améliorer la qualité de ces jugements. L'approche de Webster dans l'étude de l'entrevue de sélection eut une influence sur les recherches qui furent effectuées par la suite (Wright, 1969 et Schmitt, 1976), ainsi que pendant les deux prochaines décennies.

Pendant la période de **1970 à 1982**, le centre d'intérêt des chercheurs se déplaça vers l'intervieweur. Les études effectuées pendant les **années 1970** démontrèrent que le comportement de l'intervieweur était susceptible d'être influencé par différents facteurs de nature verbale et visuelle : le regard, le sourire, la posture, la

distance entre le candidat et l'intervieweur etc. (Washburn et Hakel, 1973; Imada et Hakel, 1977)). Durant cette période, les psychologues industriels et organisationnels ont intégré dans leurs recherches des concepts de psychologie sociale et cognitive. Il en est alors résulté des articles traitant des erreurs dans le processus d'acquisition d'information en cours d'entrevue, et qui avaient pour effet de miner la validité de ce processus (Schmitt, 1976). Ces années furent également marquées par la passation de différentes législations sur les droits et libertés de la personne ce qui eut pour effet d'ajouter aux recherches sur l'entrevue de sélection le volet de la "discrimination", c'est-à-dire de considérer la validité et la fidélité de cette technique eu égard aux candidats appartenant à certains groupes (Arvey, 1979).

Les **années 1980** furent également marquées par des développements importants dans le domaine de l'entrevue de sélection. Le contexte économique ayant changé par rapport à la décennie précédente, l'effet se fit sentir par un intérêt renouvelé pour la notion de validité de l'entrevue. Cet intérêt fut entretenu par le travail méta-analytique de deux chercheurs, Hunter et Schmidt (1982). Inspirés par les travaux du statisticien Glass (1976), ces chercheurs continuèrent à s'intéresser à la question de la validité des outils de sélection sous un angle statistique différent. Ils se sont principalement intéressés à ce qui pouvait faire varier la validité des coefficients et à la fluctuation de la signifiante statistique des corrélations. La méta-analyse a permis d'expliquer ce phénomène. La contribution principale de Hunter et Schmidt fut donc de développer une méthode pour pallier au problème des différentes tailles des échantillons des études menées sur un sujet donné, comme par exemple celui de la validité de l'entrevue de sélection.

La première étape d'une méta-analyse consiste à établir la moyenne des résultats de toutes les études disponibles sur un sujet donné; cette moyenne représente le meilleur estimé de la vraie relation entre le prédicteur et le critère. La seconde étape d'une méta-analyse consiste à calculer, à partir d'une formule de variance, un indice de différence existant entre les différents coefficients des études disponibles; cette étude de la variance permettra de retenir ou de rejeter l'hypothèse de spécificité de la validité (Tziner, Jeanrie, Cusson, 1993). La troisième étape de la méta-analyse consiste à estimer mathématiquement l'erreur d'échantillonnage des différents

échantillons de l'étude disponible; l'erreur d'échantillonnage est une fluctuation naturelle due aux valeurs des différents estimés des études.

En utilisant cette procédure statistique, Hunter et Schmidt (1982) ont démontré à de nombreuses reprises que les mêmes instruments tendent à prédire la performance au travail pour des emplois similaires, mais dont les tâches sont effectuées dans des contextes différents (Tziner et al., 1993).

Tout comme d'autres procédures, la méta-analyse a été contestée, certains étant en désaccord avec ses techniques et ses calculs mathématiques. Il appert toutefois que les principes de la méta-analyse ont pris et continuent à prendre leur place parmi les pratiques de la psychologie appliquée (Tziner et al., 1993). Comme nous le verrons dans les pages qui suivent, les études méta-analytiques ont permis de reconnaître à l'entrevue de sélection un caractère valide. À cet égard, trois grandes études méta-analytiques furent publiées sur la notion de validité de l'entrevue (McDaniel, Whetzel, Schmidt et Maurer, 1994; Weisner et Cronshaw, 1988; Wright, Lichtenfels et Pursell, 1989).

Un deuxième développement important dans la recherche sur la validité de l'entrevue de sélection concerne les techniques de structuration de l'entrevue comme les entrevues situationnelles (Latham et Saari, 1984; Latham, Saari, Pursell et Campion, 1980), et les entrevues de description comportementale (Janz, 1982; Janz, Hellervik et Gilmore, 1986). Ces techniques se sont avérées des outils de sélection teintés d'une grande capacité de prédiction. Des questions ont également été soulevées quant à la notion de validité supérieure ("incremental validity") de ces types d'entrevues par rapport aux autres techniques de validité de prédiction. Ces importants développements dans la recherche sur l'entrevue de sélection seront passés en revue de façon plus détaillée dans la prochaine section.

Un troisième courant qui caractérise la littérature sur l'entrevue de sélection durant les années 1980, fut la perspective d'interaction (Eder et Buckley, 1988); cette approche, tirée directement des fondements de la psychologie, traite des dimensions humaine et situationnelle qui interagissent avec la conscience cognitive de l'intervieweur dans son processus décisionnel.

1.2 REVUE DE LA LITTÉRATURE SUR LA VALIDITÉ DE L'ENTREVUE

Depuis les quarante dernières années, plusieurs revues de la littérature sur l'entrevue de sélection furent publiées; certaines peuvent être qualifiées de revues traditionnelles (ou de doctrine) sur ce sujet (Wagner, 1949; Mayfield, 1964; Ulrich et Trumbo, 1965; Wright, 1969; Schmitt, 1976; Arvey et Campion, 1982; Harris, 1989), alors que d'autres constituent des revues plus orientées sur la validité de prédiction de l'entrevue (Hunter et Hunter, 1984; Reilly et Chao, 1982; Weisner et Cronshaw, 1988; Wright, Lichtenfels et Pursell, 1989; McDaniel, Whetzel, Schmidt, Maurer, 1994).

Il faut reconnaître que les recherches portant sur l'entrevue étaient plutôt pessimistes quant à sa validité de prédiction. Les résultats de l'étude menée par Ralph Wagner (1949) servirent de pierre d'assise pour les recherches effectuées par la suite. Parmi les conclusions émises par Wagner, deux sont fort importantes. La première vise la standardisation des entrevues, alors que la seconde est à l'effet qu'il est fortement recommandé d'élaborer des questions d'entrevue qui portent sur des notions reliées à la tâche.

De plus, Wagner insiste sur le fait que l'entrevue doit être confinée à évaluer des éléments qui ne peuvent être évalués par d'autres outils de sélection. À cet effet, le seul trait valide qui peut être évalué en entrevue est la sociabilité.

Les études qui ont suivi celle de Wagner ont également souligné le manque de validité de l'entrevue, ainsi que la quantité nettement insuffisante d'études empiriques sur ce sujet. Mayfield (1964) est arrivé aux mêmes conclusions que Wagner quant à la standardisation et la structuration des entrevues. Cet auteur adopta deux nouvelles approches dans l'étude de l'entrevue de sélection. La première visait à accorder de l'importance au processus de décision pendant l'entrevue plutôt que sur les résultats qui découlaient de cette dernière; cette approche permit de découvrir que certaines variables avaient un effet sur les décisions des intervieweurs (attitude de l'intervieweur, forme des questions, influence supérieure de l'information négative divulguée par le candidat par rapport à l'information positive, tendance à prendre une décision relativement à la candidature de la personne interviewée en

début d'entrevue, apparence et langage non verbal du candidat). La deuxième approche de Mayfield visait à adopter une position micro-analytique dans la recherche sur l'entrevue; cette approche consistait à diviser l'entrevue en unités afin d'étudier le processus de prise de décision de l'intervieweur à l'aide d'un ou de deux critères à la fois. Mayfield conclut que l'intelligence était le critère le plus valide qui pouvait être évalué lors de l'entrevue, mais que l'information qui pouvait y être recueillie n'ajoutait rien aux résultats obtenus aux tests.

Les auteurs Ulrich et Trumbo (1965) ont maintenu la tradition de la pauvre validité de l'entrevue jusqu'alors démontrée par les études antérieures. Pour eux, les critères de sélection valides pouvant être évalués en entrevue étaient les relations interpersonnelles et la motivation. Il s'agissait des critères qui contribuaient le plus aux décisions des intervieweurs.

Ghiselli (1966) fut le premier à conclure que l'entrevue de sélection possédait une validité "modérée". Dans une étude menée auprès de directeurs commerciaux chez des courtiers, il obtint un coefficient de corrélation de $r = 0,35$ pour l'entrevue qu'il qualifia de respectable comparativement aux quelques études quantitatives antérieures. Ghiselli y conclut que l'entrevue n'était pas un outil de sélection invalide et qu'il était aussi valide que les tests.

Une autre étude (Landy 1976) effectuée cette fois auprès des policiers, se solda par des résultats favorables quant à la validité de l'entrevue. Il fut en effet démontré que le rendement au travail de patrouilleurs pouvait être prédit par l'entrevue, plutôt que par le biais d'une recommandation générale de la part des membres du comité de sélection. Il s'agissait en outre d'identifier des composantes spécifiques dans l'entrevue comme la motivation, la stabilité afin de qualifier la démarche de "prédictive".

Les études effectuées durant les années 1980 se sont avérées fort prometteuses pour améliorer la réputation de l'entrevue de sélection. En effet, il fut établi que les entrevues conduites par un comité (par opposition à une seule personne) étaient un véhicule prometteur pour en améliorer la fiabilité et la validité (Arvey et Campion 1982).

À cet égard, Arvey et Campion (1982) ont émis un certain nombre de postulats pour expliquer la faible validité de l'entrevue démontrée par les études antérieures, et son utilisation très répandue auprès des praticiens faisant d'elle l'outil de sélection le plus utilisé. Les raisons reliées à la persistance de l'utilisation de cette technique de sélection peuvent être regroupées en deux catégories : l'entrevue est vraiment valide, ou, elle n'est pas valide mais des considérations d'un autre ordre font d'elle un choix populaire.

Au niveau de la validité de l'entrevue, il importe d'abord de mentionner que cette technique permet d'émettre certains jugements valides sur plusieurs dimensions interpersonnelles ainsi que sur des comportements observables manifestés durant l'entrevue (par exemple, la sociabilité et l'aisance à converser). L'entrevue est alors considérée comme un "échantillon de travail" et permet la mesure de ces dimensions et de ces comportements. Selon Arvey et Campion (1982), la mesure de certains traits comme la motivation au travail sont pratiquement impossibles à faire à l'aide de tests psychométriques, alors que l'entrevue le permet directement. L'élaboration du contenu des questions d'entrevue à partir de l'analyse du poste à combler, jumelée à l'utilisation d'un comité de sélection, sont des moyens efficaces pour améliorer la validité de cet outil de sélection.

La question de la validité de l'intervieweur est également abordée dans l'étude de Arvey et Campion (1982); les auteurs sont à même de constater et d'affirmer que certains intervieweurs sont simplement "plus valides" que d'autres.

Du côté des considérations pratiques qui font de l'entrevue un choix populaire bien qu'il semble y avoir un courant dans la littérature quant à sa faible validité, nous dénotons qu'un grand nombre d'utilisateurs ont confiance en cette technique. Très peu d'intervieweurs sont en effet prêts à éliminer l'entrevue de leur répertoire d'instruments de sélection pour combler leurs postes. De plus, l'entrevue peut servir d'outil de relations publiques afin de faire connaître l'entreprise et de promouvoir sa mission dans la communauté.

La décennie des années 1980 a donc été marquée par plusieurs importantes études dans la littérature sur l'entrevue de sélection. La revue de la littérature par les

auteurs Arvey et Campion au début de cette décennie a été suivie par plusieurs autres entre 1982 et 1989 (Reilly et Chao, 1982; Hunter et Hunter, 1984; Arvey, Miller, Gould, Burch, 1987; Dreher, Ash et Hancock, 1988; Weisner et Cronshaw, 1988; Wright, Lichtenfels et Pursell, 1989; Harris, 1989). Ces revues de la littérature constituent des analyses quantitatives visant surtout à déterminer la validité de prédiction de l'entrevue de sélection.

Dans leur article, les auteurs Reilly et Chao (1982) font une analyse de la validité et de l'équité de différentes techniques de sélection du personnel. Ils arrivent à la conclusion que le prédicteur le plus valide est l'analyse de données biographiques. Après avoir examiné douze rapports portant sur la détermination de la validité de l'entrevue, ces derniers arrivent à la conclusion que cette technique de sélection ne peut être recommandée compte tenu du fait que le coefficient de corrélation moyen se situait à $r = 0,19$.

Les résultats de leur étude se sont donc avérés être légèrement plus encourageants que les études antérieures, mais nettement en deça des résultats des analyses biographiques dont le coefficient de corrélation moyen s'élevait à $r = 0,35$. La seule exception est l'approche étudiée par Latham, Saari, Pursell et Campion (1980) qui ont utilisé le concept de "testing" situationnel avec leur entrevue situationnelle (coefficient de corrélation évalué à $r = 0,33$). Il s'agit d'une entrevue structurée dont les questions sont basées sur une analyse systématique du poste à combler.

1.2.1 Les méta-analyses

L'une des raisons évoquées à plusieurs reprises par les auteurs au sujet du manque apparent de validité de l'entrevue a été la présence d'artifices et d'erreurs statistiques (comme la petite taille des échantillons et leur étendue restreinte), ce qui eut pour effet d'affecter les corrélations observées. Le concept de méta-analyse défini comme étant la moyenne des corrélations de plusieurs études (Hunter et Hunter, 1984) permet d'éviter ces types de problèmes statistiques; la correction des variances des différentes études minimise également les erreurs d'échantillonnage.

À cet égard, Hunter et Hunter ont réalisé en 1984 une méta-analyse de quelques centaines de recherches sur différents prédicteurs de la performance au travail pour des postes de premier niveau. Inspirés entre autres des études de Dunnette (1972) et de Reilly et Chao (1982) les résultats de leur méta-analyse ont révélé qu'aucun autre prédicteur n'égalait la validité moyenne de $r = 0,53$ obtenue par les tests d'habiletés. L'entrevue de sélection obtint une validité moyenne corrigée de $r = 0,14$. Ils conclurent que la validité de l'entrevue variait énormément d'une situation à une autre, et selon le critère considéré ($r = 0,03$ à $r = 0,14$).

D'autres méta-analyses furent effectuées entre 1988 et 1994 (Weisner et Cronshaw, 1988 ; Wright, Lichtenfels et Pursell, 1989; McDaniel, Whetzel, Schmidt et Maurer, 1994). Les conclusions de ces études furent à l'effet que contrairement aux tendances déjà énoncées dans la littérature relativement à la faible validité de l'entrevue de sélection, les études récentes démontraient que cette technique de sélection possédait au moins une validité modérée. D'autres études confirmèrent même la supériorité de la validité de prédiction de l'entrevue de sélection sur les tests d'habiletés cognitives (Distefano et Pryer, 1987; Roth et Campion, 1992).

L'étude de Hunter et Hunter (1984) fut réanalysée par Huffcutt et Winfred (1994). Certains problèmes méthodologiques de leur étude y furent relevés. En faisant une nouvelle méta-analyse pour des postes d'entrée, les auteurs arrivent aux conclusions suivantes : la structure de l'entrevue est un modérateur de la validité de cet outil de sélection; lorsque les entrevues sont structurées, elles peuvent atteindre des niveaux de validité comparables à ceux des tests d'habiletés mentales. Les résultats à cette analyse suggèrent donc que la validité de prédiction de l'entrevue pour des postes d'entrée est nettement supérieure à celle qui avait été énoncée dans l'étude de Hunter et Hunter (1984).

Les méta-analyses ont démontré que la structure de l'entrevue est un important modérateur (Weisner et Cronshaw, 1988; Wright, Lichtenfels et Pursell, 1989; McDaniel, Whetzel, Schmidt et Maurer, 1994), que l'entrevue non structurée (sans questions prédéterminées et/ou sans barème de correction) possède un coefficient de corrélation moyen corrigé de $r = 0,31$ alors que pour l'entrevue structurée, il s'élève à 0,62. De plus, il a été démontré que les études impliquant une

analyse formelle du poste à combler pour l'élaboration des questions d'entrevue obtenaient des coefficients de corrélation supérieurs à celles où il s'agissait d'une procédure informelle. Quant au format de l'entrevue (individuelle ou comité de sélection), la méta-analyse de Weisner et Cronshaw (1988) révéla que les entrevues dirigées par un comité de sélection possédaient une plus grande validité que les entrevues individuelles, mais seulement lorsqu'il s'agissait d'entrevues non structurées.

Plusieurs analyses et méta-analyses se sont basées sur des formats d'entrevues qui s'avérèrent fort encourageants du point de vue de leur validité : il s'agit des entrevues situationnelles (Latham, Saari, Pursell et Campion, 1980) et de l'entrevue de description comportementale (Janz, 1982 et Orpen, 1985).

L'entrevue situationnelle est constituée de questions orientées vers le futur, développées à partir de la technique des incidents critiques (Flanagan, 1954) et par le biais de situations hypothétiques susceptibles de se produire dans le cadre du poste à combler. On demande alors aux candidats ce qu'ils feraient dans ces situations (Campion, Pursell et Brown, 1988; Latham et al., 1980; Pursell, Campion et Gaylord, 1980; Weekly et Gier, 1987; Maurer et Fay, 1988). Cette forme d'entrevue s'est avérée un outil valide suite à des études dont les résultats indiquaient des coefficients de corrélation de l'ordre de $r = 0,56$ (Campion et al., 1988), $r = 0,46$ (Latham et al., 1980), $r = 0,47$ (Weekly et Gier, 1987). Ces études ont donc démontré qu'il existe une corrélation entre ce que des individus disent qu'ils feraient dans des situations hypothétiques (entrevue situationnelle), et ce qu'ils font vraiment une fois embauchés (évaluation et observation de leur rendement) (Latham et Saari, 1984; Latham et al., 1980).

L'entrevue de description comportementale (Janz, 1982; Orpen, 1985) et l'entrevue situationnelle sont similaires à plusieurs points de vue. D'abord, elles suivent toutes deux la procédure adoptée dans l'entrevue situationnelle (Latham et al., 1980) en utilisant l'analyse du poste à combler pour élaborer les questions. Dans les deux cas, les mêmes questions sont posées à tous les candidats, et leur évaluation se fait à partir d'échelles prédéterminées. La différence entre ces deux types d'entrevues est que plutôt que de porter sur des situations hypothétiques, les questions de l'entrevue de description comportementale requièrent de la part du candidat de se

remémorer comment il a agi dans des situations similaires passées . La prémisse de départ de cette entrevue est que les comportements passés sont prédicteurs des comportements futurs. (Weekley et Gier, 1987; Janz, 1988). Deux études supportent la validité de l'entrevue de description comportementale (Janz, 1982; Orpen, 1985) avec des résultats respectifs de $r = 0,54$ et de $r = 0,72$.

Bien que l'entrevue de description comportementale ait obtenu des résultats fort prometteurs au niveau de sa validité de prédiction, elle possède une limite. Si le candidat ayant à passer ce type d'entrevue n'a pas eu à faire face antérieurement à des situations similaires à celles présentes dans le poste à combler et qu'on lui soumet lors de l'entrevue, elle s'avère alors inefficace pour ces candidats (Weekley et Gier, 1987).

Des études récentes (Campion, Campion et Hudson, 1994; McDaniel, Whetzel, Schmidt et Maurer, 1994; Pulakos et Schmitt, 1995) analysèrent laquelle de ces deux formes d'entrevues possédait le plus de validité, c'est-à-dire si les questions portant sur le passé des candidats étaient plus valides que celles énonçant des situations futures. Les résultats démontrèrent que les questions orientées vers le passé des candidats avaient une validité légèrement supérieure. De plus, les auteurs énoncèrent qu'il y avait eu jusque là, une ambiguïté dans les études portant sur les deux types d'entrevues compte tenu de la confusion entre le type de questions (contenu) et la structure de l'entrevue. À cet effet, Campion et al. (1994) énoncèrent plusieurs différences entre ces deux formes d'entrevues. Les entrevues situationnelles sont plus structurées alors que les entrevues de description comportementale sont plus flexibles; les mêmes questions sont posées à tous les candidats dans les entrevues situationnelles, alors que les intervieweurs en sélectionnent quelques-unes parmi une série de questions lors des entrevues de description comportementale. Enfin, les entrevues situationnelles sont animées par un comité de sélection, alors que les entrevues de description comportementale sont administrées par un seul intervieweur.

Une troisième forme d'entrevue structurée a également été élaborée; il s'agit de l'**entrevue structurée comportementale** (Motowildo, Dunnette, Tippins, Werner, Burnett, Vaughan, 1992). La structure de cette entrevue est très similaire aux deux premières. La différence porte sur le fait qu'elle limite énormément la discrétion de l'intervieweur en le contraignant à poser les mêmes questions à tous les candidats

plutôt que de leur permettre de choisir parmi une série de questions modèles. Tout comme les deux premières, cette forme d'entrevue s'est avérée d'un bon niveau de validité de prédiction. Cette validité peut être attribuée à son format structuré basé sur des comportements et sur le fait que des intervieweurs plus habiles que d'autres à poser des questions en entrevue vont obtenir plus d'informations pertinentes de la part des candidats, et donc avoir un meilleur jugement dans leur prise de décision (Motowildo et al., 1992).

L'efficacité de ces formes d'entrevues peut s'expliquer par leur contenu puisqu'il est basé sur l'analyse du poste à combler et leur méthode de structuration de l'entrevue qui procure une standardisation de la démarche (Campion et al., 1988). Cette standardisation peut également être obtenue en structurant le processus d'entrevue, et ce, de différentes façons : en élaborant des questions basées sur l'analyse du poste, en posant les mêmes questions à tous les candidats, en déterminant des barèmes de corrections, en étant consistant dans l'administration des entrevues, en administrant l'entrevue par un comité de sélection et en effectuant une bonne prise de notes pendant l'entrevue (Campion et al., 1994).

Quelques-unes de ces études (Pulakos et Schmitt, 1995; Campion et al., 1994) ont même démontré que dans certains cas, l'entrevue possédait plus de validité de prédiction que les tests traditionnels, et que son utilisation apportait un élément supplémentaire (notion de "incremental validity"). Dans une récente étude (Campion et al., 1994), les résultats quant à la validité de prédiction de l'entrevue était $r = 0,50$, et de $r = 0,46$ pour des tests d'habiletés cognitives. Dans une étude antérieure (Roth et Campion, 1982), les auteurs cherchèrent à déterminer si l'entrevue menée par un comité de sélection avait une validité supérieure aux résultats des tests d'habiletés cognitives afin de prédire le rendement au travail de techniciens. Les résultats furent en faveur de l'entrevue ($r = 0,41$), et de $r = 0,37$ pour les tests.

1.3 LA VALIDITÉ DES INTERVIEWEURS

Nous avons donc vu que la validité de prédiction de l'entrevue peut varier en fonction de différents critères comme sa structure, sa forme, son contenu. Des chercheurs ont développé une vision plus unitaire de la validité de l'entrevue, en étudiant les processus cognitifs et comportementaux inhérents au jugement de l'intervieweur (Dipboye et Gaugler, 1993). Cette nouvelle direction dans la recherche sur l'entrevue débuta avec l'étude du Professeur Webster de l'Université McGill (1964); son apport dans la recherche sur l'entrevue est considérable. Le problème de la prise de décision dans l'entrevue fut le centre d'intérêt des études sur le sujet de 1969 à 1976 avec les recherches de Wright (1969) et de Schmitt (1976) qui furent fortement inspirées des expériences de Webster. Leur approche était macroanalytique, ce qui avait pour effet de considérer l'entrevue comme un tout et de rendre inappropriée sa fragmentation. De plus, le processus décisionnel qui prend place pendant l'entrevue implique que les décisions de sélection sont basées sur les jugements des individus. Ainsi des jugements valides et fiables vont normalement contribuer à améliorer la validité de l'entrevue (Dipboye, 1989).

Dans toute activité humaine, il y a des différences individuelles; il en va de même dans la compétence des intervieweurs (Schneider et Schmitt, 1986). Des études l'ont d'ailleurs démontré (Dougherty, Eder et Callender, 1986; Zedeck, Tziner et Middlestat, 1983). Certains intervieweurs sont "plus valides" que d'autres (Arvey et Campion 1982); en utilisant une même échelle de notation, ils attribuent des scores différents. Cela est dû à leurs différences individuelles (Dreher, Ash et Hancock, 1988) qui font qu'ils peuvent obtenir plus d'information des candidats, et se montrent plus habiles à traiter cette information que d'autres intervieweurs (Harris, 1989).

Des chercheurs en sont d'ailleurs arrivés à la conclusion que l'une des raisons pour expliquer la faible validité des entrevues résidait dans le fait que les intervieweurs font plusieurs erreurs dans le traitement de l'information recueillie en entrevue (Tullar, 1989). Une meilleure compréhension du processus d'entrevue permettrait de découvrir des facteurs additionnels et responsables de la faible validité de prédiction historique de l'entrevue (Zedeck et al., 1983). De plus, cette démarche permettrait également de développer des programmes de formation efficaces pour les

intervieweurs (Gatewood et Feild, 1987) et pour les candidats (Campion et Campion, 1987). La formation serait donc un élément qui contribuait à augmenter la "validité" des intervieweurs (Dougherty, Ebert, Callender, 1986) et par conséquent de l'entrevue.

Quelques récentes études ont d'ailleurs suggéré que les chercheurs optent pour des analyses accordant de l'importance à l'intervieweur individuel plutôt qu'à des groupes d'intervieweurs (Arvey et Campion, 1982; Dipboye, 1992; Dreher, Ash et Hancock, 1988; Dreher et Maurer, 1989). En plus de confirmer la présence de différences individuelles dans le processus de décision de l'intervieweur, ces auteurs ont recommandé que l'on étudie les facteurs qui font en sorte que certains intervieweurs sont plus efficaces que d'autres (Dipboye, 1992; Eder et Buckley, 1988; Graves, 1993).

Il existe plusieurs sources de différences individuelles susceptibles d'influencer l'efficacité des intervieweurs (Graves, 1993). Les caractéristiques des intervieweurs comme leur expérience, leurs caractéristiques biographiques et leurs habiletés de nature cognitive ont une influence sur leur processus décisionnel en entrevue. Les structures cognitives des intervieweurs ont un effet sur la façon d'évaluer les candidats, comme l'établissement du type de candidat idéal (Webster, 1964), l'intégration des théories de la personnalité et l'attribution des traits ou des comportements des candidats à des facteurs situationnels (Rothstein et Jackson, 1980; Dipboye, 1992).

Plusieurs études ont d'ailleurs confirmé que le contexte de l'entrevue affecte l'intervieweur dans son évaluation des candidats (Graves, 1993); le but de l'entrevue, sa durée, la clarté de la tâche, le coût rattaché à une mauvaise décision de sélection, la responsabilité de la décision, la pression reliée au fait de prendre une décision rapide (Dipboye, 1992; Webster, 1982; Eder et Buckley, 1988), ainsi que l'environnement physique (Webster, 1982) sont des problèmes qui affectent l'efficacité de l'intervieweur dans sa prise de décision.

Peu d'études ont analysé ce qui se passe vraiment pendant l'entrevue (Dreher et al., 1988) qui varie d'un intervieweur à un autre. Les différences dans les

comportements des intervieweurs comme par exemple la façon de poser les questions (présence de biais auto-confirmatoires) (Dipboye, 1992; Motowildo, 1986), et le langage non verbal, sont des éléments qui ont un effet sur l'efficacité du jugement de l'intervieweur. De plus, la conduite de l'intervieweur peut influencer le comportement des candidats pendant l'entrevue (Dipboye, 1992).

Également, l'affect de chaque intervieweur constitue une différence individuelle susceptible d'influencer son jugement. Dans cette composante, nous retrouvons : le fait de baser son jugement sur des impressions initiales (Webster, 1982; Dipboye, 1982; Motowildo, 1986), les différents types de biais (de similarité, modèle idéal, effet négatif, effet de contexte, effet de contraste, effet de halo) (Tziner et al. 1993; Arvey et Campion, 1982; Schmitt, 1976; Kinicki et Lockwood, 1985; Webster, 1964; Campion et Arvey, 1988), ainsi que l'humeur des intervieweurs.

1.4 LES CARACTÉRISTIQUES DES CANDIDATS

Plusieurs auteurs ont analysé l'effet des caractéristiques des candidats sur les décisions d'embauche des gestionnaires (Arvey et Campion, 1982; Imada et Hakel, 1977; Kinicki et Lockwood, 1985; Schmitt, 1976; Webster, 1982), et les perceptions de ces candidats des caractéristiques et des comportements des intervieweurs (Harris, 1989). Ces études ont conduit à l'élaboration de modèles théoriques ayant pour but de considérer l'entrevue comme une interaction sociale pendant laquelle les perceptions que se font les candidats des intervieweurs influencent leur comportement durant cette période de temps (Dipboye, 1982; Phillips et Dipboye, 1989; Schmitt, 1976). Elles ont également permis de suggérer que la façon dont l'intervieweur mène l'entrevue influencera le comportement du candidat durant l'entrevue (Dipboye, 1982; Schmitt, 1976).

Parmi les caractéristiques des candidats ayant pour effet d'influencer les intervieweurs de les embaucher, nous retrouvons les caractéristiques biographiques (Arvey et Campion, 1982; Arvey, Miller, Gould et Burch, 1987) et les comportements non verbaux (Parsons et Liden, 1984; Gifford, Ng Cheuck et Wilkinson, 1985; Motowildo, Dunnette, Tippins, Werner, Burnett et Vaughan, 1992). D'autres

caractéristiques comme l'apparence physique, la façon de s'habiller (Gilmore, Beehr et Love, 1986; Forsythe, Drake et Cox, 1985) s'avèrent également significatifs.

Cette revue de la littérature sur l'entrevue de sélection nous a permis de faire certains constats. Le tableau II fait état de l'inventaire des différents articles scientifiques (analyses quantitatives et doctrine) qui ont été publiés au sujet de la valeur de l'entrevue de sélection; il s'agit des auteurs favorables et défavorables à l'utilisation de l'entrevue comme outil de sélection pour prédire la performance au travail. Tel que nous le constatons, beaucoup d'auteurs se déclarent "contre" l'utilisation de l'entrevue de sélection au cours des années 1940 à 1970, alors que nous observons la situation inverse pour la période de 1980 à maintenant.

Les premiers articles portant sur l'entrevue avaient une portée plutôt négative quant à la validité de prédiction de cet outil de sélection. Il y avait passablement de confusion sur ce que pouvait mesurer l'entrevue et son utilisation était remise en question puisque les tests constituaient des outils valides pouvant accomplir ce que l'on cherchait à atteindre par l'entrevue. Les analyses quantitatives étaient rares et très limitées, et les résultats étaient pessimistes quant à l'avenir de cette technique de sélection.

Malgré ces constatations peu probantes, les praticiens ont continué à utiliser cette technique de sélection du personnel à un point tel qu'elle devint l'outil le plus retenu par ces derniers. Aucun gestionnaire ne pouvait (ni ne peut encore aujourd'hui) envisager d'embaucher un employé sans lui avoir fait passer une entrevue. Ce dilemme entre la théorie et la pratique poussa les chercheurs à poursuivre leurs études. Ils s'attardèrent alors à d'autres facettes de l'entrevue ainsi qu'aux causes de sa faible validité de prédiction. Les vingt dernières années ont été marquées par la publication de plusieurs ouvrages sur l'analyse du processus décisionnel en entrevue et l'apport important de la psychologie cognitive à cet égard.

Depuis 1980, nous assistons à une recrudescence des études quantitatives sur la validité de prédiction de l'entrevue de sélection. Ces analyses se sont attardées entre autres, aux causes des piètres résultats des études traditionnelles de l'entrevue au point de vue méthodologique. Bien que qualifiées de prometteuses et supportant l'utilité de l'entrevue de sélection, certains résultats d'analyses quantitatives récentes se sont avérés équivalents aux analyses antérieures (par exemple, Wagner en 1949 rapporta un coefficient de corrélation moyen non corrigé de $r = 0,25$ alors que Weisner et Cronshaw en 1988, rapportèrent le même coefficient moyen non corrigé $r = 0,27$). Cet exemple confirme que la faible validité historique associée à l'entrevue de sélection relatée dans plusieurs études depuis le début du vingtième siècle est en fait une conséquence de la faiblesse méthodologique de ces études. Comme nous l'avons vu, les différents correctifs apportés à la méthodologie des études sur la validité de prédiction de l'entrevue de sélection ont permis de la rehausser. L'avènement des méta-analyses en est un exemple et constitua un apport important dans l'étude de la validité de l'entrevue de sélection; ces études ont insufflé un courant d'optimisme en faveur de perpétuer l'utilisation de cette technique.

À l'aube des années 2000 après environ un siècle d'étude sur l'entrevue de sélection et malgré des débuts difficiles, nous sommes donc en mesure d'affirmer que l'entrevue constitue une technique de sélection valide et utile lorsqu'elle possède certaines caractéristiques. Comme nous l'avons vu dans notre revue de la littérature, une entrevue structurée et standardisée, de type situationnel ou de description comportementale, administrée par plus d'un intervieweur, constitue un outil de sélection valide et prédicteur de la performance au travail. Les résultats des différentes études visant à déterminer si l'entrevue de sélection étaient un bon prédicteur de la performance au travail se sont avérés positifs, et permettent aujourd'hui de situer sa valeur au même niveau que les prédicteurs "classiques" comme les tests d'habiletés.

TABLEAU II
Liste des articles publiés considérant l'entrevue comme un outil de sélection
valide et non valide

VALIDE	NON VALIDE
Ghiselli (1966)	Wagner (1949)
Mayfield, Brown et Hamstra (1980)	Dunnette et Bass (1963)
Latham, Saari, Pursell et Campion (1980)	Mayfield (1964)
Pursell, Campion et Gaylord (1980)	Webster (1964)
Roth et Campion (1982)	Ulrich et Trumbo (1965)
Janz (1982 et 1989)	Wright (1969)
Latham et Saari (1984)	Dunnette, Arvey et Arnold (1971)
Dougherty, Ebert et Callender (1986)	Schmitt (1976)
Janz, Hellervik et Gilmore (1986)	Arvey (1979)
Weekly et Gier (1987)	Arvey et Campion (1982)
Arvey, Miller, Gould et Burch (1987)	Reilly et Chao (1982)
Distefano et Pryer (1987)	Zedeck, Tziner et Middlestadt (1983)
Maurer et Fay (1988)	Hunter et Hunter (1984)
Eder et Buckley (1988)	Heneman, Schwab, Fossum et Dyer (1986)
Campion, Pursell et Brown (1988)	Schwab, Fossum et Dyer (1986)
Weisner et Cronshaw (1988)	
Dreher, Ash et Hancock (1988)	
Harris (1989)	
Wright, Lichtenfels Pursell (1989)	
Kinicki et Lockwood (1990)	
Dipboye (1992)	
Motowildo, Carter, Dunnette, Tippins, Werner, Burnett, Vaughan (1992)	
Marchese et Muchinsky (1993)	
McDaniel, Whetzel, Schmidt et Maurer (1994)	
Huffcutt et Winfred (1994)	
Campion, Campion et Hudson (1994)	
Motowildo et Burnett (1995)	
Pulakos et Schmitt (1995)	

CHAPITRE 2 LA POLICE ET LE TRAVAIL POLICIER

Au cours des deux dernières décennies, les corps policiers ont subi des changements majeurs. Le contexte social dans lequel oeuvre la police en est en grande partie responsable. Les tendances démographiques, technologiques, économiques, politiques, sociales, culturelles ainsi que les tendances et les formes de la criminalité ont rendu le travail policier fort complexe et l'ont forcé à se transformer.

Depuis quelques années nous assistons à un intérêt renouvelé, voire une préoccupation, de la collectivité pour la police. Qu'il s'agisse d'études, de reportages ou de scandales reliés ou non à des erreurs humaines ou des actes illégaux, le sujet de la police a fait couler beaucoup d'encre ces dernières années. Depuis le début du siècle, plusieurs études ont été faites sur la police et sur les agents de police; de nombreux ouvrages ont également été rédigés partout dans le monde et particulièrement aux États-Unis où l'on parle presque d'une science que l'on a appelée "Policing". Au Canada, et plus particulièrement au Québec, la "science" policière est enseignée dans les CEGEP et dans les universités. À cet effet, de nombreux programmes universitaires (certificats) en traitent, et il existe au moins deux certificats où il est exclusivement question de la police et de sa gestion (Université du Québec à Trois-Rivières et Université de Montréal).

Dans le présent chapitre, nous traiterons de la police et du travail policier. Nous amorcerons l'étude de ce sujet par sa définition, ainsi que d'un bref historique de l'évolution de la police depuis le dix-huitième siècle. Après avoir situé le contexte de la police municipale au Québec, nous ferons une revue de la littérature qui traite de la mission et du rôle de la police. Nous énumérerons les différents types de police et des tâches qui y sont rattachées.

Après avoir situé le rôle, les responsabilités et les différents types d'activités policières, il sera question du travail de l'agent de police (également appelé policier, agent de la paix ou constable). À cet effet, nous ferons une seconde revue de la littérature traitant des qualités, aptitudes et habiletés requises pour exercer la

profession de policier. Nous étudierons également ce que les auteurs ont décrit comme étant la personnalité type du policier.

2.1 DÉFINITION ET HISTORIQUE DE LA POLICE

Des études historiques sur les origines et le développement des systèmes et des services de police peuvent nous aider à mieux comprendre l'état de la situation présente et les différents changements survenus dans le temps. Au cours des temps, la police a normalisé ses interventions pour acquérir progressivement le statut de profession. Les différentes tendances économiques, politiques, sociales, culturelles, démographiques et technologiques des derniers siècles ont eu des conséquences profondes sur le travail des policiers et sur les organisations policières; ces tendances ont également modifié le profil des crimes, de ceux qui les commettent et de leurs victimes. Nous débuterons la présente section par une brève revue des différentes définitions qui ont été données à la police. Cette section sera suivie d'un historique du développement de la police au Canada, au Québec et dans les municipalités.

2.1.1 Définition de la police

Avant d'amorcer notre analyse de la police, il importe de définir ce sujet dont tous et chacun parlent "en toute connaissance de cause". Selon les auteurs, la police signifie différentes choses pour différentes personnes et à diverses époques. La police en Amérique du Nord est gérée par des milliers d'individus qui sont employés par autant d'agences et d'organisations. Cette variété de regroupements constitue l'une des raisons pour lesquelles il est fort difficile de la définir précisément.

Au niveau sémantique, la police est définie comme suit dans le dictionnaire "Le petit Robert" :

"...Ensemble d'organes et d'institutions assurant le maintien de l'ordre public et permettant de réprimer les infractions..."

Rush (1977, p.271) a élaboré une définition de la police qui se lit comme suit:

"An organized body of municipal, county, or state officers engaged in maintaining public order, peace, safety, and in investigating and arresting persons suspected or formally accused of crime."

Langworthy et Travis (1994) ont jugé cette définition trop étroite. Selon eux, les organismes visés par cette définition sont limités ce qui a pour effet de passer sous silence des agences comme le F.B.I. (Federal Bureau of Investigation), la police militaire et les inspecteurs des services postaux américains. De plus, ces auteurs sont d'avis qu'une définition de la police devrait s'attarder davantage au travail du policier plutôt que de traiter du corps policier. Enfin, cette définition est jugée trop étroite compte tenu du fait qu'elle porte essentiellement sur les fins du travail policier plutôt que sur l'essence même de l'activité policière.

Bittner (1970) et Klockars (1985) ont souligné l'importance de la force coercitive dans la définition et la fonction policière alors que celle-ci en constitue l'essence. Selon ces derniers, si l'on fait appel à la police, c'est que la situation nécessite une force; la police est en effet autorisée à utiliser la force nécessaire pour résoudre divers problèmes d'ordre social. Klockars (1985, p.12) a d'ailleurs énoncé la définition suivante de la police :

"Police are institutions or individuals given the general right to use coercive force by the state within the state's domestic territory."

D'autres auteurs définiront la police sous un angle différent soit celui de la police communautaire (Trojanowicz et Bucqueroux, 1990; Normandeau, 1993). Les auteurs américains Trojanowicz et Bucqueroux (1990,p.2) définissent la police communautaire comme suit :

"Community policing is a philosophy and an organizational strategy that promotes a new partnership between people and their police. It is based on the premise that both the police and the community must work together to identify, prioritize, and solve contemporary problems such as crime, drugs, fear of crime, social and physical disorder, and overall neighborhood decay, with the goal of improving the overall quality of life in the area..."

Cette définition est beaucoup plus large que les définitions "classiques" de la police, en plus d'avoir un objectif plus vaste que l'aspect traditionnel du maintien de l'ordre et de punition des contrevenants aux lois et aux règlements. Dans le concept de police communautaire et dans cette définition, il est question d'améliorer la qualité de vie des citoyens par un partenariat entre la police et la communauté en mettant l'accent sur la résolution de problèmes. Nous aborderons le thème de la police communautaire au point 2.3.3 du présent chapitre.

À la lumière des différentes définitions que des auteurs ont données à la police, nous constatons que ce sujet est généralement défini d'abord en termes d'organisme ayant une juridiction territoriale et qui est constitué afin de maintenir l'ordre général dans une société où il existe des règles (des lois) à suivre; la police est alors là pour faire respecter ces dernières. Des pouvoirs sont conférés à cet organisme, et parmi ces derniers, il lui est permis d'utiliser la force nécessaire pour parvenir à ses fins. La résolution de différents problèmes (le crime, les drogues, le désordre social etc.) de façon définitive et durable constitue la devise de la police renouvelée qu'est la police communautaire, contrairement au traitement de "cas par cas" des appels dans la police traditionnelle.

2.1.2 Historique de la police au Canada, au Québec et dans les municipalités

Les premiers policiers au Canada sont apparus au Québec en 1651. Leurs tâches consistaient à protéger les citoyens le soir et la nuit ainsi qu'à protéger la population contre les incendies. C'est en 1673 que le gouverneur de la Nouvelle-France, le Comte de Frontenac, établit les premiers règlements relatifs aux forces policières. En 1840, Montréal devint une ville "incorporée" et le pouvoir de gérer son propre corps policier lui fut accordé. En 1843, cette force policière comptait un chef de police, trois officiers ainsi que quarante-huit agents. La ville de Québec quant à elle, put compter sur une force policière dès 1833. Des développements similaires se produisirent du côté du Canada anglais où Toronto obtint son corps de police en 1835.

À titre d'État fédéral, le Canada voit ses compétences en matière de justice partagées depuis l'adoption de l'Acte de l'Amérique du Nord britannique en vertu de la Loi constitutionnelle de 1867. L'article 91 de cet acte accorde en effet au parlement fédéral la compétence pour légiférer sur le "droit pénal et la procédure pénale", alors que les dix provinces sont responsables de "l'administration de la justice" en vertu de son article 92.

À cet égard, la police fédérale du Canada est la Gendarmerie royale du Canada (créée en 1870 sous le nom de Police à Cheval du Nord-Ouest) et elle est chargée de faire appliquer, dans l'ensemble du pays, les lois fédérales à l'exception du Code criminel. C'est à la G.R.C. en collaboration avec d'autres organismes gouvernementaux (par exemple de Département de la Justice, Postes Canada, Immigration Canada), que revient de voir à l'application de lois telles que la Loi sur les stupéfiants, la Loi des aliments et drogues, la Loi sur les douanes, la Loi sur la taxe d'accise, la Loi sur l'immigration et la Loi sur la convention concernant les oiseaux migrateurs. De plus, la G.R.C. est responsable du service de police provinciale (à l'extérieur des villes) dans huit des dix provinces canadiennes (le Québec et l'Ontario ayant leur propre police provinciale); il s'agit d'ententes contractuelles et volontaires. La G.R.C. assure également le service de police municipale à plus de 190 municipalités sur le territoire de ces huit provinces sur la base de contrats avec les municipalités.

Par ailleurs, les gouvernements provinciaux assument la responsabilité légale des services de police provinciale et municipale, dans le cadre de leurs compétences constitutionnelles en matière d'administration de la justice. À cet effet, une loi provinciale de police est adoptée. La compétence de la police provinciale s'exerce généralement dans les zones rurales à l'extérieur de la juridiction des polices municipales, à l'exception du contrôle de la circulation sur les autoroutes, des permis de ventes d'alcool et des enquêtes criminelles.

La responsabilité politique de la police incombe au ministre du Solliciteur général du Canada et aux dix ministères provinciaux responsables de la loi provinciale de police dans les limites de leurs compétences. Par leurs directions, et par leurs commissions provinciales de police, le cas échéant, ils développent des politiques,

fixent des normes, émettent des directives et financent les programmes et les projets en matière de police. Ils sont également responsables des instituts ou collèges d'enseignement de la police.

Au Québec, la responsabilité politique de la police est assumée par la Loi de Police qui fut adoptée en 1967. En outre, nous y retrouvons les dispositions relatives à la formation et à l'administration d'un service de police municipal. À cet effet, l'article 64 prévoit que :

"Toute municipalité locale doit s'assurer que son territoire est assujéti à la compétence d'un corps de police. Elle peut, à cette fin, soit établir, par un règlement de son conseil approuvé par le ministre de la Sécurité publique, son propre corps de police, soit conclure une entente conformément à l'article 73, soit s'en remettre à l'application de toute disposition législative prévoyant que la Sûreté ou le corps de police d'une autre municipalité agit dans son territoire autrement qu'à la suite d'une entente. Toutefois, toute municipalité locale dont la population est égale ou supérieure à 5 000 habitants doit, soit établir son propre corps de police conformément au présent alinéa, soit conclure une entente conformément à l'article 73..."

C'est donc en vertu de la Loi de Police que les corps policiers municipaux québécois sont constitués, et qu'ils voient au maintien de l'ordre dans les régions urbaines ainsi qu'à l'exécution des règlements municipaux. Selon des données obtenues à la Direction des affaires policières du Ministère de la Sécurité publique ("Données de l'administration des corps de police municipaux 1994"), on compte au Québec 154 corps policiers municipaux en plus de celui de la Communauté urbaine de Montréal. On y dénote 8 915 policiers permanents, dont 4 163 sont à l'emploi du Service policier de la Communauté urbaine de Montréal (S.P.C.U.M.). Selon les données présentées à l'annexe I, les cinq plus grands corps policiers du Québec (qui ont été formés dans des villes de 100 000 habitants et plus), ainsi que le S.P.C.U.M. représentent plus de 62 % des effectifs policiers municipaux. Quant à la Sûreté du Québec, elle compte 4 028 policiers permanents (au 27 février 1996), soit 31% de tous les effectifs policiers québécois. Tous les corps de police municipaux du Québec sont sous la direction d'un directeur qui les commande (article 68 de la Loi de Police). Ce dernier prête serment devant le maire de la municipalité qui l'emploie. Le

directeur de police est autorisé à faire prêter serment aux nouveaux policiers recrutés par la municipalité.

2.2 MISSION ET RÔLES DE LA POLICE

De plus en plus de corps policiers d'importance au Canada définissent leur mission (Normandeau et Leighton, 1990). Selon ces derniers, une mission est "un ensemble de principes définissant la nature et l'objectif ultime d'une organisation et précisant son orientation fondamentale. Elle établit des objectifs tangibles et les moyens de les atteindre." (1990, p.V). De plus, les corps de police sont appelés à exercer plusieurs rôles et plusieurs fonctions dont l'ordre de priorités a sensiblement évolué lors des deux derniers siècles. L'évolution des mandats et des fonctions de la police moderne a été résumée en trois différentes ères par les auteurs (LaGrange, 1993; Gaines, Kappeler et Vaughn, 1994), et plus particulièrement par Miller et Heiss (1994). Ces derniers ont brossé le tableau de l'évolution de la police moderne de 1840 à nos jours (tableau III).

TABLEAU III**Les trois ères de la police¹**

	L'Ère politique 1840-1930	L'Ère réformiste 1930-1980	L'Ère communautaire 1980-maintenant
<i>Mandat</i>	Politique et droit	Droit et professionnalisme	Support à la communauté (politique), droit et professionnalisme
<i>Fonction</i>	Large éventail de services sociaux	Contrôle du crime	Large éventail de services
<i>Structure organisationnelle</i>	Décentralisée	Centralisée, classique	Décentralisée, groupes tactiques, matrices
<i>Relation avec la communauté</i>	Intime	Professionnelle, distante	Intime
<i>Tactiques et technologie</i>	Patrouille à pied	Patrouille préventive et rapide réponse aux appels	Patrouille à pied, résolution de problèmes, relations publiques
<i>Résultat</i>	Satisfaction politique et des citoyens	Contrôle du crime	Qualité de vie et satisfaction des citoyens

1 Miller et Hess, 1994

2.2.1 La mission de la police

Plusieurs livres et articles ont été écrits sur le rôle de la police aux États-Unis et au Canada. Au Québec, la Loi de Police à l'article 39 prévoit les devoirs de la Sûreté du Québec et à l'article 67, ceux d'un corps de police municipal :

"Tout corps de police municipal et chacun de ses membres sont chargés de maintenir la paix, l'ordre et la sécurité publique dans le territoire de la municipalité pour laquelle il est établi, ainsi que dans tout autre territoire sur lequel cette municipalité a compétence, de prévenir le crime ainsi que les infractions à ses règlements et d'en rechercher les auteurs."

Ce mandat de la Sûreté du Québec et des corps policiers municipaux défini par le législateur québécois n'a guère changé avec le temps. Lorsqu'il est analysé dans une perspective comparative, nous sommes à même de constater qu'il reflète, avec une certaine symétrie, les principaux rôles confiés aux corps policiers de la vaste majorité des démocraties libérales (Gagné, 1993).

Dans leur ouvrage sur le défi de la police pour les années 2000, Normandeau et Leighton (1990) rédigent un énoncé de mission de la police dans la société canadienne (1990, p.V) :

"En tant que composante du système de justice pénale et dans le respect de la Charte canadienne des droits et libertés, la police est responsable du maintien de la paix, de l'ordre et de la sécurité publique; elle est responsable de prévenir le crime et les infractions, d'en rechercher les auteurs et de les citer en justice."

Selon Brien (1983) la mission policière se présente sous cinq aspects. Elle se réalise tout d'abord par le rôle auxiliaire du **pouvoir judiciaire** du policier lors d'enquêtes ou d'arrestations. Elle passe ensuite par les actions des services de police dans le **domaine administratif** en matière de sécurité routière, par la surveillance des détenus en probation et des personnes en libération conditionnelle. La troisième dimension de la mission policière est le rôle d'**information aux autorités politiques** des activités de certains milieux soupçonnés de subversion. Un autre aspect important de la mission policière est celui du **maintien et de l'ordre** comme par exemple, lors de manifestations. Enfin, son cinquième aspect est le **secours fourni** dans les cas d'urgences (sauvetages, désastres et autres).

Brodeur et Landreville (1979) dans leur ouvrage qui porte sur les finalités de la mission policière regroupent les rôles et les fonctions de la police en trois catégories :

- Le contrôle de l'activité criminelle : prévention du crime, détection du crime, protection des biens et de la propriété, application des lois etc.

- Le maintien de l'ordre : réglementation d'un certain nombre d'activités de nature non criminelle

- L'assurance de certains services à la communauté.

2.2.2 Le rôle de la police

Selon LaGrange (1993), il semble y avoir un consensus auprès des auteurs américains à l'effet qu'en général, les agences policières sont appelées à exercer trois fonctions principales : le **maintien de l'ordre** (en intervenant dans des situations où l'ordre est brimé), le **service social** (en portant assistance au public) et l'**application des lois** (en combattant le crime). Selon LaGrange(1993), l'application des lois constitue le coeur de la mission de la police puisqu'elle est à la base du travail policier vu par l'agent de police et par la communauté qu'il dessert. Wilson (1968) quant à lui, considérait le maintien de l'ordre comme étant la fonction policière la plus importante. Selon Langworthy et Travis (1994), le maintien de l'ordre est fait de deux façons : en prévenant le désordre, et en rétablissant l'ordre lorsqu'il est défait.

De plus, ces auteurs ajoutent à la mission primaire et traditionnelle du maintien de l'ordre de la police celle du **contrôle social** qu'ils définissent comme étant le mécanisme par lequel des entités sociales s'assurent d'inculquer aux différents intervenants les comportements attendus. Ce mécanisme implique d'enseigner aux membres des groupes sociaux les règles à respecter, de les sanctionner en punissant ceux qui les violent, et de récompenser ceux qui les suivent. La police est donc une organisation formelle à qui on donne la mission du contrôle social (Langworthy et Travis, 1994).

Par ailleurs, il importe de mentionner que plusieurs auteurs insistent sur la nature coercitive ou sur l'usage de la force lorsqu'ils sont appelés à définir le rôle de la police (Brown, 1981; Bittner, 1970; Reiss,1971; Packer, 1968; Bayley, 1979). En donnant à la police l'autorité d'utiliser la force nécessaire, il lui est possible de gérer certaines situations.

Selon Brooks (1986), tous s'entendent pour dire que dans la pratique, la police cumule plusieurs fonctions qui impliquent souvent des situations où les intervenants ne sont pas en présence de crimes. Cette position est appuyée par d'autres auteurs (Wilson, 1968; Goldstein, 1977) qui insistent sur le caractère multifonctionnel du rôle de la police. Cette dernière est appelée à jouer le rôle de faire respecter les lois (impliquant des activités de détection du crime et de ce qui s'y rattache), mais également à jouer un rôle où la notion de crime est absente (garder la paix, le maintien de l'ordre etc.)

À cet égard, Goldstein (1977, p.41) donna une définition très large des fonctions de la police :

"The police function, if viewed in its broadest context, consists of making a diagnostic decision of sorts as to which alternative might be most appropriate in a given case."

L'application de la loi ne signifie pas toujours de porter plainte. Dans sa prise de décision, le policier se retrouve en présence de différentes alternatives possibles dont celle de ne rien faire (Davis, 1969). C'est ce que les auteurs américains qualifient de discrétion policière ou de "**pouvoir discrétionnaire**" (au Québec). Plusieurs de ces auteurs ont défini le "pouvoir discrétionnaire" de la police. Davis (1969) qui, selon Gaines, Kappeler et Vaughn (1994), est réputé pour ses nombreux ouvrages à ce sujet, a écrit qu'un agent de police manifeste son "pouvoir discrétionnaire" ou de la discrétion " whenever the effective limits on his power leave him free to make a choice among possible courses of action or inaction." La décision d'abonder dans un sens plutôt que dans un autre est alors possible puisqu'il n'y a pas de moyen efficace de contrôler ces activités. Le policier, dans la majeure partie des situations un policier-patrouilleur, fera alors appel à son "pouvoir discrétionnaire" pour prendre une décision; cette dernière sera basée sur son expérience, sa formation ainsi que sur les circonstances entourant l'événement en question, afin d'en arriver à la meilleure solution possible pour le bien-être de la communauté qu'il dessert et son organisation (Gaines, Kappeler et Vaughn, 1994).

À cet égard, plusieurs travaux de recherche ont été faits sur les facteurs qui influencent le "pouvoir discrétionnaire" du policier (Brooks, 1986). Dans sa revue de

la littérature sur le sujet, cette auteure a répertorié cinq dimensions qui ont fait l'objet d'un nombre impressionnant d'articles par différents auteurs. La première dimension est situationnelle (les caractéristiques de la situation dans laquelle le policier se retrouve); la deuxième est organisationnelle (les caractéristiques de l'organisation policière); la troisième est environnementale (les caractéristiques de l'environnement ou de la communauté à l'intérieur de laquelle le policier travaille); la quatrième dimension a trait aux caractéristiques du policier, et la cinquième, à son attitude.

Selon LaGrange (1993), la police des années 1990 est rendue à un carrefour; les administrateurs de la police et les académiciens sont à débattre l'avenir de la police pour le vingt-et-unième siècle. Le rôle de lutte contre le crime qui a dominé la police nord-américaine durant plus des deux tiers du siècle ne semble pas avoir rencontré les attentes de la société; le crime et le sentiment d'insécurité de la population a atteint son plus haut niveau en soixante ans au moment où la police opta pour une nouvelle mission soit celle de lutter contre le crime. Il semble y avoir un besoin pour un meilleur équilibre parmi les trois rôles de la police, et de réintégrer la police dans la communauté.

L'évolution du mandat policier qui, à ses débuts, prônait un contact étroit avec la communauté et le pouvoir politique, opta par la suite pour un changement drastique dans le fonctionnement et l'organisation des services de police. Le rôle de la police bifurqua vers le combat du crime et l'aspect social fut mis de côté. Cette période fut marquée, entre autres, par le remplacement de la patrouille à pied par la patrouille motorisée en automobile. Par la suite, plusieurs services de police à travers le monde ont constaté que la police ne pouvait plus agir seule et qu'il fallait rallier la collectivité et les partenaires dans la lutte à la criminalité. À cet égard, nous assistons depuis la fin des années 1980 à un changement de mission de la police de la lutte du crime à la prévention de ce dernier. On assista au développement d'une "nouvelle" philosophie soit celle de la police communautaire. Il faut cependant être prudent avec ce qualificatif de nouveauté car il trouve ses origines dans les services de police américains et britanniques d'il y a plus de 150 ans à l'époque où Sir Robert Peel, le fondateur de la police moderne, affirmait que "la police est le public et le public est la police".

2.3 LE TRAVAIL POLICIER

Parmi les différents rôles qui sont confiés aux corps policiers, nous retrouvons le maintien de l'ordre, l'application des lois ainsi que la protection des vies et de la propriété des citoyens. Ces rôles, nous l'avons vu, sont exercés afin d'assurer le fonctionnement normal de la société. Bien qu'il semble se dégager une mission assez uniformisée de la fonction policière, l'environnement et le contexte social font en sorte que le travail policier peut être très différent d'un pays à l'autre, et même à l'intérieur d'une même province comme au Québec. À cet égard, nous n'avons qu'à constater le travail effectué par les policiers de la Sûreté du Québec en région rurale ou sur les autoroutes comparativement à celui qui est effectué au centre-ville d'une métropole comme Montréal.

Des chercheurs et des policiers ont mené des études sur le travail policier afin de déterminer quelles sont exactement les tâches effectuées par les agents de police. Parmi les différentes études menées depuis une trentaine d'années (Banton, 1964; Reiss, 1971; McManus, 1970), Roberg et Kuykendall (1993) mentionnent qu'il est important de prendre en considération que les résultats peuvent varier au fil des ans et d'un milieu à un autre. Selon eux, l'une des plus pertinentes fut réalisée dans les années 1970 dans divers états américains; cette étude identifia vingt-trois tâches majeures attribuées à un agent de police. À titre d'exemple concret des différentes facettes qui constituent le travail policier, nous avons reproduit au tableau IV, les résultats de cette étude qui résume et synthétise bien la diversité de cette tâche.

TABLEAU IV**Projet STAR¹ : Tâches des policiers**

Conseiller en fournissant les informations et les renseignements nécessaires	Interagir avec d'autres organismes
Communiquer verbalement sur les ondes radio et par téléphone ainsi que par écrit	Interroger les témoins, les suspects et les victimes
Contrôler les foules	Participer aux programmes d'éducation dans la communauté
Défendre les autres et soi-même	Participer aux rencontres précédant les procès
Empêcher le crime en le prévenant	Patrouiller en portant une attention aux possibilités de divers crimes
Effectuer le transport des prisonniers de façon sécuritaire	Procéder à des arrestations en déterminant leur cause et en identifiant les suspects
Former les recrues policières	Procéder aux enquêtes
Fouiller les individus, véhicules et les lieux pour déterminer la présence de criminels ou d'actes illégaux	Rassembler et conserver les preuves et les éléments de preuves
Fournir un service au public en l'initiant à certaines activités et en lui portant assistance	Rédiger les rapports conformément aux procédures administratives
Gérer les conflits interpersonnels	Utiliser divers types d'équipements, et de dispositifs dans les activités quotidiennes
Inscrire et recevoir les prisonniers	

1 Kuykendall, & Unsinger, 1979

2.3.1 Classification des types de fonctions policières

Brien (1983) proposa une classification des fonctions policières qu'il a regroupées en quatre catégories : les fonctions traditionnelles, répressives, coercitives, et les autres fonctions traditionnelles.

Dans ses **fonctions traditionnelles**, le policier veille à l'application des lois et des règlements, et par conséquent, il agit de façon répressive envers les contrevenants lorsqu'il y a risque de désordre, ou lorsqu'il faut protéger la vie et la propriété des citoyens.

Les **fonctions répressives** impliquent une approche policière qui se manifeste par l'usage de la force et de moyens de contraintes. Ainsi, l'arrestation constitue l'exemple le plus simple d'une action répressive de la part de la police. Il en est de même de la détention pour fins d'interrogatoire et de l'émission de contraventions. En résumé, le policier agit de façon répressive chaque fois qu'il utilise le pouvoir que lui confère la loi pour priver un individu de sa liberté.

Les **fonctions coercitives** se manifestent par les perquisitions en vertu d'un mandat, d'une mise en demeure ou lors d'une manifestation. La présence policière devient alors coercitive et rappelle les obligations des citoyens envers la société.

Nous retrouvons parmi les **autres fonctions traditionnelles** à caractère non répressif et non coercitif, l'enquête policière et la prévention du crime. En vérifiant certains faits et en recueillant certains renseignements et éléments de preuve nécessaires à la Cour, l'enquêteur ne porte pas atteinte à la liberté des citoyens. Les mesures de prévention de la criminalité que le policier prodigue aux citoyens sont des mesures visant à promouvoir leur auto-protection.

Au Québec, en 1974, un comité de travail sur les fonctions policières géré par la Commission de police du Québec de l'époque a proposé une classification des fonctions policières en quatre catégories : les fonctions de base, les fonctions à caractère social, les fonctions se rapportant à la criminalité et les fonctions à caractère judiciaire. Cette classification est reproduite au tableau V.

TABLEAU V**Tableau des fonctions policières proposées par la Commission de police du Québec¹**

<i>Fonctions de base</i>	Réponse aux appels des citoyens et renvoi à d'autres services Prévention du crime et des situations dangereuses Application des règlements municipaux à caractère policier Direction de la circulation par les policiers et des auxiliaires Sauvetage Maintien de la paix et du bon ordre Interventions en cas de crise lors de grèves, d'émeutes et de conflits et application des statuts provinciaux
<i>Fonctions à caractère social</i>	Intervention dans les conflits familiaux et dans les conflits ouvriers Transport de blessés Renseignements divers Rapports d'accidents de la circulation Recherche de personnes disparues
<i>Fonctions se rapportant à la criminalité</i>	Réponse aux appels de citoyens Recherche et appréhension des criminels Détenition de personnes Informations sur le crime
<i>Fonctions à caractère judiciaire</i>	Témoignage en Cour Préparation de dossiers d'enquête à acheminer à la suite de demandes d'intervention judiciaire Recherche d'évadés.

1 Brien, 1983

En bref, nous pouvons citer Normandeau, Leighton et D'Eer (1990, p. 34) qui résument bien les composantes du travail policier : " La police accomplit sa mission en patrouillant son territoire, en enquêtant sur le crime et les infractions, en participant à la prévention de la criminalité, en portant secours et en collaborant avec

les citoyens, les organismes communautaires, le système judiciaire, les services correctionnels et les différents niveaux de gouvernement".

2.3.2 La patrouille

Depuis la formation de la police moderne, la patrouille a toujours été considérée comme l'épine dorsale du travail policier (Cordner et Trojanowicz, 1992). Cette dimension importante du travail policier a été appelée à changer au cours des décennies, particulièrement avec l'avènement de l'automobile au vingtième siècle. Les moyens de communication dans l'auto-patrouille ont également évolué; les véhicules de patrouille modernes sont maintenant équipés d'ordinateurs permettant entre autres choses un accès direct à des informations pertinentes au travail des patrouilleurs plus rapidement.

La patrouille préventive est le qualificatif donné au type de patrouille qui s'effectue habituellement en voiture et dans un secteur donné, afin de prévenir ou d'intercepter des crimes. Les policiers effectuent généralement de la patrouille préventive lorsqu'ils ne reçoivent pas d'appels ou d'autres assignations (Cordner et Trojanowicz, 1992). Le nombre d'heures de patrouille varie d'un service de police à un autre; cependant, des études ont indiqué que 50% du temps était disponible à cette fin (Whitaker, 1982). Le travail de patrouille est appelé à varier considérablement selon le territoire à couvrir, l'heure de la journée, et selon les individus (Cordner, 1982). La patrouille peut être stationnaire ou mobile, à vitesse variable, et orientée vers différents types de secteurs (résidentiel, commercial, scolaire ou autre). Certains policiers vont être portés à intervenir et à immobiliser leur véhicule plus fréquemment que d'autres lorsqu'ils effectuent leur patrouille (Cordner et Trojanowicz, 1992).

La pratique répandue de la patrouille préventive est due au fait que son usage pourrait contribuer à l'accomplissement d'importants objectifs de la police (Goldstein, 1977). La patrouille permettrait en effet d'atteindre l'objectif de contrôler le crime de deux façons : en le prévenant (en l'empêchant de se produire par la patrouille) et en arrêtant les crimes en progression. La patrouille permettrait également de protéger les citoyens et faciliterait la circulation. Enfin, la patrouille

permettrait aux citoyens de se sentir en sécurité et d'avoir le sentiment que la police est présente et fait un bon travail.

Il existe d'autres types de patrouilles, dont la patrouille dirigée (les patrouilleurs sont assignés spécifiquement à certains endroits ou à certaines tâches), la patrouille saturée (les effectifs patrouilleurs sont alors augmentés dans un but précis), la patrouille agressive (impliquant un haut niveau d'interventions sur le territoire afin de réduire l'incidence des crimes), et la patrouille à pied (souvent associée à la police communautaire) (Cordner et Trojanowicz, 1992).

2.3.3 Le travail du policier communautaire

Le concept de police communautaire trouve ses origines dans les services de police américains autant que britanniques. La police de Londres a créé le premier modèle de police communautaire moderne et urbaine il y a plus de 150 ans à l'époque où Sir Robert Peel, le fondateur de la police moderne, affirmait que "la police est le public et le public est la police". Ce n'est qu'à partir des années 1930 que la "police professionnelle" fit son apparition avec la transformation des services de police nord-américains par l'éloignement de la police municipale et la collectivité (Normandeau et Leighton, 1990). Selon ces auteurs, l'efficacité marginale de cette "police professionnelle" pour prévenir ou enrayer le crime jumelée à la disparition des relations entre la police et la communauté, a incité les dirigeants policiers depuis une vingtaine d'années, à chercher une nouvelle façon de concevoir la police.

L'ère communautaire dans laquelle est entrée la police des années 1980 a donc été marquée par des transformations majeures au niveau de sa mission et de son rôle; le travail du policier en fut directement influencé. Les éléments pratiques de la police communautaire sont constitués d'une multitude de projets de prévention, d'une présence policière accrue par une décentralisation des postes de police, d'une visibilité additionnelle de la police par la patrouille à pied, de l'établissement de comités de consultation de citoyens et par une participation active des élus (Normandeau, 1993). Dans leurs activités quotidiennes, les policiers sont appelés à agir à titre d'agents de la paix en respectant les droits démographiques et les libertés des personnes.

Conjointement avec d'autres partenaires, les policiers travaillent à améliorer la qualité de vie des citoyens; par l'élaboration de programmes de prévention du crime, ils contribuent à non seulement réduire le crime, mais également à diminuer la peur du crime. Plusieurs ouvrages ont abordé le travail du policier communautaire (Normandeau et Leighton, 1990; Normandeau, 1993; Dempsey, 1994; Gaines 1994). À titre d'exemple concret des différentes tâches qui sont confiées à un policier communautaire, nous avons reproduit au tableau VI la description de tâches que Trojanowicz et Bucqueroux (1990) ont élaborée dans leur ouvrage sur la police communautaire.

TABLEAU VI**Exemple d'une description de tâches d'un policier communautaire¹**

Effectuer les tâches d'un policier affecté à la patrouille	Préparer et présenter des conférences et présentations sur des sujets d'intérêt pour la communauté
Être attentif à toute information dans la communauté	Rencontrer les médias
Procurer un sentiment de sécurité aux citoyens et aux propriétaires d'entreprises	S'impliquer dans divers comités et siéger à leur conseil d'administration
Faire la connaissance des marchands et des citoyens de la communauté	Effectuer des sondages et des rapports très détaillés sur les crimes commis et en faire le suivi auprès des commerçants ou des citoyens
Faire respecter toutes les lois	Déterminer et contrôler les tâches devant être accomplies hebdomadairement dans la communauté
Répondre aux appels logés par les membres de la communauté	Préparer des rapports d'évaluation des tâches effectuées dans le cadre des programmes
Faire les enquêtes suite aux rapports sur les crimes	Coordonner les services des divers palliers gouvernementaux et des agences privées dans le but de résoudre les problèmes soulevés dans la communauté
Voir à la sécurité des édifices, commerces et résidences	Assigner les ressources de la communauté et du département de police afin de diminuer le crime, et de combler les besoins de la communauté
En fonction de la nature des mandats attribués, le policier devra travailler sur des horaires de travail flexibles de 40 heures par semaine. Les activités faites en dehors des heures normales de travail seront compensées en temps supplémentaire	

1 Trojanowicz et Bucqueroux, 1994

Les policiers sont donc désormais des généralistes plutôt que des spécialistes; ils possèdent un niveau d'autonomie et de responsabilité très élevé, puisqu'ils oeuvrent dans des organisations maintenant décentralisées avec l'avènement des mini-postes de police. Leur présence est également accrue par l'ouverture de ces mini-postes puisqu'ils sont installés dans tous les coins de la ville. La visibilité policière augmente par le retour de la patrouille à pied. Les policiers sont dorénavant présents dans différents comités tant dans les écoles qu'auprès des personnes du troisième âge, ainsi qu'auprès des groupes minoritaires. Dans leurs interventions suite à des appels, les policiers sont appelés à résoudre des problèmes plutôt qu'à répondre à des cas individuels et isolés qui n'ont pour effet que de régler temporairement des situations. En plus de faire respecter les lois et les règlements, les policiers ont donc comme mission dans leur travail quotidien d'offrir un service communautaire, et à maintenir une qualité de vie pour les citoyens (Normandeau, 1993).

2.3.4 Les différents types de police

Dans leurs ouvrages sur la police, plusieurs auteurs ont effectué des revues de la littérature des différents types de "départements" de police ou d'opérations policières (Dempsey, 1994; Gaines, Kappeler, Vaughn, 1994; Langworthy, Travis, 1994; LaGrange, 1993; Dunham et Alpert, 1993; Yarmey, 1990; Bent et Rossum, 1976). De façon générale, deux auteurs sont cités pour avoir développé une telle typologie : Wilson (1968) et Broderick (1977).

À cet égard, Wilson (1968) fut le premier auteur à effectuer des recherches sur les différences entre les départements de police au niveau de leurs opérations et de leurs réponses aux besoins de la communauté. À la lumière de ses recherches, Wilson (1968) trouva trois différents styles de police : le style "**gardien**" qui accorde de l'importance au maintien de l'ordre et à la lutte contre le crime; ce dernier alloue beaucoup de discrétion aux policiers ayant à traiter les infractions mineures. Peu de contraventions de circulation sont remises aux contrevenants et le taux d'arrestations pour des offenses mineures est bas (LaGrange 1993). Le style "**légal**" est à plusieurs égards l'inverse du premier; l'application de la loi y est dominant. Cela se traduit par

une très grande quantité de contraventions et d'arrestations. Ces départements de police projettent une image très professionnelle (LaGrange, 1993). Le style "service" quant à lui, se situe à mi-chemin entre les deux premiers.

Broderick (1977) quant à lui, a plutôt centré ses recherches sur le comportement professionnel du policier. Il identifia quatre types de policiers : les **idéalistes** (qui prônent l'ordre social et les droits individuels des citoyens), ceux qui **appliquent les règlements** (qui mettent l'emphase sur l'application de la loi parfois au détriment des droits individuels), les **optimistes** (qui accordent beaucoup d'importance aux voies légales, mais peu à l'ordre social; ces derniers sont des disciples du travail communautaire) et les **réalistes** (qui n'accordent pas d'importance aux voies légales ou à l'ordre social; ces derniers se retirent le plus possible de leur travail) (Gaines, Kappeler et Vaughn, 1994).

2.3.5 Description de la fonction policière

À titre d'exemples pratiques des principales tâches des policiers affectés au travail de patrouille, qui constitue presque exclusivement le travail d'une recrue policière, nous avons analysé les descriptions de tâches correspondant à ce travail dans trois des plus grands corps policiers du Québec, soit la Sûreté du Québec, le Service de police de la Communauté urbaine de Montréal, et celui de Laval.

De façon générale, ces agents patrouilleurs sont appelés à maintenir la paix, l'ordre et la sécurité publique sur le territoire qu'ils desservent. Ce travail est effectué sous la supervision directe d'un superviseur ou d'un assistant-superviseur; il s'accomplit en effectuant des patrouilles, des enquêtes, de la surveillance, des recherches ainsi que différentes autres activités afin de prévenir le crime et d'amener en justice les auteurs des infractions aux lois et règlements du territoire.

De façon plus spécifique, nous pouvons diviser en six types d'activités le travail de ces policiers municipaux et provinciaux, soit : 1) la prévention communautaire du crime, 2) l'activité de patrouille, 3) la prévention et la répression

en sécurité routière, 4) l'initiation des enquêtes, 5) la participation à diverses activités et 6) la rédaction de rapports.

1) La prévention communautaire du crime

Dans le but d'améliorer la qualité de vie des citoyens du territoire qu'il dessert, l'agent patrouilleur effectue la prévention communautaire du crime par des visites d'établissements commerciaux ou des résidences, en y renseignant les responsables des services offerts par la police, et en y suggérant des mesures préventives. L'agent patrouilleur entretient des relations étroites avec les citoyens, les organisations, les groupes socio-économiques et les divers intervenants sociaux en participant à des rencontres. Il adresse des suggestions visant la prévention et/ou la répression du crime. Sur demande, il participe à des comités ou des campagnes d'information. Le policier patrouilleur prête assistance aux citoyens qui s'adressent à lui pour fins d'information ou d'intervention.

2) L'activité de patrouille

L'agent de police fait de la patrouille et prête assistance aux citoyens en fonction des besoins de la population du secteur et des caractéristiques spécifiques du territoire qu'il dessert, notamment quant à la criminalité, la circulation et les événements particuliers. Cette patrouille est constituée d'interventions faites suite à la réception d'appels et de plaintes des citoyens, et elle est exécutée conformément aux directives reçues des supérieurs immédiats ainsi que selon les politiques et les procédures opérationnelles et administratives du service. En effectuant sa patrouille, l'agent de police vérifie tout événement ou circonstance suspects selon lesquels il prend les mesures qui s'imposent. Il recueille toute information utile à la connaissance du secteur qu'il dessert, et il porte attention aux endroits cibles en mettant l'accent sur les endroits plus criminogènes et où l'on constate le plus d'infractions.

3) La prévention et la répression en sécurité routière

Cette activité constitue pour plusieurs policiers provinciaux le cœur de leurs tâches de patrouilleur. La prévention et la répression en sécurité routière permettent une présence policière soutenue et ressentie par les automobilistes sur les routes au moyen de la patrouille sélective, de diverses opérations et campagnes spécifiques (radar, ivressomètre, patrouilles aériennes) et de l'émission de billets de contravention, suite aux infractions aux règlements et codes relatifs à la circulation. Ces policiers font respecter les lois, les codes et les règlements de circulation afin de diminuer le taux d'accidents sur les routes. Ils procèdent à l'interception des véhicules qui commettent de telles infractions et vérifient les permis de conduire, les immatriculations des véhicules et l'identification des occupants. De plus, ils interviennent dans les cas d'accidents de la route afin de porter secours.

4) L'initiation des enquêtes

Le policier amorce et/ou complète, selon le cas, les enquêtes qui lui sont assignées afin d'obtenir les éléments de preuve requis pour traduire les prévenus en justice; à cet égard, il prend note de toute information susceptible de supporter la préparation et la présentation d'une preuve. Au besoin, il est appelé à témoigner devant la cour.

5) La participation à diverses activités

Le policier patrouilleur participe à des activités diverses telles le transfert et la surveillance de prisonniers, les opérations de recherches, l'exécution de mandats, la présence sur les lieux de manifestations et d'événements. De plus, il est fortement impliqué dans l'initiation des recrues policières au travail de patrouilleur. Enfin, il est responsable de la vérification des équipements mis à sa disposition et de l'inspection de son véhicule.

6) La rédaction de rapports

Afin d'assurer l'efficacité de l'opération policière, le policier patrouilleur procède à la rédaction de rapports opérationnels et administratifs conformément aux directives en vigueur. Cet aspect du travail est fort important puisqu'il est à la source du processus judiciaire ou communautaire qui prendra place suite à l'intervention policière proprement dite.

2.4 EXIGENCES REQUISES POUR EXERCER LA PROFESSION POLICIÈRE

Un individu doit remplir un certain nombre de conditions s'il aspire à devenir policier. Ces exigences comportent des connaissances, des habiletés et des conditions préalables à rencontrer. Nous présenterons ces exigences en fonction de trois sources d'informations soit : une brève revue de la littérature américaine et canadienne, la Loi de Police du Québec, ainsi qu'au niveau municipal ce qui constitue notre sujet d'étude.

Globalement, nous retrouvons dans la littérature des exigences reliées à des connaissances générales, des habiletés physiques, mentales et intellectuelles, ainsi qu'à un certain nombre de conditions incontournables prévues par les lois applicables ou les normes d'admissibilité des différents corps policiers.

2.4.1 Les connaissances

Le premier type de connaissances requises pour exercer la profession de policier est d'ordre académique. À cet égard, environ 86% des agences policières américaines s'assurent d'un minimum de scolarité en exigeant un diplôme d'études secondaires, 9% de deux années de "collège" et moins de 1% de trois à quatre années de "collège" (Carter, Sapp et Stephens 1989). Ces auteurs mentionnent que les corps policiers auraient avantage à hausser le niveau de scolarité exigé puisqu'il est prouvé que des connaissances académiques plus élevées sont directement reliées à la tâche policière. À cet égard, il est intéressant de constater que les études américaines ayant

pour objectif l'amélioration des forces policières ont recommandé un plus haut niveau de scolarisation des policiers (Cascio, 1979). En effet, il fut discuté que les policiers auraient avantage à améliorer leurs connaissances académiques afin de pouvoir répondre plus adéquatement aux demandes contradictoires de la société américaine soit d'user de tact, de diplomatie et d'empathie tout en réagissant et en gérant efficacement les situations impliquant l'usage de la force.

L'exigence d'un certain niveau de formation académique (une douzième année en majorité) est donc généralisée aux États-Unis afin d'accéder à la profession policière (Gaines, Kappeler, Vaughn, 1994; Talley et Hinz, 1990; McLaughlin et Bing, 1987; Poland, 1978). Au Canada, la majorité des services policiers exigent un diplôme d'études secondaire, à l'exception du Québec où un diplôme de CEGEP est devenu la norme minimale (Coutts, 1990), mais non obligatoire. Le niveau de scolarité pour accéder à la profession policière au Québec est un critère obligatoire prévu par la Loi de Police (Chapitre P-13, r.14, article 2 du Règlement sur les normes d'embauche des agents et cadets de la Sûreté du Québec et des corps de police municipaux) qui prévoit :

"Une personne doit, pour devenir agent ou cadet de la Sûreté ou d'un corps de police municipal :

- a) être de citoyenneté canadienne;
- b) être de bonnes moeurs selon les conclusions d'une enquête qui doit être faite en utilisant la formule prescrite à cette fin par la Commission, en particulier quant aux antécédents familiaux, sociaux, financiers et judiciaires du candidat;
- c) n'avoir jamais été déclarée coupable ni s'être avouée coupable d'une infraction au Code criminel (S.R.C., 1970, c.C-34) sur une poursuite intentée au moyen d'un acte d'accusation, ni s'être avouée coupable à la suite d'une dénonciation pour une infraction au Code Criminel qui, selon la dénonciation, devait être poursuivie au moyen d'un acte d'accusation;
- d) parler, lire et écrire le français ou l'anglais et posséder une connaissance d'usage de l'autre langue;
- e) détenir un certificat d'études complétées avec succès au niveau de la 11e année ou l'équivalent reconnu par le ministère de l'Éducation;
- f) être titulaire d'un permis de conduire comportant au moins la classe 42 mentionnée au paragraphe 8 de l'article 2 du Règlement sur les permis, adopté par le décret no 3474-81 du 16 décembre 1981 (Suppl., p.237);

- g) fournir un relevé de ses empreintes digitales qui doit être transmis par la municipalité, le corps de police municipal ou la Sûreté, selon le cas, au Commissaire de la Gendarmerie canadienne, pour fins de vérifications et de conservation;
- h) être âgé d'au moins 18 ans;
- i) dans le cas d'un cadet être âgé d'au moins 17 ans et ne pas avoir atteint 18 ans et 6 mois;
- j) réussir, dans les 6 mois précédant son entrée à la Sûreté ou dans un corps de police municipal, avec un résultat global égal ou supérieur à un score-T de 47, les 8 épreuves du test d'habiletés physiques contenues dans le rapport du mois d'octobre 1985 intitulé "Élaboration des normes physiques d'admission aux corps d'agents de la paix" et préparé par le Laboratoire de Recherche en Performance Motrice Humaine du Département d'éducation physique de l'Université Laval, conformément aux normes et conditions qui y sont décrites. "

Le niveau de scolarité minimal requis pour accéder à la profession policière au Québec varie d'un corps policier à un autre, soit du secondaire V aux études universitaires. En plus de la norme académique, l'article 2 du "Règlement sur les normes d'embauche des agents et cadets de la Sûreté du Québec et des corps de police municipaux" de la Loi de Police énonce plusieurs exigences requises en vue d'être embauché par un corps de police. Cet article émet des normes notamment quant à l'âge minimal requis, les connaissances linguistiques, les aptitudes de conduite, et les différentes conditions à remplir au niveau des antécédents.

Un second type de connaissances est exigé pour pouvoir exercer la profession policière; il s'agit de savoir lire et écrire (McLaughlin et Bing, 1987; Peak, 1993; Dempsey, 1994; Trojanowicz et Bucqueroux, 1990). Certains corps policiers américains exigent des connaissances générales de la part de leur personnel policier qu'ils évaluent par un examen écrit (LaGrange, 1993; Roberg et Kuykendall, 1993; Peak, 1993; Dempsey, 1994; Spielberger, 1979). Il en est de même pour certains services policiers canadiens (Coutts, 1990) et celui de Laval.

2.4.2 Les antécédents

La majorité, voire la totalité des services de police américains et canadiens effectuent des vérifications de sécurité des antécédents des policiers (LaGrange, 1993; Coutts, 1990). Afin de déterminer si le futur policier est fiable et honnête, les antécédents familiaux, d'emploi, financiers et scolaires font l'objet d'enquêtes, ainsi que l'éventualité d'un dossier judiciaire (Roberg et Kuykendall, 1993). Le dossier de conduite est également évalué afin de déterminer si le candidat possède de bonnes habiletés de conduite (Dempsey, 1994; Gaines, Kappeler, Vaughn, 1994; Bright, 1995). À cet égard, il est intéressant de noter qu'une étude américaine réalisée par Cohen et Chaiken (1972) a révélé que les policiers qui avaient un excellent dossier sécuritaire avaient le plus bas taux de mauvaise conduite une fois embauchés.

Au Québec, l'étendue des vérifications varie considérablement d'un service policier à l'autre. Cette enquête vise plusieurs aspects des antécédents des policiers afin de s'assurer qu'ils répondent à l'exigence légale de "bonnes moeurs" et exempt d'un casier judiciaire (Loi de police, Chapitre P-13, r.14, article 2 du "Règlement sur les normes d'embauche des agents et cadets de la Sûreté du Québec et des corps de police municipaux", parag. b) et c).

2.4.3 Les habiletés physiques

Les services policiers exigent de leur personnel d'être en excellente santé sans problème médical qui pourrait affecter l'aptitude à effectuer leur travail (Dempsey, 1994). Une bonne condition physique est requise à deux niveaux : le policier ne doit pas posséder d'anomalie physique ou de problèmes médicaux (Gaines, Kappeler, Vaughn, 1994), et il doit être apte physiquement à exercer la fonction policière (Dempsey, 1994). Historiquement, cette dernière exigence était traduite par des normes de grandeur et de poids qui ont été remplacées par des tests d'habiletés physiques; cette forme d'aptitude physique s'est avérée être directement reliée à l'emploi et plus équitable en éliminant toute forme de discrimination envers des groupes minoritaires qui sont souvent de plus petite taille (Gaines, Kappeler et Vaughn, 1994).

À cet égard, des normes médicales ainsi qu'une bonne aptitude physique sont requises afin d'exercer la fonction policière au Québec. Les normes médicales à rencontrer sont clairement énoncées à la Loi de police, Chapitre P-13, r.14, article 3 du "Règlement sur les normes d'embauche des agents et cadets de la Sûreté du Québec et des corps de police municipaux". L'exigence de l'aptitude physique à exercer la tâche policière est évaluée par le test d'habiletés physiques prévu à la Loi de police, Chapitre P-13, r.14, article 2, paragraphe j) du "Règlement sur les normes d'embauche des agents et cadets de la Sûreté du Québec et des corps de police municipaux".

2.4.4 Les habiletés mentales

Les policiers doivent être aptes à occuper leurs fonctions au point de vue mental et émotionnel . À cet égard, il est toutefois difficile pour les spécialistes de déterminer ce qui constitue un bon policier (LaGrange, 1993). Historiquement, l'habileté mentale était mesurée par le niveau d'intelligence des policiers; un quotient intellectuel de 80 constituait la norme minimale admissible (Terman,1917). L'intelligence constituait alors la méthode de prédiction du succès occupationnel en général, et la profession policière n'y échappait pas (Dunham et Alpert, 1993).

À cet égard, plusieurs recherches américaines menées par des spécialistes en psychologie ont eu pour objet de déterminer quelles étaient les "qualités mentales" ou les traits requis pour exercer efficacement le travail policier. Lors d'une étude menée au département de police de Los Angeles, Holmes (1942) invoquait la nécessité d'analyser la fonction policière dans toute sa complexité et la variété de circonstances dans lesquelles ce travail est accompli. Il affirma alors que les caractéristiques suivantes étaient souhaitables chez un policier : une capacité d'observation et une mémoire précises, être "raisonné"("reasonability"), le jugement analytique, l'habileté à suivre les indications, la capacité d'organisation, être alerte mentalement, la vitesse de la prise de décision, le jugement (le "bon sens"), la détermination, la compréhension de la nature humaine et l'agressivité. Holmes proposa également un processus de sélection pour mesurer ces traits.

Par la suite, une abondance d'études et de publications sur les caractéristiques psychologiques des "bons policiers" et sur les façons de les mesurer prirent place au cours des années '50 et '60 (DuBois et Watson, 1950; Kates, 1950; Humm et Humm, 1950; Frost, 1955; Dudycha, 1955; Blum, 1964). En résumé, les catégories des caractéristiques de la personnalité requises et mesurées étaient : l'initiative, le jugement pratique, la capacité d'apprentissage, l'habileté à suivre les directives, le "sens social" (l'habileté à rencontrer les gens et à transiger avec eux), la coopération, l'attitude à l'égard des autres, l'attitude à l'égard du travail, le "contrôle émotionnel" (un tempérament égal ainsi que l'évitement de la colère excessive ou de la dépression), la dépendance et la précision.

Aujourd'hui, l'habileté à raisonner de façon abstraite et concrète a remplacé la mesure de l'intelligence brute, mais elle ne constitue pas le seul indicateur d'habiletés mentales des policiers. La stabilité émotionnelle et la maturité des policiers et des aspirants policiers sont des traits très recherchés par les organisations policières (Roberg et Kuykendall, 1993; Matarazzo, Allen, Saslow, Wiens, 1964; Spielberger, 1979; Territo, Swanson et Chamelin, 1977; Cohen et Chaiken, 1987). À cet égard, Saxenian (1970) après avoir mené une étude d'envergure dans une agence policière américaine, en vint à la conclusion que la maturité était de loin la caractéristique la plus importante chez un policier qu'il définit d'ailleurs comme étant : "the extent to which a man expresses his own feelings and convictions, with consideration for the thoughts and feelings of others".

2.4.5 Les qualités psychologiques

Selon Wrightsman (1969,1991), il est important qu'un policier possède les qualités psychologiques suivantes : l'incorruptibilité (caractère moral), une bonne adaptation à la tâche (aptitude à faire face aux réalités hasardeuses et stressantes du travail sans perdre le contrôle sur ses émotions), une bonne attitude envers le public, être libre de toute réaction émotionnelle (impulsion ou agressivité), ainsi qu'une bonne capacité de "retenue". Les policiers doivent également posséder des aptitudes de logique, particulièrement pour les tâches d'enquêtes.

Par ailleurs, le policier "idéal" doit avoir un bon sens, un bon jugement, être apte à prendre la relève dans les situations de crise, et démontrer du courage et de la bravoure lorsque les situations l'exigent (Yarmey, 1990).

Parmi les qualités psychologiques les plus recherchées par les corps policiers auprès de leurs recrues, nous retrouvons la capacité de résistance au stress. La présence du stress dans le travail policier est un sujet qui a largement été étudié depuis une dizaine d'années; les recherches ont porté sur sa présence réelle, ses causes, ses effets, et comment les individus et les services policiers ont fait face aux effets négatifs du stress. Bien que le stress engendré par le travail policier soit un fait reconnu, il semble y avoir beaucoup de dissension au sein de la communauté scientifique quant à ses causes (Gaines, Kappeler, Vaughn, 1994). Le stress a été relié à beaucoup de problèmes physiologiques, psychologiques, de santé et de rendement dans le travail policier (Kroes, 1976). Les horaires de travail, la parcellisation des tâches, la responsabilité de la "protection des vies" imposée aux policiers, le fait que le policier ait souvent à transiger avec des gens en détresse, ainsi que le caractère d'imprévisibilité des incidents, vols, poursuites etc. qui menace continuellement le travail du patrouilleur, sont de nombreuses sources de stress dans le travail policier (LaGrange, 1993). Le fait que le stress est une caractéristique incontournable du travail policier oblige les organisations policières à exiger de la part de leur personnel, et à évaluer chez les candidats, leur capacité de résistance au stress (Spielberger, 1979; Mills, 1976; Burbeck et Furnham, 1985; More et Unsinger, 1987; Pugh, 1986 ;Yarmey, 1990).

2.4.6 Les autres exigences requises

D'autres conditions sont également requises afin de pouvoir exercer la profession policière. Il s'agit des âges minimal et maximal pour être embauché et qui peuvent varier d'un corps de police à un autre. Dans certains, il y a un âge minimal qui varie entre 19 et 21 ans sans âge maximal, alors que dans d'autres corps de police l'âge maximal varie de 36 à 63 ans (Dempsey, 1994; Gaines, Kappeler, Vaughn, 1994). Au Canada, les candidats doivent avoir atteint un âge minimal obligatoire qui est habituellement entre 18 et 21 ans (Coutts, 1990). Au Québec, l'âge minimal pour

être policier est de 18 ans en vertu de la Loi de police, Chapitre P-13, r.14, article 2, paragraphe h) du "Règlement sur les normes d'embauche des agents et cadets de la Sûreté du Québec et des corps de police municipaux"; il n'y a pas d'âge maximal pour devenir policier et le demeurer.

Le fait d'être résident de la municipalité où une personne aspire à devenir policier ou exerce la profession constitue également une autre exigence requise par certains corps policiers américains et canadiens (Dempsey, 1994; Gaines, Kappeler, Vaughn, 1994).

2.4.7 Inventaire de profils types du policier idéal

Afin d'illustrer ces qualités tant recherchées auprès des policiers et des aspirants policiers, des auteurs ont proposé des inventaires des caractéristiques constituant le profil du "policier idéal". Nous en avons répertorié trois : celle de Pugh (1986), LaGrange (1993) et More et Unsinger (1990).

Pugh (1986) effectua une revue de la littérature sur les qualités d'un bon policier. Ces qualités se résumaient comme suit :

- 1) le policier doit réagir rapidement et efficacement aux problèmes rencontrés dans les situations difficiles;
- 2) le policier doit démontrer de l'initiative, une capacité à résoudre les problèmes, un bon jugement et de l'imagination dans les situations complexes qui se présentent à lui;
- 3) le policier doit démontrer un bon jugement lorsqu'il procède à une arrestation;
- 4) le policier doit démontrer sa tolérance au stress, lequel est appelé à se manifester sous différentes formes;

- 5) le policier doit garder un équilibre émotionnel, bien qu'il soit souvent exposé aux bassesses de la nature humaine.

De plus, Talley et Hinz (1990) dénotent que Pugh a constaté que les policiers valorisent eux-mêmes le bon sens, l'esprit alerte, la connaissance de la tâche, la bonne formation, l'honnêteté, l'intelligence, le sens des responsabilités, le dévouement, la fiabilité et l'apparence.

Par ailleurs, une étude d'envergure menée dans une université américaine permet d'identifier douze qualités jugées importantes pour le travail policier (LaGrange, 1993) :

- la fiabilité
- le leadership
- le jugement
- le pouvoir de persuasion
- les habiletés de communications
- la précision
- l'initiative
- l'intégrité
- l'honnêteté
- le contrôle de soi
- l'intelligence
- la sensibilité

Dans leur ouvrage, More et Unsinger (1990) proposent un inventaire de toutes les dimensions du travail policier considérées comme étant essentielles dans l'accomplissement de la fonction policière. Ces dimensions visent les connaissances techniques nécessaires, la condition médicale et l'aptitude physique, ainsi que les qualités personnelles requises. Parmi ces dernières, nous retrouvons :

- l'intelligence pratique
- l'intégrité
- la capacité de faire face aux situations déplaisantes et dangereuses
- la tolérance au stress
- la capacité d'apprentissage
- l'initiative
- la prise de décision rapide
- la flexibilité
- la capacité d'observation et le souci du détail

- les habiletés de communication verbale et écrite
- la tolérance et l'adaptation dans les relations personnelles (opinions, valeurs des autres)
- la sensibilité dans les relations interpersonnelles (empathie, compassion)
- la résistance à l'autorité
- représentativité

Ces inventaires des différentes connaissances, habiletés, aptitudes et qualités requises cernent bien les composantes du policier idéal; les profils types des aspirants policiers québécois recherchés par les corps policiers corroborent les éléments qui y sont cités. Nous aurons l'occasion d'en discuter au chapitre 3.

Dans le chapitre 2, nous avons cherché à définir la mission, le rôle et les responsabilités de la police, et ce, afin de bien cerner notre domaine d'étude. La mission policière a subi plusieurs transformations depuis le dix-neuvième siècle. Ces changements sont survenus durant trois ères : l'ère politique, l'ère réformiste et l'ère communautaire. Tous les auteurs s'entendent pour dire que le rôle du policier est complexe et diversifié. Ainsi, il englobe la protection de la vie et de la propriété des citoyens, le maintien de l'ordre et de la paix publique, le contrôle et la prévention du crime, et l'application des règlements. De plus, dans un contexte de police communautaire, la police a également la responsabilité de rassurer les citoyens quant aux craintes et aux préoccupations que peut engendrer le crime (Normandeau et Leighton, 1990).

Les différentes fonctions exercées par les agents de police sont de quatre ordres : les fonctions traditionnelles à caractère répressif, les fonctions répressives, les fonctions coercitives et les fonctions traditionnelles à caractère non répressif. La complexité grandissante du travail policier exige qu'il soit accompli par du personnel qualifié et compétent. À cet égard, nous avons cherché à identifier les qualités, les aptitudes, les habiletés et les connaissances requises pour bien assumer les responsabilités conférées aux agents de police tant traditionnelle que communautaire.

Vollmer (1936 cité dans : Leonard, 1970) définissait comme suit ce en quoi les citoyens étaient en droit de s'attendre en termes d'aptitudes de la part de leurs policiers :

"...(the police officer is) to have the wisdom of Solomon, the courage of David, the strength of Samson, the patience of Job, the leadership of Moses, the kindness of the Good Samaritan, the strategy of Alexander, the faith of Daniel, the diplomacy of Lincoln, the tolerance of Carpenter of Nazareth, and finally, an intimate knowledge of every branch of the natural, biological and social sciences."

CHAPITRE 3

LA SÉLECTION DES POLICIERS DANS LES MUNICIPALITÉS

Nous avons jusqu'à maintenant abordé l'aspect théorique de la sélection des policiers municipaux. À cet effet, nous avons démontré lors de notre revue de la littérature sur l'entrevue de sélection que des études récentes lui ont attribué une validité tout à fait acceptable. En outre, nous avons fait état de la littérature qui démontre que lorsque l'entrevue rencontre certaines conditions au niveau de sa structure et du contenu des questions qui sont adressées aux candidats, elle possède une validité égale, et dans certains cas, supérieure aux prédicteurs classiques du rendement au travail.

Au chapitre précédent, nous avons effectué une revue de la littérature pertinente à la police et au travail policier. À l'aube des années 2000, la police fait face au défi de s'adapter aux changements majeurs survenus lors des deux dernières décennies et à l'évolution des différentes facettes de son environnement du point de vue légal, économique, politique, social et culturel. La mission et le rôle de la police ont été redéfinis pour y inclure un volet communautaire qui constitue en quelque sorte un retour aux sources de la police professionnelle. Dans la panoplie de rôles qu'un policier a à jouer, nous avons identifié deux courants : l'aspect répressif et l'aspect préventif de son travail. Afin de mener à terme ces rôles parfois contradictoires, nous avons identifié, d'après la théorie, les qualités professionnelles, personnelles et techniques du policier idéal. Afin de faire face aux dangers, aux différents imprévus ainsi qu'aux responsabilités reliés à la tâche policière, les agents doivent être dotés de solides connaissances techniques, d'une bonne forme physique et d'un profil psychologique imposant.

Dans le but de poursuivre notre démarche théorique, nous entreprenons dans le présent chapitre, l'étude de la sélection pratique des policiers municipaux. Cette dernière sera réalisée au sein du département de police du Service de protection des citoyens de Laval, lequel regroupe environ 440 membres auprès de son personnel policier. Afin de mener à terme cette étude pratique, nous présenterons dans un premier temps, l'environnement politique, économique, social et

démographique dans lequel évolue la police de Laval. Après avoir fait une brève description de la structure administrative de la municipalité lavalloise et de son Service de protection des citoyens, nous aborderons, dans un deuxième temps, la question de la sélection des policiers lavallois. Nous y décrirons les critères et les exigences requis pour pouvoir accéder au poste de policier. Par la suite, nous analyserons les différentes étapes du processus de sélection que les candidats doivent franchir, lequel a été implanté au début des années 1990. Nous compléterons notre étude par l'examen du système d'évaluation du rendement des recrues policières nouvellement embauchées et utilisé pendant leur période probatoire.

3.1 LAVAL : CRÉATION, GESTION ET STRUCTURE ADMINISTRATIVE

L'urbanisation de l'Île Jésus (aujourd'hui Laval) commença lentement au début du *XX^e* siècle. À cette époque, elle exerçait surtout un attrait touristique et se révélait un endroit de villégiature pour les Montréalais. La période des années 1960 fut marquée par une période de prospérité qui coïncida avec une vague d'expansion métropolitaine provoquant un vaste mouvement de migration vers la banlieue et dont l'impact affecta particulièrement l'Île Jésus.

Cette croissance de population et le développement important qu'il suscita amenèrent les problèmes communs à toutes les municipalités adjacentes qui furent soumises à une croissance trop rapide : investissements considérables, dédoublement d'équipement, multiplication des fonctions administratives, disparités dans le coût et la qualité des services, conurbation, conflits intermunicipaux et pénurie de ressources. Pour remédier à cette situation, les autorités en place effectuèrent un premier regroupement de municipalités par la création, en 1961, de la cité de Chomedey et la cité de Saint-Martin. Ce premier regroupement s'avéra rentable économiquement, mais il était insuffisant pour corriger la situation d'ensemble qui affectait toutes les municipalités de l'Île.

Se préoccupant du problème, le ministère des Affaires municipales créa en 1964 une commission d'enquête chargée d'étudier les problèmes intermunicipaux des quatorze municipalités de l'île Jésus. Cette commission déposa son rapport à la fin de

la même année; elle recommandait la fusion totale et complète des municipalités. La Ville de Laval fut officiellement incorporée le 6 août 1965, par la sanction du chapitre 89 des lois du Québec de 1965, modifié par la suite à plusieurs reprises.

La création de la Ville de Laval fusionnait en une seule grande ville les treize municipalités antérieurement sises sur l'Île Jésus ainsi que la municipalité des Îles-Laval. Les municipalités ainsi fusionnées sont les suivantes : les cités de Chomedey, Duvernay, Laval-des-Rapides, Laval-Ouest, Pont-Viau, Sainte-Rose ainsi que les villes de Fabreville, Auteuil, Îles-Laval, Laval-sur-le-Lac, Sainte-Dorothée, Saint-François, Saint-Vincent-de-Paul et Vimont. Dès sa création, Laval devenait, par sa population, la plus importante ville de la province de Québec après Montréal, puisqu'elle comptait plus de 170 000 habitants.

3.1.1 L'environnement politique

Selon la constitution canadienne, l'administration locale relève exclusivement des provinces de sorte que l'autorité fédérale n'exerce aucune juridiction sur les municipalités; il en est de même pour l'application de programmes d'assistance financière qui passent par l'intermédiaire des gouvernements provinciaux. Dans la province de Québec, le système de gouvernement repose sur le principe de la décentralisation administrative à divers degrés pour les sphères d'activités suivantes : la gestion de l'enseignement, les affaires publiques de nature locale telles que l'aménagement du territoire, la protection de la personne et de la propriété, les services d'utilité publique, l'entretien des voies publiques ainsi que tous les autres services de caractère urbain. L'éducation ayant traditionnellement été considérée comme un domaine distinct, il existe en réalité deux systèmes parallèles de gouvernement local, ayant chacun leur juridiction propre, soit: les corporations scolaires et les corporations municipales. Les premières relèvent du Ministère de l'Éducation alors que les secondes relèvent du Ministère des Affaires municipales et sont régies, selon qu'il s'agit de municipalités rurales ou urbaines, par le Code municipal ou la Loi sur les cités et villes.

Les corporations régies par la Loi sur les cités et villes jouissent d'une très large autonomie pour la gestion des affaires courantes de la municipalité. Sauf en cas de mauvaise gestion et de mise en tutelle, l'autorité supérieure n'intervient généralement pas dans l'administration locale si ce n'est en matière d'emprunts; elle exerce alors un contrôle par l'intermédiaire de la Commission municipale du Québec, organisme quasi-judiciaire qui, entre autres, a la responsabilité d'approuver les emprunts municipaux.

Pour les municipalités urbaines, en plus des pouvoirs généraux conférés par la Loi sur les cités et villes, chaque corporation dispose ordinairement de certains pouvoirs spéciaux qui lui sont attribués dans sa charte d'incorporation ou au moyen d'amendements subséquents apportés par des lois de l'Assemblée nationale du Québec. La charte de Ville de Laval, telle qu'adoptée par l'Assemblée nationale du Québec, comporte un mode de gouvernement municipal qui lui est particulier et adapté aux besoins d'une municipalité moyenne.

Quoique régie par la Loi sur les cités et villes, Laval jouit d'un mode de gouvernement qui diffère sensiblement de celui des autres municipalités de la province de Québec assujetties à la même loi. Ce système administratif, qui s'inspire du système adopté par la Ville de Québec, comporte une répartition des pouvoirs entre le comité exécutif et le conseil municipal.

Le conseil municipal se compose du maire et de 24 conseillers. Il a pour principale fonction d'adopter les budgets et de voter les crédits nécessaires à l'administration de la ville qui lui sont fournis par le comité exécutif. Il adopte tous les règlements, crée les différents services de la ville et établit le champ de leurs activités. Il peut déléguer au comité exécutif, par règlement, tous les pouvoirs qui lui sont conférés par la Loi à l'exception de ceux qui lui sont accordés par la charte.

Le comité exécutif se compose du maire et de quatre membres qu'il désigne parmi les conseillers élus au conseil municipal. Le comité exécutif siège aussi souvent que nécessaire pour exercer ses pouvoirs exécutifs et pour l'administration de la ville. Ses séances sont tenues publiquement. Toute communication entre le conseil et les services se fait par l'entremise du comité exécutif.

3.1.2 L'environnement démographique et économique

Depuis la fusion des quatorze municipalités de l'Île Jésus en 1965, Laval a connu une expansion démographique continue qui a fait passer sa population à plus de 325 000 habitants aujourd'hui; ceci en fait la deuxième municipalité la plus peuplée du Québec et la onzième au Canada. L'âge moyen des habitants est de 35,3 ans.

Laval est une ville à forte prédominance francophone car près de 80% de la population ne s'exprime qu'en français à la maison. Cependant, le tissu ethnique de Laval est de plus en plus diversifié, et on y retrouve un grand nombre de communautés culturelles comptant chacune plusieurs milliers de membres.

Sur le plan des caractéristiques socio-économiques, les lavallois jouissent d'un niveau de scolarité relativement élevé et supérieur à la moyenne québécoise, car près des deux tiers de la population adulte possède au moins un diplôme d'études secondaires, et 26% un titre universitaire ou collégial. Dans plus de 60% des familles lavalloises les deux conjoints sont sur le marché du travail.

De banlieue-dortoir à sa naissance, Laval est maintenant un centre régional d'activité économique, puisqu'en 1991 elle pouvait fournir de l'emploi à 104 000 personnes. La main-d'oeuvre lavalloise recouvre la plupart des catégories socio-professionnelles, mais celle-ci se compose principalement de cols blancs qui forment 43% de la population active. Les lavallois disposent d'un niveau de revenu relativement élevé. En effet, au recensement de 1991, le revenu moyen de la famille lavalloise était estimé à 51 582\$.

3.1.3 Structure administrative de la municipalité

Tel qu'illustré à l'organigramme présenté à l'annexe II, le plus haut fonctionnaire de la ville est le directeur général dont les fonctions et les attributions sont spécifiquement déterminées dans la charte de la ville. Sa principale tâche est d'administrer les affaires de la ville (dont le budget de 1995 s'élevait à 425 895 000\$) et d'exercer, comme mandataire du Comité exécutif, l'autorité sur tous les chefs de services à l'exception du greffier et de l'évaluateur permanent. Toute communication

entre le Comité exécutif et les services se fait par l'entremise du directeur général. La charte de la ville comporte également un organisme désigné sous le nom d'Office du personnel, composé du directeur général, du chef de service des ressources humaines et du chef de service concerné. Cet organisme a pour fonction de faire les recommandations au comité exécutif en ce qui a trait à l'engagement, la promotion, la permutation, la rétrogradation, la suspension et la destitution des employés de la ville à l'exception du directeur général, des chefs de service et de leurs adjoints.

Cette municipalité comptait en mars 1995 2 250 employés permanents et 754 employés non permanents répartis en douze services municipaux. La répartition des employés est illustrée au tableau VII:

TABLEAU VII

Répartition des employés de Laval (mars 1995)

EMPLOYÉS PERMANENTS		EMPLOYÉS NON PERMANENTS	
Cadres de direction	51	Maire et échevins	25
Cadres	208	Cadres	24
Employés professionnels*	130	Employés professionnels*	10
Policiers*	419	Brigadiers scolaires	80
Pompiers*	189	Employés int. - loisirs*	480
Cols blancs*	793	Cols blancs*	75
Cols bleus*	460	Cols bleus*	60
Total:	2 250	Total:	754

* employés syndiqués

3.1.3.1 Le Service de protection des citoyens

Lors de l'annexion des quatorze ex-villes en 1965, les quatorze services de police municipaux de l'Île Jésus furent fusionnés; un directeur de police fut alors nommé avec mission de procéder à un regroupement et de veiller à la standardisation des méthodes de travail (Brien, 1983). En 1995, en vertu du règlement municipal L-9266 concernant la création des différents services de la Ville, le Service de protection des citoyens fut créé; ce nouveau service qui regroupait alors quelques 759 employés eut comme mission :

"Le Service de protection des citoyens:

Le responsable de ce service est le Directeur de la protection des citoyens. Le Directeur de ce service, son adjoint, s'il est nommé, sont responsables :

- 1) la protection de la personne et de la propriété ainsi que de la moralité dans la Ville; de la circulation dans la Ville, et de façon générale, des pouvoirs et devoirs que la loi détermine en matière policière, notamment en matière d'entraînement, d'opérations et d'enquêtes;
- 2) de la centrale d'alarme, du Centre d'entraînement, de l'extinction des feux et de la prévention des incendies;
- 3) du système de priorisation d'urgence (911);
- 4) de la division du bien-être social ainsi que du bureau des mesures d'urgence et de la sécurité civile."

L'organigramme de ce service regroupant les départements de police, d'incendies, de mesures d'urgence et de bien-être social, et dont le budget annuel dépasse les 60 millions de dollars, est présenté à l'annexe III. Il relève de la Commission permanente de la protection des citoyens composée de citoyens, d'élus et fonctionnaires municipaux; sa mission est de définir les principaux axes d'intervention en matière de sécurité publique en favorisant une réflexion ouverte sur la notion de protection des citoyens ainsi qu'en élargissant le cercle des intervenants impliqués dans la protection communautaire. Selon la direction de ce service, cette mission élargie de la protection des citoyens permettra, entre autres, de faire face aux

défis des années 2000 en présence de phénomènes de plus en plus présents tels la pauvreté, la drogue, la criminalité sans frontières et les itinérants.

Le Service de protection des citoyens regroupe donc quelques 759 employés issus des types d'emplois suivants : policiers, pompiers, officiers de direction, cadres (civils), professionnels et cols blancs.

3.1.3.2 Le département de police de Laval

Le département de police du Service de la protection des citoyens comptait en février 1996 un assistant-directeur policier, une vingtaine d'officiers de direction policiers (dont deux niveaux d'inspecteurs) une centaine d'employés de bureau (cols blancs), une dizaine d'employés cadres et professionnels civils, ainsi que 431 policiers (syndiqués) répartis comme suit :

TABLEAU VIII

Répartition des effectifs policiers syndiqués (au 16 février 1996)

<i>Fonctions</i>	<i>Nombre d'effectifs</i>
Policiers (agents)	312
Sergents	45
Sergents-détectives	51
Lieutenants	15
Lieutenants-détectives	7
Capitaine	1
Total	431

La mission que s'est donné le corps de police de Laval est de :

"...promouvoir et de maintenir la paix, l'ordre et la sécurité publique, et ainsi contribuer à la qualité de vie de la communauté lavalloise en offrant des services efficaces. À Laval, la principale préoccupation des policiers est de servir et de protéger les citoyens en assurant leur sécurité et en contrant

la criminalité. La philosophie du Service mise sur la collaboration entre la population et les policiers visant ainsi à établir une relation de partenariat entre eux". (extrait du fascicule "Le Service de police de Laval")

Le corps de police de Laval compte plusieurs sections spécialisées (circulation, identité judiciaire, moralité, drogues, enquêtes criminelles, contrôle routier, enquêtes sur accidents, fourrière, relations communautaires et police jeunesse) en plus des activités de patrouille réparties dans deux postes de police et deux mini-postes à vocation communautaire appelés "Centres de services de sécurité publique" (C.S.S.P.). Le quartier général de la police regroupe le personnel de direction ainsi que les employés policiers et civils affectés à l'administration du service.

3.2 LE RECRUTEMENT ET LA SÉLECTION DES ASPIRANTS POLICIERS À LAVAL

En vertu de la Charte de Ville de Laval, le Service des ressources humaines, par le biais de l'Office du personnel, a pour mission de voir au recrutement ainsi qu'à la sélection du personnel pour la municipalité. L'élaboration de processus de sélection relève donc de sa juridiction. Le processus de sélection policier sous sa forme actuelle, est en vigueur depuis 1990. Afin de s'assurer de la plus grande compétence possible des recrues policières, et compte tenu des changements dans les politiques d'admission des étudiants en techniques policières de l'Institut de Police du Québec à la fin des années 1980, des représentants de la division dotation du Service des ressources humaines de concert avec le Service de police, entreprirent la structuration d'un processus de sélection des aspirants policiers. Ce dernier fit l'objet d'une résolution de la part du comité exécutif de la Ville (annexe IV). On y retrouvait alors les étapes suivantes :

- une présélection des candidatures
- un examen écrit
- une enquête sécuritaire
- un examen médical complet
- un test d'habiletés physiques
- une évaluation psychométrique

- ♦ une entrevue de sélection

Après deux années d'utilisation de ce nouveau processus, on y ajouta, en 1993, une étape supplémentaire soit une deuxième entrevue que l'on qualifia de préliminaire, et qui était administrée en début de processus après l'examen écrit. Dans un contexte d'embauches massives où pendant deux années consécutives, on intégra un nombre imposant de nouvelles recrues (soit 10% de l'effectif total par année), les responsables de l'embauche des policiers décidèrent de maximiser l'utilisation des ressources affectées à la sélection et de sauver du temps. Plutôt que de faire passer toutes les étapes du processus de sélection à un candidat qui, une fois rendu à l'entrevue était rapidement éliminé, on inséra une entrevue supplémentaire en début de processus qui avait pour but de remédier à cette situation. Les responsables de l'embauche des policiers révisèrent également le contenu de la deuxième entrevue, qui fut qualifiée d'entrevue finale, et qui était administrée à la toute fin du processus de sélection.

3.2.1 Le recrutement des aspirants policiers de Laval

Le recrutement des candidatures policières est géré par la division dotation du Service des ressources humaines. Trois méthodes sont utilisées pour la recherche de candidats policiers. Depuis le début des années 1990, ce recrutement est presque exclusivement externe compte tenu des exigences d'emploi très spécifiques. À cet égard, très peu d'employés permanents de la municipalité se sont portés candidats policiers depuis la fin des années 1980.

La première stratégie de recrutement consiste à faire publier dans les journaux locaux lavallois ou dans un grand quotidien une annonce ayant pour but de solliciter des candidatures. Comme nous le constatons à la lecture de cette annonce que nous avons versée à l'annexe V, divers renseignements y figurent. Nous y retrouvons les exigences préalables et obligatoires extraites de la Loi de Police, ainsi que les exigences spécifiques à Laval quant au niveau académique minimalement retenu. À cet égard, il est important de mentionner que ces exigences sont spécifiques à Laval, les normes académiques minimales pouvant varier selon le service de police; ces dernières ne peuvent toutefois pas être en deçà d'un secondaire

V ("Règlement relatif aux normes d'embauche des agents et cadets de la Sûreté du Québec et des corps de police municipaux", P-13, r.14). Nous retrouvons également dans ce document les informations relatives au processus de sélection qui est administré à Laval puisque ce dernier peut être appelé à varier d'un corps de police à un autre. Nous y retrouvons enfin les modalités d'inscription et les informations relatives à la formation complémentaire des candidatures "conventionnelles". Nous décrirons en détails ces différents éléments dans les pages qui suivent.

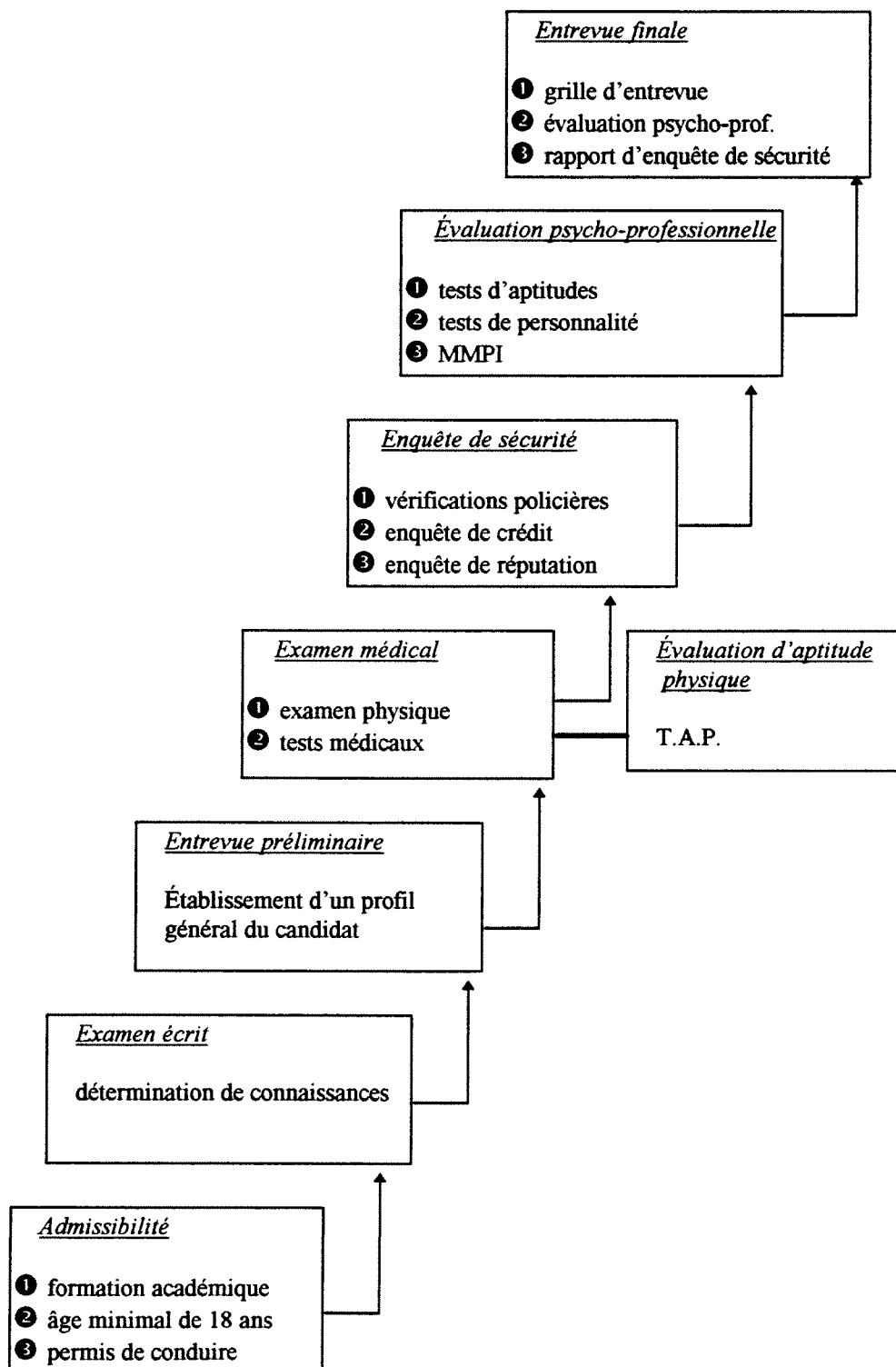
La seconde méthode de recrutement de candidatures policières consiste à afficher, dans des endroits stratégiques, l'annonce décrite précédemment. Cette pratique a été peu utilisée depuis 1990. Elle fut néanmoins fort utile pour cibler des bassins de candidats possédant les différentes formations académiques admises à Laval pour ses candidats conventionnels.

La troisième stratégie de recrutement de candidatures policières consiste à se rendre sur différents campus afin de promouvoir le Service de police et de susciter les étudiants à poser leur candidature. Cette technique a également été peu utilisée depuis 1990, mais elle le fut antérieurement alors que des officiers de police se rendaient à l'Institut de Police du Québec pour recruter des candidats déjà formés.

La méthode de recrutement la plus répandue et la plus utilisée consiste à consulter les banques d'offres de services (ou de curriculum vitae) du Service des ressources humaines, où sont déposées au-delà de 10 000 demandes d'emploi par année. Les candidatures policières représentent 20% de ces dernières. Les candidats policiers peuvent procéder de deux façons pour y poser leur candidature : en expédiant un curriculum vitae accompagné des différentes pièces justificatives (diplômes, relevés de notes, certificat de naissance, permis de conduire, photos) ou, en complétant sur place un formulaire d'offre de services. Les demandes y sont conservées pour une période d'une année.

3.2.2 Description du processus de sélection des aspirants policiers

Le processus de sélection permet de recueillir l'éventail fort étendu d'informations requises dans le but de les évaluer, et il vise à tracer un profil global des candidats policiers. Il est constitué de plusieurs étapes successives, complémentaires et éliminatoires. Le processus de sélection policier utilisé à Laval est à la fois similaire et différent de celui qui est utilisé dans d'autres corps policiers québécois. Il leur est similaire compte tenu de certaines étapes de sélection communes; il en est différent de par leur contenu (au-delà des exigences incontournables de la Loi de Police) et leur ordonnancement dans le temps. Le processus de sélection policier implanté à Laval depuis 1990 compte donc sept étapes que nous avons résumées et illustrées au tableau IX; nous décrivons successivement chacune de ces étapes dans les pages qui suivent. La gestion de ce processus est assumée par la division dotation du Service des ressources humaines de la Ville. Un professionnel de cette division participe aux entrevues préliminaires et finales, et en coordonne le déroulement.

TABLEAU IX**Processus de sélection des policiers à Laval**

3.2.2.1 L'admissibilité

L'étape de l'admissibilité consiste à analyser l'offre de services de chaque candidat policier en fonction des normes d'une part édictées à la Loi de Police, et , d'autre part, établies par la municipalité. Les normes édictées par la Loi de Police ("Règlement relatif aux normes d'embauche des agents et cadets de la Sûreté du Québec et des corps de police municipaux", P-13, r.14) et vérifiées à cette étape sont:

- le candidat doit être de citoyenneté canadienne (art. 2 a) du Règlement);
- le candidat doit être âgé d'au moins dix-huit ans (art. 2 h) du Règlement);
- le candidat doit être titulaire d'un permis de conduire comportant au moins la classe 5 (art. 2 f) du Règlement);
- le candidat doit détenir un certificat d'études complétées avec succès au niveau de la 11^e année (secondaire V) reconnu par le ministère de l'Éducation (art. 2 e) du Règlement). L'exigence académique de Laval est cependant supérieure au niveau de secondaire V.

Les normes d'embauche établies par Laval et analysées à l'étape d'admissibilité sont d'ordre académique. Ces normes constituent en fait le critère de base pour l'embauche des policiers à Laval. Elles sont de deux ordres :

- le niveau de scolarité
- le champs d'études.

Historiquement, le programme de techniques policières (de niveau collégial professionnel) jumelé au programme de formation policière de base de l'Institut de Police du Québec constituait le profil type du policier recruté à Laval. L'avènement des candidatures dites "conventionnelles" modifia le profil des policiers recrutés à travers le Québec. Par candidat "conventionnel", on entend un candidat conforme aux normes de la Loi de Police qui n'a pas suivi les cours en techniques policières (D.E.C.) enseignés par un cégep, et qui doit être recruté par un corps policier pour être formé à l'Institut de Police. À cet égard, une entente fut intervenue le 28 juin 1988 entre le ministère du Solliciteur général, le ministère de l'Enseignement supérieur et de la Science concernant la formation des futurs policiers. Les candidats conventionnels

recrutés par un corps policier devaient être inscrits par le directeur de ce dernier à une formation académique de niveau collégial d'appoint conduisant à une attestation d'études collégiales (A.E.C.) en techniques policières; cette formation d'appoint était d'une durée de 13 semaines (elle est maintenant de 16 semaines) et suivie du stage obligatoire de formation policière de base à l'Institut de Police du Québec (article 4 du Règlement).

Quoique le "Règlement relatif aux normes d'embauche des agents et cadets de la Sûreté du Québec et des corps de police municipaux" (Loi de Police, P-13, r.14) prévoit une démarche de formation pour les candidats conventionnels, les normes académiques d'embauche sont laissées aux différents corps de police en autant que leur niveau soit équivalent à une 1^{re} année. Cet aspect a toutefois pour effet de créer une certaine disparité entre les différents corps policiers. À Laval, le standard classique de la formation collégiale professionnelle en techniques policières a été maintenu, puisqu'à compter de 1990, les candidatures des aspirants policiers conventionnels furent acceptées. Cependant, ces candidats doivent posséder minimalement une formation collégiale professionnelle ou un certificat universitaire (30 crédits avec diplôme) dans un champs d'études connexe au domaine policier. Donc, en plus d'un niveau de scolarité de D.E.C. professionnel ou d'un certificat universitaire, le champs d'études des candidats doit être jugé comme étant connexe au domaine policier.

3.2.2.2 L'examen écrit

Les candidats devenus "admissibles" suite à la première étape du processus de sélection policier sont par la suite convoqués à un examen écrit portant sur le contexte juridique de l'exercice de cette fonction ainsi que sur la toponymie et la connaissance de la géographie du territoire de Laval. Une épreuve de rédaction française fait également partie de l'examen. Les candidats lavallois et non lavallois sont convoqués au moins une semaine à l'avance de la tenue de l'examen; une pochette d'informations sur Laval est disponible au Service des communications à tous ceux qui en font la demande.

L'examen écrit est d'une durée maximale de 90 minutes. La correction est faite par les responsables de l'embauche au Service des ressources humaines, et la note de passage est de 65%. La note de chacun des candidats est inscrite sur la liste préalablement dressée des aspirants policiers pour le processus en cours. Les responsables de l'embauche profitent du rassemblement des candidats à l'examen pour leur communiquer l'information relative au processus de sélection ainsi qu'aux projections d'embauche, et pour répondre à leurs questions. Les enquêteurs des affaires internes de la police, qui sont responsables de l'enquête sécuritaire des aspirants policiers, profitent également de ce rassemblement pour faire compléter les différents questionnaires nécessaires à leur travail, et procèdent à la prise de photos et d'empreintes digitales.

L'étape de l'examen écrit est éliminatoire; tout candidat qui n'obtient pas la note de passage de 65% est avisé par écrit. Il lui est alors possible de se porter à nouveau candidat seulement après une année complète à compter de la date de refus. Les candidats qui ont réussi l'examen écrit sont convoqués à la prochaine étape de sélection qui est l'entrevue préliminaire.

3.2.2.3 L'entrevue préliminaire

L'entrevue préliminaire est une entrevue de sélection qui vise à tracer un profil personnel général du candidat policier; elle vise essentiellement à déterminer si ce dernier possède, à première vue, les qualités personnelles fondamentales pour être policier à Laval. Il s'agit de qualités telles la présentation et la représentativité du candidat policier, l'expression verbale, la motivation personnelle et professionnelle, la confiance en soi, le niveau de maturité et d'autonomie, l'initiative et le leadership, la souplesse et les relations interpersonnelles, le jugement et la prise de décision, ainsi que la résistance au stress. Il est à noter que l'évaluation de certaines de ces qualités est refaite à l'entrevue finale, alors que les membres du comité de sélection ont pris connaissance de l'évaluation psychométrique du candidat où ces qualités ont également fait l'objet d'une appréciation par un psychologue industriel.

L'entrevue préliminaire est une entrevue semi-structurée administrée par un comité de sélection constitué de deux membres : un représentant de la division dotation du Service des ressources humaines (qui est présent à chacune des entrevues) et un officier du département de police.

Les résultats de l'entrevue préliminaire permettent de déterminer si le candidat est apte à poursuivre le processus de sélection puisqu'elle est éliminatoire. Le résultat de l'entrevue de chaque candidat est reporté sur la liste des aspirants policiers inscrits dans le processus de sélection en cours. Les candidats qui n'ont pas obtenu la note de passage à l'entrevue sont avisés par la Ville du rejet de leur candidature. Les autres sont généralement convoqués à l'étape suivante : l'examen médical ou l'enquête sécuritaire. Ces deux étapes sont habituellement faites simultanément puisqu'elles sont gérées par des intervenants différents; cela permet également de gagner du temps lorsque les délais sont serrés pour embaucher les effectifs requis.

3.2.2.4 L'examen médical

Tel que prescrit à l'article 3 du "Règlement relatif aux normes d'embauche des agents et cadets de la Sûreté du Québec et des corps de police municipaux" (Loi de Police, P-13, r.14), une personne doit, pour devenir agent d'un corps de police municipal, subir avec succès un examen médical conforme aux modalités et aux exigences qui y sont prescrites soit : la désignation du médecin examinateur, du délai précédant l'entrée en fonction du policier, ainsi que l'évaluation de son état physique et psychique.

Cette étape de sélection constitue donc un examen médical approfondi. Le médecin examinateur désigné par la municipalité pour procéder à cette évaluation doit arriver à l'une des conclusions suivantes (art.3 c) du "Règlement relatif aux normes d'embauche des agents et cadets de la Sûreté du Québec et des corps de police municipaux" (Loi de Police, P-13, r.14) :

- le candidat est apte à être policier;
- le candidat est apte à être policier sous réserve de correction d'un problème médical diagnostiqué en dedans d'un délais précisé;
- le candidat est inapte à être policier.

Le candidat doit être exempt de toute maladie organique, de toute séquelle d'accident et de toute déficience physique ou mentale qui pourrait constituer une entrave à l'exécution du travail policier, en tenant compte des normes édictées et relatives aux aspects suivants (article 3 d), e), f), h), i) du Règlement) :

- les yeux et la vision, le champs visuel, le relief, la perception des couleurs;
- l'audition;
- le système cardio-vasculaire;
- le système musculo-squelettique;

L'examen médical est réalisé au cabinet du médecin et inclut les tests suivants:

- des examens de laboratoire;
- des radiographies;
- un électrocardiogramme.

L'examen médical constitue une étape de sélection éliminatoire avec laquelle les candidats sont normalement familiers puisque tous les étudiants issus du programme collégial de techniques policières ont eu à subir un tel examen avant d'entrer au cégep. Cette pratique implique donc un taux d'échec relativement bas pour les cégepiens de techniques policières, à moins qu'une condition médicale particulière se soit manifestée depuis le début de leurs études. Ce taux d'échec est beaucoup plus élevé chez les candidats conventionnels (issus d'un milieu scolaire autre que celui de la technique policière), puisque ces derniers ont eu rarement à subir un tel examen, à moins qu'ils aient été évalués dans un autre processus de sélection policier.

Les normes physiques de taille et de poids ne font plus partie des exigences requises pour être admis comme policier. Ces normes ont été remplacées par un test

d'aptitudes physiques (T.A.P.) visant à évaluer les habiletés physiques des candidats pour exercer la fonction policière; ce test a été conçu en 1985 par le Laboratoire de Recherche en Performance Motrice Humaine du Département d'éducation physique de l'Université Laval suite à son rapport intitulé "Élaboration des normes physiques d'admission aux corps d'agents de la paix". Ce test est donc uniforme pour tous les candidats (hommes et femmes), et il comporte plusieurs épreuves physiques sollicitant la résistance, l'endurance musculaire et organique, la force, la souplesse, l'équilibre, la vigilance ainsi que d'autres facteurs physiques. Ce test doit être réussi avant l'entrée en fonction du policier (art. 2 J) du Règlement). À Laval, les candidats doivent prendre les arrangements nécessaires pour produire la preuve de réussite du test avant l'entrée en fonction.

3.2.2.5 L'enquête sécuritaire

Tel que prescrit à l'article 2 b) du "Règlement relatif aux normes d'embauche des agents et cadets de la Sûreté du Québec et des corps de police municipaux" (Loi de Police, P-13, r.14), une personne doit, pour devenir agent d'un corps de police municipal, être de bonnes moeurs selon les conclusions d'une enquête qui doit être faite en utilisant une formule recommandée par le Ministère, en particulier quant aux antécédents familiaux, sociaux, financiers et judiciaires du candidat. De plus, ce dernier doit n'avoir jamais été déclaré coupable ni s'être avoué coupable d'une infraction au Code criminel sur une poursuite intentée au moyen d'un acte d'accusation (article 2 c) du Règlement).

Pour ce faire, les empreintes digitales recueillies au moment de l'examen écrit sont transmises à la Gendarmerie Royale du Canada pour fins de vérifications. Au département de police de Laval, d'autres vérifications des antécédents du candidat sont faites par les enquêteurs des affaires internes du département de police; il s'agit des antécédents judiciaires recueillis à l'aide d'un module d'informations policières québécois et canadien, des antécédents personnels recueillis dans les institutions d'enseignement fréquentées, des employeurs, des parents et des amis, ainsi que des antécédents sur sa situation financière.

Le rapport d'enquête sécuritaire rédigé à partir des informations ainsi recueillies est transmis à la direction du département de police pour approbation. Si tel est le cas, il est transmis par la suite à l'officier appelé à siéger au comité de sélection qui prendra place à l'entrevue finale. Si la direction du département de police n'approuve pas la candidature de l'aspirant policier, cette dernière est rejetée, et le candidat est avisé par écrit du refus.

3.2.2.6 L'évaluation psycho-professionnelle

Cette étape de sélection est constituée de tests psychométriques administrés par un psychologue industriel externe. En plus d'administrer et de procéder à l'interprétation des différents test d'aptitudes (de raisonnement), de personnalité, et d'un inventaire des traits de personnalité (MMPI), le psychologue rédige un rapport à l'intention du comité de sélection. Ce rapport tient compte des résultats aux différents tests et à l'entrevue qu'il a eue avec le candidat. En plus de faire état des différents traits observés auprès du candidat quant à ses relations interpersonnelles, son leadership, son intellect, sa maturité et sa tolérance au stress, une comparaison de son profil est faite avec la moyenne des candidats de Laval qui ont été évalués. Le rapport d'évaluation psycho-professionnelle comporte également une recommandation d'aptitude à la fonction policière, ainsi qu'occasionnellement des éléments à approfondir en entrevue ou des éléments à prendre en considération advenant le cas où l'aspirant policier serait embauché.

L'évaluation psycho-professionnelle ne constitue pas une étape éliminatoire au processus de sélection policier à Laval; depuis le recours de la Ville à cette pratique, seulement quelques rares cas de candidatures ont été rejetées après que le comité de sélection ait pris connaissance du rapport.

3.2.2.7 L'entrevue finale

L'entrevue finale constitue la dernière étape du processus de sélection policier à Laval. Elle prend place lorsque le comité de sélection a en mains tous les

éléments d'informations nécessaires soit : le rapport d'évaluation psychoprofessionnelle, le rapport d'enquête sécuritaire ainsi que la preuve de réussite de chacune des étapes de sélection précédentes.

L'entrevue finale consiste en une entrevue de sélection structurée dont le contenu comporte plusieurs éléments. Il y a d'abord un tronc commun de questions de mises en situations qui visent à évaluer différents aspects du comportement des candidats tels : la maturité, le jugement et le solutionnement de problèmes, les relations interpersonnelles et la tolérance au stress. Il s'agit de questions situationnelles qui exigent de la part du candidat de faire part au comité de sélection de la façon qu'il agirait, et des gestes qu'il poserait dans la situation donnée. Ces mises en situation ont été élaborées par des consultations menées auprès de différents officiers du département de police relativement à des activités de police répressive, traditionnelle et communautaire. De plus, l'entrevue finale comporte des questions d'ordre général sur la vision des candidats de la police, et un résumé de leur profil professionnel au niveau de leur formation académique et de leur expérience de travail. Enfin, l'entrevue finale comporte des questions relatives à des connaissances comme par exemple, la langue anglaise et à d'autres langues, le cas échéant. Cet aspect est évalué par des conversations entre le candidat et un (ou des) membre(s) du comité de sélection.

Le comité de sélection qui administre l'entrevue de sélection est généralement constitué de deux intervieweurs : un professionnel de la dotation du Service des ressources humaines, et un officier de police. Comme pour l'entrevue préliminaire l'officier responsable de coordonner les entrevues avec les ressources humaines qui est responsable de la formation (lieutenant) au sein du département de police est appelé à siéger régulièrement au comité de sélection de l'entrevue finale; de plus, un certain nombre d'officiers (lieutenants) qui oeuvrent dans différentes sections de la police ont été initiés à faire des entrevues finales.

L'évaluation des réponses des candidats aux questions posées est faite à l'aide d'une grille d'entrevue; les intervieweurs y notent leurs commentaires pendant la rencontre et à la fin de cette dernière, chaque intervieweur les évalue individuellement. La grille d'entrevue finale est composée de quatre types de critères qui sont pondérés

en fonction de leur importance. Il s'agit (par ordre d'importance croissant) de la formation académique, l'expérience, les connaissances, et les qualités personnelles. Chaque intervieweur cote donc chacun des sous-critères des quatre grands types de critères en fonction de la valeur qui leur a été attribuée sur cette échelle et en effectue la somme. Il s'ensuit une discussion entre eux. Une moyenne arithmétique des sommes de chaque intervieweur est par la suite estimée, et cette valeur sur 100 constitue la note du candidat à l'entrevue finale dont la note de passage est également 65%. Les intervieweurs ne doivent pas nécessairement arriver à un consensus sur la "valeur" mathématique (note) de chaque candidat puisqu'une moyenne est effectuée; cependant, si un trop grand écart est présent entre les intervieweurs ou si l'un de ces derniers fait "échouer" le candidat alors que l'autre le fait "passer", il s'ensuit obligatoirement un consensus sur la valeur globale du candidat (accepté ou rejeté). Cette démarche est d'autant plus importante compte tenu du fait que l'entrevue finale détermine si le candidat sera embauché ou non.

Une fois les entrevues finales complétées, une liste de candidats éligibles est dressée en fonction des résultats (par ordre décroissant) à cette étape, et constitue la résultante du processus de sélection.

3.3 L'EMBAUCHE ET L'INTÉGRATION DES RECRUES POLICIÈRES À LAVAL

Une fois le processus de sélection complété, une liste finale de candidats éligibles est dressée selon leur rang à l'entrevue finale. Les candidats ayant obtenu la plus haute note à l'entrevue finale se verront offrir un emploi de policier à Laval, si le nombre de postes disponibles est inférieur au nombre de candidats éligibles. Une copie de cette liste est transmise au directeur de la police qui doit produire une recommandation écrite des candidats qu'il désire embaucher en fonction de leur rang sur la liste. Cette démarche est rendue nécessaire compte tenu de la Charte de la Ville qui stipule que l'organisme responsable de l'embauche est l'Office du Personnel, constituée du directeur du service concerné par l'embauche, du directeur des ressources humaines et du directeur général. Une fois les recommandations faites par le directeur de la police, ces dernières sont acheminées au directeur du Service des ressources humaines; ce dernier émet à son tour des recommandations écrites des candidats retenus après avoir pris connaissance de la liste.

Après avoir fait l'objet d'une approbation par le Trésorier de la Ville, ces recommandations sont acheminées au directeur général de la Ville qui les présente au comité exécutif pour être ratifiées. Une fois cette étape franchie, les embauches sont officielles, et les candidats policiers en sont informés. Une date d'entrée en fonction et d'assermentation sont alors prévues.

Une fois embauchées, les recrues policières sont soumises à un programme de formation d'une durée de deux semaines avant d'être intégrées à la patrouille. Ce programme est géré par la division de la formation du département de police. Plusieurs sessions de formation et d'informations sont données aux recrues. Ces nouveaux policiers sont d'abord rencontrés par le directeur de police qui leur fait part de la mission de la police de Laval et de ses attentes. Ce dernier leur remettra leurs plaque et insigne à la cérémonie d'assermentation qui a lieu durant la première semaine de formation en présence de l'état major de la police, des dirigeants de la Ville, et des parents et amis.

Les sessions de formation visent l'acquisition des connaissances suivantes : notions de base du C.R.P.Q. (Centre de recherches policières du Québec), les règlements municipaux en vigueur et spécifiques à la municipalité, la rédaction des principaux rapports du service et les constats d'infraction (contraventions), le fonctionnement des appels au centre d'urgence 9-1-1 (appels, réparation, poursuites), les éléments de preuves à recueillir et nécessaires aux enquêtes, les pouvoirs et les devoirs d'arrestation. Un livre des directives opérationnelles et administratives est remis à chaque recrue pour étude. Un examen est à cet effet administré par la suite. Une formation technique en tir est donnée à l'aide de l'arme de service et de l'arme de soutien. Les recrues sont informées du code de discipline par un représentant des affaires internes de la police. La formation est complétée par diverses visites des postes de police, des unités spécialisées, et de la cour municipale. Les recrues sont sensibilisées au virage vers la police communautaire initié depuis peu, et de l'intégration de cette nouvelle mission dans toutes les facettes du travail policier.

3.4 L'ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE DES RECRUES POLICIÈRES DURANT LEUR PÉRIODE PROBATOIRE

Après avoir été embauchées, les recrues policières sont soumises à une période de probation (période d'essai) de huit mois. Aux termes de cette période, les policiers sont reconnus comme employés permanents et bénéficient de tous les avantages rattachés à ce statut, ainsi que de toutes les dispositions de la convention collective de travail intervenue entre la Fraternité des policiers de Laval et Ville de Laval.

Durant la période d'essai, les policiers-recrues sont donc soumis à un processus d'évaluation très serré de la part de leurs officiers et de la direction du service; cette démarche est primordiale pour cette dernière compte tenu de l'importance des responsabilités attribuées aux policiers et des coûts directs et indirects reliés à la gestion des griefs dans des cas de fautes ou de discipline. Ces coûts peuvent donc être évités en exerçant un contrôle accru du rendement et du comportement des recrues en période probatoire.

3.4.1 Le système d'évaluation du rendement élaboré par le département de police

Le système actuellement en place pour l'évaluation du rendement des recrues policières à Laval est le P.A.D.D. (Procédure d'appréciation à double dimension). Ce dernier est en place depuis 1988. Il fut développé par un officier de direction du département de police compte tenu des lacunes observées avec le système de l'époque qui était qualifié de "technique du choix forcé", et dérivé de la procédure employée par les policiers de la Communauté Urbaine de Montréal. Cette technique consistait à coter un à un les critères préalablement définis sur une échelle de 1 à 10 (de pauvre à excellent), pour ensuite compiler ces cotes en les additionnant. Son utilisation fut questionnée compte tenu de ses contraintes. En plus de fournir des données numériques contradictoires et variant considérablement selon la perception des évaluateurs en fonction de leurs valeurs et de leurs normes personnelles, on trouvait fastidieux de documenter et de justifier chaque critère à évaluer. Étant de plus en plus fréquemment appelée à rendre compte des motifs justifiant les décisions d'affectation

des mouvements de personnel policiers, la direction de la police opta alors pour un système basé sur un principe de comparaison des évalués entre eux.

Le système P.A.D.D. fut conçu pour l'évaluation des policiers qui posaient leur candidature à des promotions. Il s'agissait non seulement d'un outil pour mesurer le rendement des policiers, mais également d'un système conçu afin d'outiller les officiers dans la gestion de leur personnel à l'aide de fiches d'annotation et de mécanismes de suivi. Ce système à double dimension avait pour principal objectif de favoriser le développement des membres qui en font l'objet, et de mesurer leur niveau de performance et de comportement au travail. La première dimension du système est un mécanisme structuré de communication axé sur le comportement et la performance des évalués; elle vise la constitution d'informations recueillies par des observations directes et présentées à l'évalué lors d'une entrevue.

La deuxième dimension du système procure au service des scores numériques obtenus par une collecte de données basées sur des comparaisons des évalués entre eux, de façon à identifier par ordre décroissant les membres les mieux perçus par les officiers, et ce, en fonction de dix critères :

- les connaissances professionnelles
- la qualité du travail
- la quantité de travail
- les communications verbales
- les communications écrites
- l'initiative et la motivation
- la représentativité
- l'assiduité et la ponctualité
- le leadership
- les relations humaines.

Cette deuxième dimension permet une interprétation mathématique par le biais d'une démarche structurée à l'aide d'outils prévus à cette fin. La cueillette de données se faisait à chaque cycle de cinq semaines où était envoyée la fiche d'évaluation P.A.D.D.(présentée à l'annexe VI); les évaluateurs étaient alors invités à

émettre leur appréciation à l'égard d'un critère pour l'ensemble de leur personnel par le principe de comparaison par paires. Au cours de l'année, chaque employé était donc évalué à raison d'un critère par mois, pour un total de dix critères. Ces résultats étaient compilés par la direction du service par l'attribution d'un rang percentile pour chaque critère de chaque évalué.

Après son élaboration et son implantation durant la première année, ce qui permit d'évaluer une première fois l'ensemble du personnel en fonction des dix critères précités, le système tel qu'il avait été conçu fut mis de côté. Bien que jugé fort intéressant, sa gestion était lourde et difficile à intégrer dans les activités de ceux qui en avaient la responsabilité. Les données recueillies furent donc mises de côté et le système, dans sa forme intégrale, fut abandonné en cours de processus. Lorsque survint le besoin d'un instrument de mesure pour l'évaluation des policiers dans le cadre d'un processus de promotion (prévu à la convention collective de travail), on constitua une grille dérivée de la forme initiale du système P.A.D.D., où l'on intégra en une seule étape les mêmes dix critères; la cotation de chacun des critères se faisait sur une échelle "envers l'entier". Cet outil était désormais utilisé pour les promotions et pour l'évaluation des recrues en période probatoire. Durant cette dernière, deux évaluations sont faites; la première est faite après quatre mois de travail, et la seconde à la fin de la période d'essai.

3.4.1.1 L'utilisation actuelle de la "Fiche d'évaluation P.A.D.D." pour les recrues policières

Telle qu'illustrée à l'annexe VII, cette grille comporte cinq annotations, de -2 à +2 (-2, 1-, 0, +1, +2); la cote "0" (équivalant au 50e rang percentile) est considérée comme la normale, et constitue la manifestation du comportement généralement attendu de la part d'une recrue pour ce critère. L'officier qui procède à l'évaluation de sa recrue positionne sur l'échelle la "valeur" qu'il accorde à la manifestation du critère; si la recrue n'a pas manifesté le comportement, la cote 0 est attribuée. Les "fiches d'annotation P.A.D.D." sont par la suite acheminées, pour compilation, à la section formation de la police. Le responsable procède alors comme suit : 1,25 points sont accordés par case de chaque échelle. Puisque chaque échelle compte 80 cases, un

score global sur 100 est alors obtenu à partir de la classification percentile accordée à chacun des critères. Si plus d'un officier procède à l'évaluation, une moyenne arithmétique des différents scores est alors estimée.

Lorsqu'une recrue est jugée inapte au travail pour cause d'incompétence ou d'indiscipline, et qu'une recommandation de congédiement est émise, la fiche est accompagnée d'un rapport élaboré par les différents intervenants impliqués dans sa formation. Ce rapport est constitué des différents faits observés directement lors des interventions dans les activités de patrouille de la recrue, et par des comportements ou des attitudes qu'elle a adoptés et qui lui ont été reprochés. Ces faits sont rapportés par les "policiers-entraîneurs" qui sont obligatoirement plus d'un, et qui ont eu à initier la recrue durant la période probatoire; ils peuvent également être rapportés par tout autre intervenant (officier, directeur ou autre) qui a été impliqué comme superviseur, ou comme témoin d'un acte ou d'une intervention et qui concerne la recrue.

Les "fiches d'évaluation P.A.D.D." sont gérées par la section formation du département de police. Elles sont versées au dossier du policier constitué au département de police, et non au dossier personnel de l'employé au Service des ressources humaines.

3.4.2 L'évaluation du rendement gérée par le Service des ressources humaines

Le Service des ressources humaines a pour mission, entre autres, de gérer l'évaluation du rendement des employés municipaux. Pour ce faire, il s'est doté de l'outil présenté à l'annexe VIII. La réalisation de l'activité d'évaluation du personnel a fait l'objet d'une révision par le Service des ressources humaines en 1993 après une quinzaine d'années d'utilisation. Le formulaire d'évaluation modifié est présenté à l'annexe IX.

Les policiers municipaux, au même titre que les autres membres de la fonction publique lavalloise, doivent être évalués à l'aide de ce formulaire. À cet égard, les officiers qui ont eu à superviser une recrue sont appelés à compléter le formulaire émanant du Service des ressources humaines. La procédure d'utilisation de

l'activité d'évaluation prévoit une rencontre entre l'évaluateur et l'évalué pour en discuter.

Aux termes de l'activité d'évaluation du rendement, le formulaire doit être signé par l'évaluateur et l'évalué, en plus du directeur du service concerné (si ce dernier n'agit pas à titre de supérieur immédiat). Le formulaire est retourné au Service des ressources humaines qui en prend connaissance; si des mesures s'imposent, ce dernier agit à titre de conseiller. Dans le cas contraire, le formulaire est versé au dossier principal de l'employé au Service des ressources humaines.

L'évolution de la société et les changements survenus dans son environnement depuis le début de ce dernier quart du xx^e siècle a largement contribué à la complexification de la fonction policière. Les administrations municipales et les corps de police doivent donc effectuer un virage dans leur façon de conduire le maintien de l'ordre et la prévention du crime sur le territoire qu'ils ont à desservir. Pour ce faire, la sélection de leurs effectifs policiers a dû être repensée afin de tenir compte de la plus grande polyvalence des tâches policières et de la plus grande complexité des situations dans lesquelles les policiers sont impliqués. Les critères qui sont aujourd'hui utilisés pour sélectionner les policiers, et qui sont basés sur la tâche actuelle, risquent de ne plus être les mêmes d'ici une dizaine d'années puisque la société aura encore évolué.

À cet égard, les corps policiers d'envergure ont dû révisé le profil-type de leurs recrues policières afin de pouvoir faire face au défi qui les attend et qui demeure pour l'instant inconnu. Dans le but de pouvoir faire face à toute éventualité, on exige de plus en plus de qualités de la part de nos recrues qui verront leur rôle et leurs responsabilités évoluer au cours de leur carrière. Devant la contradiction apparente des rôles que les policiers ont à jouer (prévention vs répression), on recherche chez ces derniers une plus grande diversité de qualités de base et de qualités particulières. Aux qualités de base de capacité d'adaptation, d'honnêteté, de sens des responsabilités, d'un excellent jugement, d'une bonne stabilité émotionnelle et de tact et de

respect, nous demandons à nos recrues d'être capable de résoudre des problèmes, d'être ferme et affirmé, d'être capable de gérer le stress, d'être compréhensif, sociable, serviable et innovateur.

Afin de mesurer adéquatement cette batterie de qualités chez leurs aspirants policiers, les municipalités et leur corps de police se sont dotés de processus de sélection complets, sophistiqués et coûteux. Le temps saura sûrement dire s'ils sont adéquats, mais d'ici là, la méthode de recherche scientifique nous permet de valider, à l'aide de certains outils statistiques, si les techniques de sélection du personnel policier possèdent une capacité de prédiction de la performance au travail adéquate.

CHAPITRE 4

LA MÉTHODOLOGIE

Nous avons jusqu'à maintenant analysé les différents aspects théoriques de notre sujet qui est l'entrevue de sélection.

Dans le présent chapitre, nous procéderons à l'étape de l'opérationnalisation de notre projet de recherche. Nous traiterons de la méthodologie utilisée pour tester la validité de prédiction de l'entrevue préliminaire de sélection des aspirants policiers du département de police de Laval en fonction de leur rendement au travail au cours de leur période de probation. La méthodologie retenue dans ce projet de recherche compte trois étapes.

Dans un premier temps, nous décrirons l'échantillon qui a été utilisé pour effectuer notre recherche. Dans un deuxième temps, nous présenterons les instruments de mesure qui ont permis d'évaluer les qualités personnelles des candidats policiers lors de l'entrevue préliminaire, ainsi que le rendement des recrues pendant leur période de probation (le système P.A.D.D.). À cet égard, nous avons versé à l'annexe VII une copie de la grille d'évaluation du rendement P.A.D.D. Quant à la grille de l'entrevue préliminaire, les lecteurs comprendront que l'on ne peut reproduire "In extenso" cette dernière, compte tenu du fait qu'elle est encore utilisée par le comité de sélection des aspirants policiers de Laval. Dans un troisième temps, nous décrirons le traitement des données effectué à l'aide de différentes procédures statistiques pour tester les relations qui existent entre la variable indépendante (l'entrevue de sélection préliminaire) et la variable dépendante (l'évaluation du rendement à l'aide du système P.A.D.D.).

4.1 DESCRIPTION DE L'ÉCHANTILLON

Afin de vérifier si l'entrevue préliminaire de sélection peut être qualifiée de prédicteur valable de la performance au travail en milieu policier à Laval, nous avons retenu tous les policiers qui y ont été embauchés depuis juin 1990. Ces derniers sont au nombre de 127. Cette période a été retenue puisqu'elle coïncide avec l'élaboration et l'application du processus de sélection des policiers actuel. L'année 1990 coïncide également avec la mise sur pied de la nouvelle technique d'évaluation du rendement du personnel policier lavallois, le système P.A.D.D (procédure d'appréciation à double rendement). Nous décrivons cet instrument au point 4.3 du présent chapitre.

Parmi les 127 policiers embauchés depuis le 18 juin 1990, nous en avons considéré 101 pour notre échantillonnage. Pour ce faire, nous avons retenu tous les policiers qui ont été cotés en entrevue, embauchés puis évalués durant leur période de probation de huit mois. Vingt-six (26) candidats n'ont pas été considérés compte tenu de leurs dossiers incomplets. À cet égard, nous avons constaté que certains policiers embauchés entre 1990 et 1991 ont été évalués en entrevue à l'aide d'une ancienne grille d'entrevue qui ne comportait pas les mêmes critères d'évaluation que la grille actuelle. De plus, plusieurs de ces mêmes policiers ont par la suite été évalués pendant leur période de probation par des officiers qui n'ont pas utilisé le système P.A.D.D., puisque ce nouvel instrument était en phase d'implantation. Durant cette période, les officiers ont alors évalué le rendement de leurs recrues soit à l'aide de l'ancien formulaire d'appréciation de type "choix forcé" ou du formulaire émanant du Service des ressources humaines pour l'ensemble du personnel de Laval. Il est à noter que puisque les critères d'évaluation du rendement visés dans ces deux outils sont différents de ceux du P.A.D.D. en plus d'être annotés différemment, nous n'avons pu utiliser ces dossiers. Enfin, certains officiers n'ont pas produit de document écrit pour supporter leur recommandation de confirmation de permanence de leur(s) recrue(s). Pour ces raisons, nous avons donc écarté 26 dossiers des 127 policiers embauchés depuis 1990.

Le tableau X présente les caractéristiques biographiques des répondants au moment de leur embauche. La majorité de ces personnes (64,4%) étaient de sexe

masculin. Ils étaient en majorité (66,3%) âgés entre 20 et 24 ans, et 69,3% d'entre eux possédaient à l'embauche un diplôme d'études collégiales professionnelles en techniques policières. Près de dix-sept (17) pour cent d'entre eux, (16,8%) détenaient deux diplômes d'études collégiales, général et professionnel en techniques policières. Il est à noter que seulement 9 policiers possédaient une scolarité universitaire complétée (5 au niveau baccalauréat, et 4 au niveau certificat) lors de leur embauche. Quant à leur expérience, 70,3% des répondants avaient à l'embauche moins d'une année d'expérience policière, comparativement à 24,8% qui avaient entre 1 et 3 ans dans ce genre de travail.

TABLEAU X
Caractéristiques biographiques des répondants
(N=101)

CARACTÉRISTIQUES	NOMBRE	POURCENTAGE (%)
SEXE		
HOMME	65	64,4%
FEMME	36	35,6%
TOTAL	101	100%
AGE		
- 20 ANS	0	0%
20 - 24 ANS	67	66,3%
25 - 30 ANS	32	31,7%
+ 30 ANS	2	2%
TOTAL	101	100%
FORMATION ACADÉMIQUE		
DEC techniques policiers	70	69,3%
DEC général + DEC tech. policières	17	16,8%
DEC général + AEC tech. policières	2	2,0%
DEC prof. + AEC tech. policières	1	1,0%
CERTIFICAT + AEC tech. policières	1	1,0%
CERT. + DEC tech. policières	2	2,0%
BACCALAURÉAT + AEC tech. policières	5	5,0%
DEC prof. + AEC tech. policières	2	2,0%
CERT. + DEC gén. + DEC tech. policières	1	1,0%
TOTAL	101	100%
EXPÉRIENCE POLICIÈRE		
- DE 1 AN	71	70,3%
1 - 3 ANS	25	24,8%
+ DE 3 ANS	5	5,0%
TOTAL	101	100%

4.2 LES INSTRUMENTS DE MESURE

Dans cette section, nous décrivons chacun des instruments de mesure retenus et leurs composantes ainsi que la méthodologie utilisée aux fins du traitement des résultats obtenus sur les 12 facteurs de l'entrevue et des 10 facteurs du P.A.D.D. (l'évaluation du rendement).

4.2.1 Le rendement au travail (variable dépendante)

L'utilisation de la fiche d'évaluation du rendement au travail (P.A.D.D.) a été conçue à partir des outils originaux de ce système à double dimension. À cet effet, la seconde partie de la procédure d'évaluation prévoyait l'attribution de scores numériques obtenus suite à une collecte de données basées sur la comparaison des évalués entre eux; cette dimension visait à identifier par ordre décroissant les candidats les mieux perçus par les officiers et ce, en fonction des dix facteurs énumérés au tableau XI.

Cet outil a été conservé, mais l'utilisation que les officiers en font pour l'évaluation de leurs recrues exclut la notion de comparaison entre pairs. Telle qu'illustrée à l'annexe VII, cette grille comporte cinq annotations, de -2 à +2 (-2, 1-, 0, +1, +2). La cote "0" (équivalent au 50e rang percentile) est considérée comme la "norme" et constitue la manifestation du comportement généralement attendu de la part d'une recrue pour ce facteur. L'officier qui procède à l'évaluation d'une recrue positionne sur l'échelle la "valeur" qu'il accorde à la manifestation du facteur; si la recrue n'a pas manifesté le comportement, la cote 0 est attribuée. Les "fiches d'annotation P.A.D.D." sont par la suite acheminées pour compilation à la section formation du service de la police. Le responsable procède alors comme suit : 1,25 points sont accordés pour chacune des positions (cases) de chaque échelle. Puisque chaque échelle compte 80 cases, un score global sur 100 est alors obtenu à partir de la classification percentile accordée à chacun des facteurs. Si plus d'un officier procède à l'évaluation, la moyenne arithmétique des différents scores attribués par les évaluateurs est alors calculée et retenue.

4.2.2 L'entrevue préliminaire (variable indépendante)

L'entrevue préliminaire qui est administrée au début du processus de sélection des policiers de Laval suit un examen écrit auquel doivent se soumettre les candidats. Cette entrevue est semi-structurée et administrée par un comité de sélection constitué de deux membres : un représentant de la division dotation du Service des ressources humaines (qui est présent à chacune des entrevues) et un officier du service de police. Nous qualifions cette entrevue de semi-structurée puisque seule la série de questions administrée aux candidats policiers est standard. L'éventail des réponses possibles des candidats ne fait pas l'objet d'une telle standardisation. L'officier responsable de la coordination des entrevues pour le département de police est le lieutenant responsable de la formation policière; bien que ce dernier soit appelé à siéger régulièrement au comité de sélection, un certain nombre d'officiers (sergents et lieutenants) qui oeuvrent dans différentes sections du département de police ont été initiés à l'administration de l'entrevue préliminaire. Les questions qui sont posées lors de cette entrevue font appel à des comportements passés. Les réponses des candidats sont notées sur une grille d'entrevue pendant la rencontre et à la fin de cette dernière, chaque intervieweur évalue individuellement le candidat à l'aide d'une échelle de notation de 1 à 4 (médiocre, faible, bon, très bon). Chaque intervieweur cote donc chacun des 12 critères (de valeurs égales) sur cette échelle et en effectue la sommation. Il s'ensuit une discussion entre les intervieweurs et la moyenne arithmétique des évaluations de chaque intervieweur est par la suite estimée et arrêtée. Cette valeur (qui est reportée sur 100) constitue la note obtenue du candidat à l'entrevue préliminaire. Notons que la note de passage est 65%. Les intervieweurs ne doivent pas nécessairement arriver à un consensus sur la note qu'ils allouent à chaque candidat puisque c'est la moyenne des évaluations qui est retenue. Cependant, si un trop grand écart persiste entre les intervieweurs ou, si l'un de ces derniers fait "échouer" le candidat alors que l'autre le fait "passer", il s'ensuit obligatoirement un consensus sur la valeur globale du candidat (accepté ou rejeté).

4.3 LE TRAITEMENT DES DONNÉES

Tel que décrites précédemment, les principales variables qui seront analysées sont comme suit :

TABLEAU XI

**Énumération des composantes (facteurs) des variables
dépendante et indépendante**

VARIABLE INDÉPENDANTE : L'ENTREVUE PRÉLIMINAIRE	VARIABLE DÉPENDANTE : L'ÉVALUATION DU RENDEMENT (P.A.D.D.)
PRÉSENTATION / REPRÉSENTATIVITÉ COMMUNICATION ORALE MOTIVATION INITIATIVE MATURITÉ CONFIANCE EN SOI AUTONOMIE SOUPLESSE LEADERSHIP RELATIONS PERSONNELLES RÉSISTANCE AU STRESS JUGEMENT	REPRÉSENTATIVITÉ COMMUNICATIONS VERBALES INITIATIVE ET MOTIVATION ASSIDUITÉ ET PONCTUALITÉ CONNAISSANCES PROFESSIONNELLES COMMUNICATIONS ÉCRITES QUALITÉ DU TRAVAIL QUANTITÉ DE TRAVAIL LEADERSHIP RELATIONS HUMAINES

Afin de réaliser notre objectif de départ qui était de procéder à la vérification de la validité de prédiction de l'entrevue de sélection, nous aurons recours à divers tests statistiques. L'étude de la relation entre la variable représentant les résultats à l'entrevue préliminaire des aspirants policiers et les résultats découlant de la mesure de leur performance nous permettra d'atteindre l'objectif de départ.

La réalisation d'une analyse de régression entre les variables dépendante et indépendante permettra de qualifier la capacité de prédiction de l'entrevue préliminaire des aspirants policiers de Laval en fonction de leur réussite dans la fonction policière.

Le premier test statistique retenu afin de décrire les relations entre les variables est la corrélation. Ce test nous permettra de déterminer si l'information que nous possédons au sujet de notre prédicteur (l'entrevue) est associé au critère d'évaluation du rendement (Tziner et al., 1993).

La réalisation d'un modèle de régression linéaire vise à prédire la valeur de notre variable dépendante (l'évaluation du rendement des recrues mesurée à l'aide du Système P.A.D.D.) représentée par "Y" dans l'équation ci-dessous, en fonction d'une (ou des) variable(s) indépendantes (la note à l'entrevue préliminaire et/ou les différents facteurs mesurés lors de cette dernière), représentés par les "X" :

$$Y_i = \beta_0 + \beta_1 X_i + \varepsilon_i$$

La valeur du test statistique "F" dérivée de notre modèle de régression permettra de vérifier le degré de signification des relations entre les variables et d'examiner l'hypothèse d'indépendance entre ces dernières. Règle générale, les sciences humaines et sociales statuent habituellement pour l'utilisation d'un seuil de signification $\alpha = 0,01$ ou $\alpha = 0,05$, ce qui signifie un seuil de 1% ou de 5% (Tziner et al., 1993). Cependant, il peut être accepté d'établir ce niveau de signification jusqu'à 10 % ($\alpha = 0,10$).

Afin de déterminer si l'entrevue préliminaire est significative dans son ensemble, nous aurons recours à la technique statistique de régression linéaire multiple. Pour ce faire, nous utiliserons la statistique "regression" du progiciel SPSS; nous y entrerons, en une seule étape, chacun des 12 facteurs de la variable indépendante correspondant aux 12 critères de l'entrevue préliminaire dans l'équation de régression. Cette technique de régression ne permet toujours pas au test F qui y est exécuté pour l'ensemble des variables explicatives de juger si l'utilisation de certaines de ces variables, lorsqu'elles sont considérées dans leur ensemble, s'avère superflue. Tout au plus, cette technique nous permettra d'obtenir des indices

à l'effet que certaines variables de notre modèle sont significatives, alors que d'autres ne le sont pas.

Pour déterminer avec exactitude quelle(s) variable(s) sont significatives et dans quelle mesure, nous aurons recours au test sur la contribution marginale de chaque variable explicative (Baillargeon, 1985). Globalement, ce test nous permettra d'examiner si l'ajout d'un facteur supplémentaire de la variable explicative à la suite d'autres facteurs de la variable explicative déjà dans l'équation de régression, apporte une contribution significative.

Il existe plusieurs techniques statistiques pour élaborer un modèle de régression linéaire multiple à partir d'un ensemble de variables explicatives; aucune méthode pour sélectionner les variables n'est meilleure dans l'absolu (Norusis, 1993). Cependant, la technique statistique la plus employée est certes la méthode de régression "pas à pas" (ou "stepwise regression") (Baillargeon, 1985). Cette technique est basée sur la notion de corrélation partielle et sur la contribution marginale de chaque variable explicative.

La méthode de régression "pas à pas" consiste essentiellement à introduire ou retrancher successivement, une à la fois, les variables explicatives selon un critère basé sur la contribution marginale ("statistique F partielle") de chaque variable pouvant être introduite; ce même critère permet également d'évaluer, s'il y a lieu, de retrancher une variable qui pourrait être devenue superflue suite à l'ajout dans l'équation d'autres variables lors des étapes précédentes. Le processus de sélection des variables sera terminé lorsque selon les niveaux significatifs spécifiés ($\alpha = 0,05$ pour la variable entrante et $\alpha = 0,1$ pour la variable sortante), aucune autre variable explicative ne pourra être introduite dans, ou retranchée de, l'équation de régression.

Les différentes méthodes de régression multiple menant à la détermination des facteurs de la variable explicative importants dans la prédiction de notre variable dépendante ne donnent pas tous la même équation de régression (Norusis, 1993). Nous aurons donc recours à deux autres méthodes visant à déterminer les facteurs à inclure dans notre équation de régression. Il s'agit des méthodes "Forward Selection" et "Backward Elimination", disponibles à l'aide du progiciel SPSS.

Une fois la relation jugée significative, nous devons nous prononcer sur l'importance de la portée de notre prédiction. C'est alors que nous nous référerons au coefficient de détermination (r^2). Ce dernier nous indiquera si la corrélation obtenue est purement triviale, ou si elle s'avère substantielle. La capacité de prédiction de notre variable indépendante (l'entrevue) sera fonction de ce coefficient, puisqu'il nous renseignera sur le pourcentage de la variance de notre mesure de performance P.A.D.D. explicable par le biais de l'entrevue préliminaire.

La méthodologie que nous comptons suivre pour la réalisation de notre étude a été exposée dans ce chapitre. Les tests statistiques de régression et de corrélation simples et multiples ont été retenus afin de réaliser l'objectif de notre étude à savoir si l'entrevue préliminaire administrée aux aspirants policiers de Laval peut être qualifiée de prédicteur valable de leur performance au travail.

La régression linéaire entre la note globale au P.A.D.D. (variable dépendante) et l'entrevue préliminaire (variable indépendante) nous permettra de poser le diagnostic de prédiction de l'entrevue. Le modèle de régression multiple quant à lui, nous permettra d'atteindre notre objectif en déterminant quels critères de notre prédicteur (l'entrevue préliminaire) s'avèrent significatifs.

CHAPITRE 5 LES RÉSULTATS

Après avoir décrit dans le chapitre précédent l'échantillon des 101 répondants faisant l'objet de notre étude, ainsi que les différentes techniques statistiques utilisées pour analyser les résultats obtenus sur les différentes variables, nous présentons dans ce chapitre les différents résultats découlant des tests statistiques retenus. L'analyse de ces résultats permettra de déterminer si l'entrevue préliminaire des aspirants policiers de Laval possède une capacité de prédiction de la performance au travail des recrues durant leur période d'essai, ainsi que, le cas échéant, l'identification des critères d'entrevue qui sont le plus significatifs.

5.1 RÉSULTATS RELATIFS À L'ÉVALUATION DU RENDEMENT P.A.D.D.

Le tableau XII nous renseigne sur les mesures de tendance centrale relatives aux notes obtenues par les répondants en ce qui a trait à leur rendement au travail au cours de leur période de probation.

TABLEAU XII

Mesures de tendance centrale des notes des répondants sur le rendement au travail

(N=101)

MOYENNE (/100)	ÉCART- TYPE	MÉDIANE	ÉTENDUE*
60,31	8,64	61,8	42,6

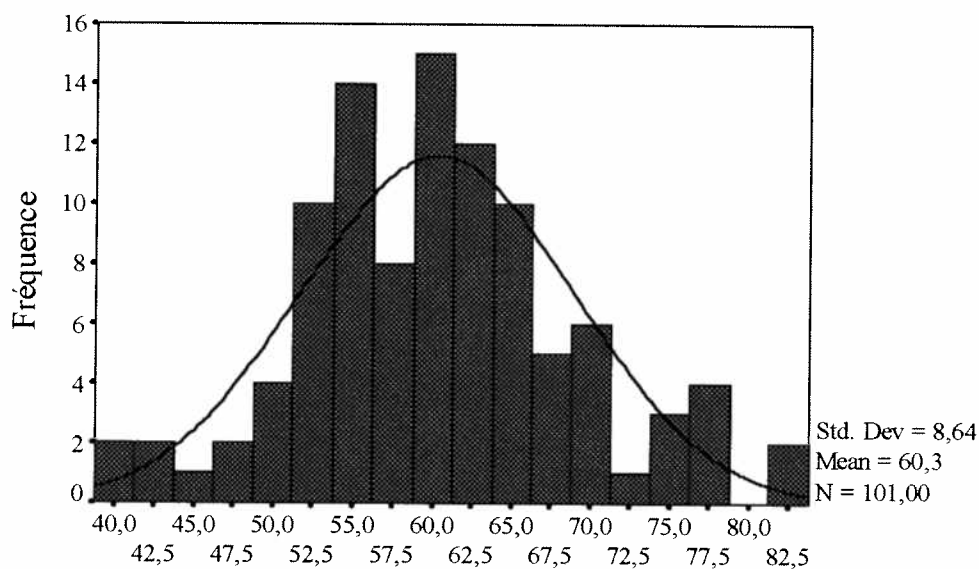
*minimum : 41%
maximum : 83,6%

La distribution des notes obtenues par les policiers sur l'évaluation du rendement est illustrée au graphique 1.

GRAPHIQUE 1

Distribution des notes à l'évaluation du rendement P.A.D.D.

(N=101)



Note globale au PADD (évaluation du rendement)

Tel que présenté au tableau XIII et illustré au graphique 2, le facteur de la fiche d'appréciation possédant la plus haute moyenne est l'assiduité et la ponctualité (65,79%), suivi de la représentativité avec 64,36%. À l'inverse, le facteur possédant la plus basse moyenne est le leadership (52,96%).

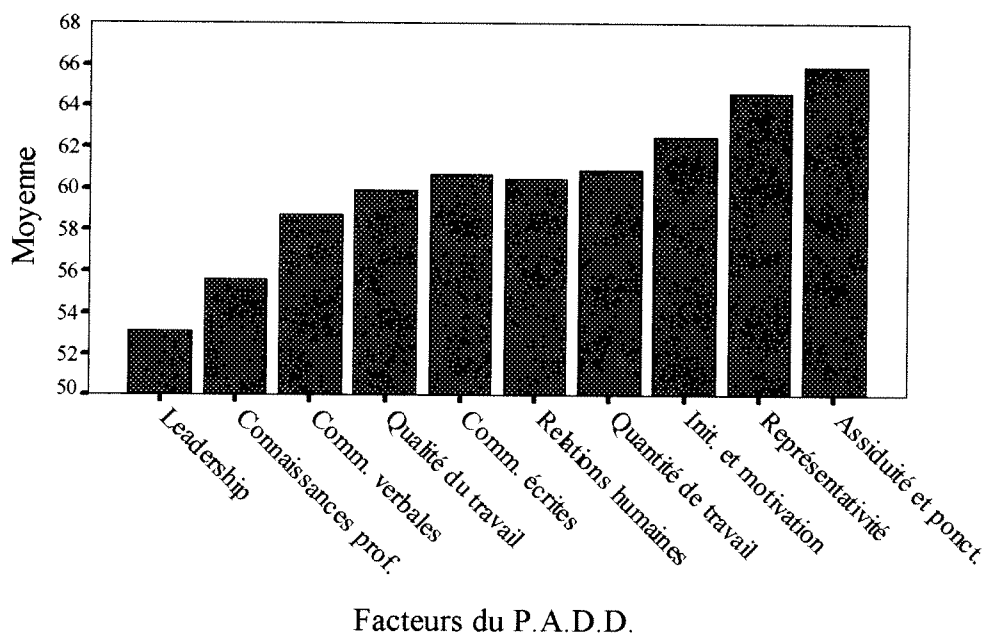
Le facteur possédant le plus grand écart-type est l'initiative et la motivation (14,46) alors que le plus petit écart-type est de 9,81 pour la communication verbale.

TABLEAU XIII

Résultats obtenus par les répondants sur le rendement au travail P.A.D.D.

(N=101)

FACTEUR P.A.D.D.	MOYENNE	ÉCART-TYPE	NOMBRE DE RÉPONDANTS
LEADERSHIP	52,96	11,34	101
CONNAISSANCES PROFESSIONNELLES	55,96	10,95	101
COMMUNICATIONS VERBALES	58,63	9,81	101
QUALITÉ DU TRAVAIL	59,51	12,30	101
COMMUNICATIONS ÉCRITES	60,20	12,88	101
RELATIONS HUMAINES	60,20	12,31	101
QUANTITÉ DE TRAVAIL	60,95	10,88	101
INITIATIVE ET MOTIVATION	62,09	14,46	101
REPRÉSENTATIVITÉ	64,36	12,03	101
ASSIDUITÉ ET PONCTUALITÉ	65,79	13,03	101
TOTAL			101

GRAPHIQUE 2**Moyennes obtenues par les répondants sur les facteurs du P.A.D.D.****(N=101)**

La matrice d'intercorrélations illustrée au tableau XIV nous renseigne sur les relations entre les différents facteurs évalués lors de l'appréciation du rendement P.A.D.D. La note globale obtenue au P.A.D.D. (variable dépendante) est fortement associée avec les 10 facteurs composant l'évaluation du rendement. Le plus haut coefficient de corrélation est 0,82 entre la note totale au P.A.D.D. et le facteur **qualité du travail**; cette relation nous indique que la qualité du travail est importante dans l'ensemble de l'évaluation du rendement de la recrue. À l'inverse, le coefficient de corrélation le plus bas se retrouve entre la note totale au P.A.D.D. et le facteur **assiduité/ponctualité** ($r = 0,6$). Les plus faibles coefficients de corrélation de la matrice se retrouvent entre le facteur **assiduité/ponctualité** et les autres facteurs, suivis du facteur **initiative/motivation**.

Il existe une intercorrélation très marquée entre les facteurs du P.A.D.D. Ces intercorrélations démontrent que les facteurs sont fortement interreliés entre eux ce qui est un indice qu'ils mesurent potentiellement la même chose. Cette matrice d'intercorrélations nous renseigne donc sur le fait que l'évaluation de 10 facteurs par le biais du P.A.D.D. s'avère peu utile puisque plusieurs de ces derniers évaluent sensiblement la même dimension.

Pour ce motif, nous avons décidé de ne retenir que la "note totale au P.A.D.D." comme variable dépendante afin de la placer en relation avec l'entrevue préliminaire et les 12 facteurs qui y sont évalués.

TABLEAU XIV
Matrice d'intercorrélations entre les différents facteurs de la variable dépendante (P.A.D.D.)

CRITÈRES DE L'ÉVALUATION PADD	ASSIDUITÉ PONCTUALITÉ	COMMUN. ÉCRITE	COMMUN. VERBALE	CONNAISSAN. PROFESSION.	INITIATIVE ET MOTIVATION	LEADERSHIP	QUALITÉ DU TRAVAIL	QUANTITÉ DE TRAVAIL	REPRÉSENTAT.	RELATIONS HUMAINES	NOTE AU PADD
ASSIDUITÉ	1,00	0,3328	0,4085	0,2383	0,2840	0,3099	0,4275	0,4525	0,3492	0,4130	0,5981
PONCTUALITÉ											
COMMUNICATION ÉCRITE	0,3328	1,00	0,5722	0,4800	0,2196	0,5059	0,6385	0,3178	0,4943	0,4836	0,7001
COMMUNICATION VERBALE	0,4085	0,5722	1,00	0,4466	0,4618	0,4717	0,5559	0,4768	0,5279	0,7509	0,7728
CONNAISSANCES PROFESSIONNELLES	0,2383	0,4800	0,4466	1,00	0,4697	0,6080	0,6212	0,4259	0,4990	0,4634	0,6906
INITIATIVE MOTIVATION	0,2840	0,2196	0,4618	0,4697	1,00	0,4563	0,5246	0,6851	0,4844	0,4452	0,7031
LEADERSHIP	0,3099	0,5059	0,4717	0,6080	0,4563	1,00	0,5952	0,5059	0,3624	0,4933	0,7254
QUALITÉ DU TRAVAIL	0,4275	0,6385	0,5559	0,6212	0,5246	0,5952	1,00	0,5494	0,4467	0,5633	0,8180
QUANTITÉ DE TRAVAIL	0,4225	0,3178	0,4768	0,4259	0,6851	0,5059	0,5494	1,00	0,5119	0,4633	0,7447
REPRÉSENTATIVITÉ	0,3492	0,4943	0,5279	0,4990	0,4844	0,3624	0,4467	0,5119	1,00	0,3284	0,7136
RELATIONS HUMAINES	0,4130	0,4836	0,7509	0,4634	0,4452	0,4933	0,5633	0,4633	0,3284	1,00	0,7664
NOTE AU PADD	0,5981	0,7001	0,7728	0,6906	0,7031	0,7254	0,8180	0,7447	0,7136	0,7664	1,00

5.2 RÉSULTATS RELATIFS À L'ENTREVUE PRÉLIMINAIRE

Le tableau XV nous renseigne sur les mesures de tendance centrale relatives aux notes obtenues à l'entrevue préliminaire par nos 101 répondants.

TABLEAU XV

Mesures de tendance centrale des notes des répondants
à l'entrevue préliminaire

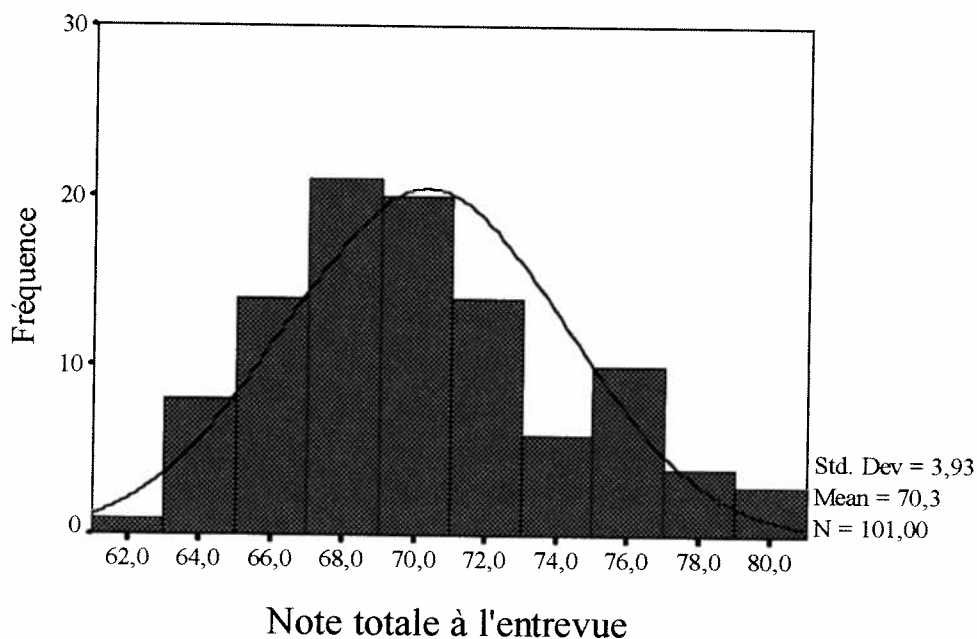
(N=101)

MOYENNE (/100)	ÉCART- TYPE	MÉDIANE	ÉTENDUE*
70,30	3,93	69,79	17,71

*minimum : 62,5%
maximum : 80,21%

Le graphique 3 illustre, quant à lui, la distribution des notes à l'entrevue préliminaire.

GRAPHIQUE 3
Distribution des notes à l'entrevue préliminaire
(N=101)



Tel que présenté au tableau XVI et illustré au graphique 4, il existe une répartition quasi égale des catégories de notes obtenues à l'entrevue. À cet égard, nous pouvons constater que 39,6% des répondants ont eu une note à l'entrevue qui se situe entre 65 et 69%, alors que 40,6% ont obtenu une note qui se situe entre 70 et 74%. Un seul répondant (1%) a obtenu une note élevée à l'entrevue préliminaire située entre 80 et 85%.

TABLEAU XVI**Répartition des notes des répondants à l'entrevue préliminaire**

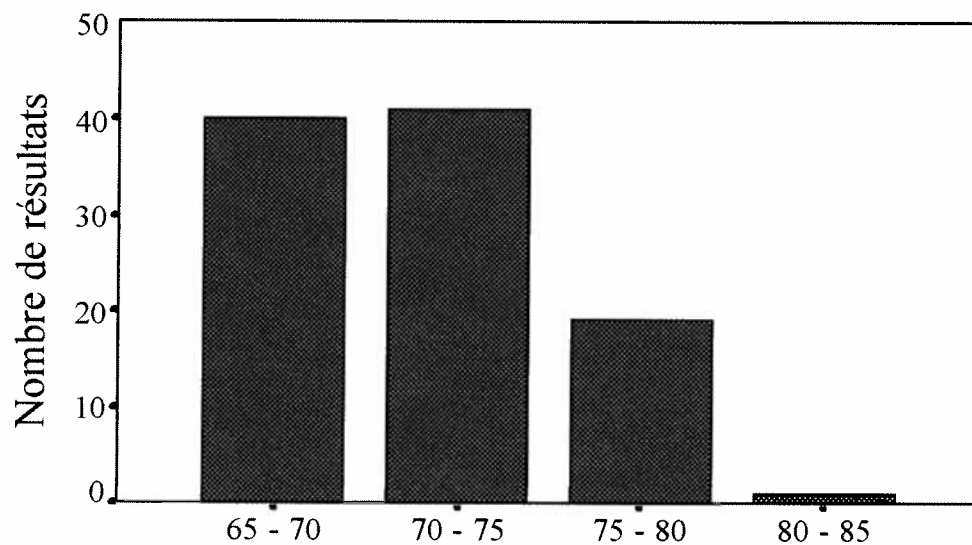
(N=101)

NOTE À L'ENTREVUE (/100)	NOMBRE	POURCENTAGE (%)
+ 85	0	0%
80 - 85	1	1,0%
75 - 79	19	18,8%
70 - 74	41	40,6%
65* - 69	40	39,6%
TOTAL	101	100%

*la note de passage à l'entrevue préliminaire est de 65%

GRAPHIQUE 4**Représentation des résultats obtenus par les répondants
à l'entrevue préliminaire**

(N=101)

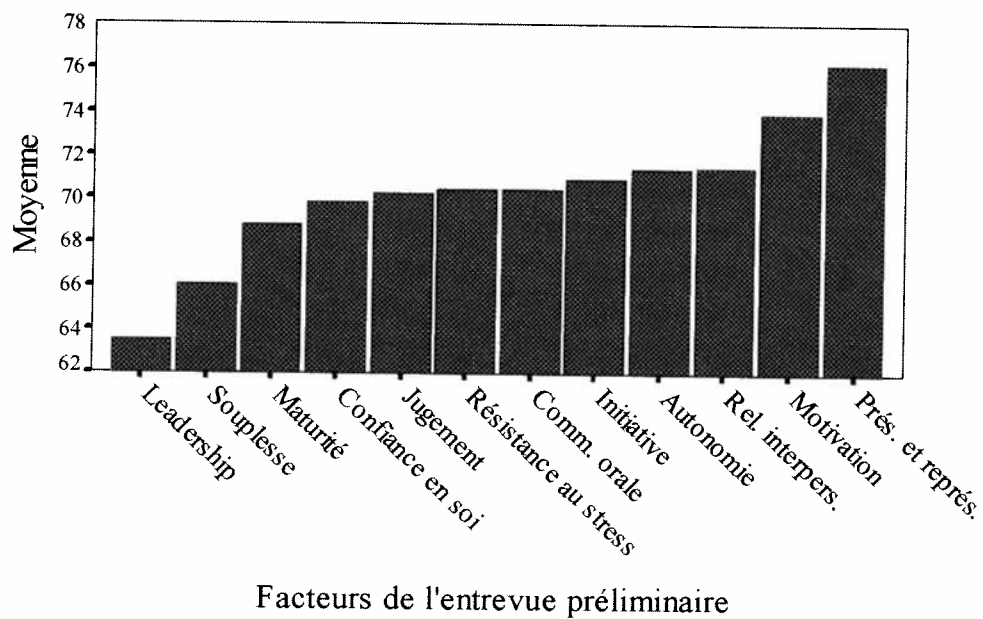


La note globale à l'entrevue est reportée sur 100

Les résultats obtenus par les répondants sur chacun des facteurs à l'entrevue préliminaire sont représentés au tableau XVII. Le facteur de l'entrevue préliminaire qui atteste de la plus haute moyenne est la présentation/représentativité (76,16%), alors que le plus faible est le leadership (63,56%). Le facteur d'entrevue possédant le plus grand écart-type est la communication orale (12,33), alors que le plus petit est la résistance au stress (7,03). Ces informations sont illustrées au graphique 5.

TABLEAU XVII
Résultats obtenus par les répondants à l'entrevue préliminaire
(N=101)

FACTEUR D'ENTREVUE	MOYENNE	ÉCART-TYPE	NOMBRE DE RÉPONDANTS
LEADERSHIP	63,56	10,61	101
SOUPLESSE	66,09	10,80	101
MATURITÉ	68,81	9,81	101
CONFIANCE EN SOI	69,86	9,14	101
JUGEMENT	70,24	8,31	101
RESISTANCE AU STRESS	70,46	7,03	101
COMMUNICATION ORALE	70,47	12,33	101
INITIATIVE	70,92	7,96	101
AUTONOMIE	71,41	7,10	101
RELATIONS INTERPERSONNELLES	71,46	7,98	101
MOTIVATION	73,94	7,67	101
PRÉSENTATION/REPRÉSENTATIVITÉ	76,16	10,32	101
TOTAL			101

GRAPHIQUE 5**Moyennes obtenues par les répondants sur les facteurs d'entrevue****(N=101)**

La matrice d'intercorrélations du tableau XVIII atteste des relations entre les différents facteurs de l'entrevue préliminaire (variable indépendante). Les coefficients de corrélation les plus élevés entre ces facteurs se retrouvent entre la **note totale à l'entrevue** et les différents facteurs qui la composent: avec la variable **communication orale** où l'on observe un $r = 0,65$, la variable **présentation/représentativité** ($r = 0,54$), la variable **leadership** ($r = 0,53$) et la variable **jugement** ($r = 0,5$). Nous avons également relevé les coefficients d'intercorrélation suivants : **leadership** et **communication orale** ($r = 0,45$), **leadership** et **confiance en soi** ($r = 0,43$), **souplesse** et **relations interpersonnelles** ($r = 0,41$).

À l'inverse, les coefficients de corrélation les moins élevés entre les facteurs de la variable indépendante se retrouvent entre la variable **initiative** et les autres variables, ainsi qu'entre la variable **résistance au stress** et les autres variables.

TABLEAU XVIII
Matrice d'intercorrélations entre les différents facteurs de la variable indépendante (entrevue préliminaire)

CRITÈRES D'ENTREVUE	AUTONOMIE	COMM. ORALE	CONFIANCE EN SOI	INITIATIVE	JUGEMENT	LEADERSHIP	MATURITÉ	MOTIVATION	PRÉSENT. ET REPRÉSENT.	RELATIONS INTERPERS.	RÉSISTANCE AU STRESS	SOUPLESSE	NOTE A L'ENTREVUE
AUTONOMIE	1,00	0,2982	0,2753	0,2764	0,1052	0,2472	0,2600	0,0208	0,2248	-0,0203	0,1668	-0,2389	0,4710
COMM. ORALE	0,2982	1,00	0,2528	0,1967	0,2821	0,4449	-0,0353	0,0521	0,3289	0,1354	0,2184	-0,0841	0,6467
CONFIANCE EN SOI	0,2752	0,2528	1,00	0,0116	0,1106	0,4332	0,1162	-0,0294	0,1074	-0,0300	0,1837	-0,1766	0,4447
INITIATIVE	0,2764	0,1967	0,0116	1,00	0,0203	0,2667	-0,0034	0,0915	0,0324	-0,0041	0,0192	-0,0112	0,3502
JUGEMENT	0,1052	0,2821	0,1106	0,0203	1,00	0,1355	0,3427	0,1433	0,1038	0,1903	0,0315	0,1288	0,5010
LEADERSHIP	0,2472	0,4449	0,4332	0,2667	0,1355	1,00	0,1145	0,0099	0,1576	-0,0810	0,0818	-0,2535	0,5333
MATURITÉ	0,2600	-0,0353	0,1162	-0,0034	0,3427	0,1145	1,00	0,1022	0,0125	0,0985	0,0977	0,0322	0,3904
MOTIVATION	0,0208	0,0521	-0,0294	0,0915	0,1433	0,0099	0,1022	1,00	0,1695	0,1186	-0,0384	0,0695	0,3038
PRÉSENTATION ET REPRÉSENTIVITÉ	0,2248	0,3289	0,1074	0,0324	0,1038	0,1576	0,0125	0,1695	1,00	0,3294	0,0718	0,0965	0,5347
RELATIONS INTERPERSONNELLES	-0,0203	0,1354	0,0300	-0,0041	0,1903	-0,0810	0,0985	0,1186	0,3294	1,00	-0,0474	0,4091	0,4086
RÉSISTANCE AU STRESS	0,1668	0,2184	0,1837	0,0192	0,0315	0,0818	0,0977	-0,0384	0,0718	-0,0474	1,00	0,0013	0,3140
SOUPLESSE	-0,2389	-0,0841	-0,1766	-0,0112	0,1288	-0,2535	0,0322	0,0695	0,0965	0,4091	0,0013	1,00	0,2072
NOTE A L'ENTREVUE	0,4710	0,6467	0,4447	0,3502	0,5010	0,5333	0,3904	0,3038	0,5347	0,4086	0,3140	0,2072	1,00

5.3 LES RELATIONS ENTRE L'ENTREVUE PRÉLIMINAIRE ET L'ÉVALUATION DU RENDEMENT

Dans cette section, nous réaliserons deux tests statistiques, la corrélation et la régression, afin d'analyser les relations entre la variable dépendante (l'évaluation du rendement des recrues policières à l'aide du P.A.D.D.) et la variable indépendante (l'entrevue préliminaire) ainsi que ses différents facteurs.

Le premier test statistique qui sera réalisé est la corrélation. Ce dernier sera effectué en deux temps. Dans un premier temps, nous procéderons à une corrélation simple entre la variable dépendante "note totale au P.A.D.D." et la variable indépendante "note totale à l'entrevue". Ce test permettra donc de vérifier s'il existe une relation entre ces variables. Dans un deuxième temps, nous procéderons à une corrélation multiple entre la variable dépendante "note totale au P.A.D.D." avec chacun des 12 facteurs de la variable indépendante soit l'entrevue préliminaire.

Le deuxième test statistique qui sera réalisé est la régression linéaire. Ce test sera également réalisé en deux temps, et ce, dans le but de déterminer la capacité de prédiction de l'entrevue préliminaire des aspirants policiers de Laval eu égard à leur rendement au travail.

Pour les fins de cette régression, la variable dépendante (l'évaluation du rendement à l'aide du Système P.A.D.D. présentement utilisée à Laval pour les recrues policières) est représentée par "Y". Elle est celle que l'on tentera d'expliquer à l'aide des facteurs de la variable indépendante (ou explicative), soit les facteurs de l'entrevue de sélection préliminaire.

Par la suite, nous tenterons de déterminer quel(s) facteur(s) de la variable indépendante de l'équation de régression multiple sont significatives dans notre démarche de prédiction de la performance au travail. Pour ce faire, nous appliquerons une procédure de régression multiple, la méthode de régression "pas à pas" ("stepwise regression"). Nous déterminerons donc à l'aide de cette méthode précisément quels facteurs de l'entrevue préliminaire, au nombre de 12, sont des "prédicteurs" valides du rendement au travail des recrues policières.

5.3.1 La corrélation simple

Le tableau XIX représente les résultats des premiers tests statistiques effectués afin de vérifier s'il existe une relation entre la variable dépendante "note totale au P.A.D.D." et la variable indépendante "note totale à l'entrevue"; il s'agit d'une corrélation simple.

TABLEAU XIX

Corrélation de la variable dépendante avec la variable indépendante
(tableau général)

VARIABLE DÉPENDANTE (ÉVALUATION DU RENDEMENT) ÉCART - TYPE σ MOYENNE \bar{X}	VARIABLE INDÉPENDANTE (ENTREVUE DE SÉLECTION) ÉCART - TYPE σ MOYENNE \bar{X}	COEFFICIENT DE CORRÉLATION (R DE PEARSON)
\bar{X} : 60,3102 σ : 8,6440	\bar{X} : 70,2982 σ : 3,9289	0,3120

Le coefficient de corrélation (r de Pearson) entre l'entrevue préliminaire et le rendement au travail est de 0,31.

La moyenne des notes des 101 répondants à l'entrevue préliminaire est de 70,3%, alors que celle de l'évaluation du rendement est moins élevée soit 60,3%. Il importe de rappeler que la note de passage à l'entrevue préliminaire est de 65% et

éliminatoire, alors que l'échelle de notation du P.A.D.D. ("envers l'entier") établit un rendement dit "normal" à 50%.

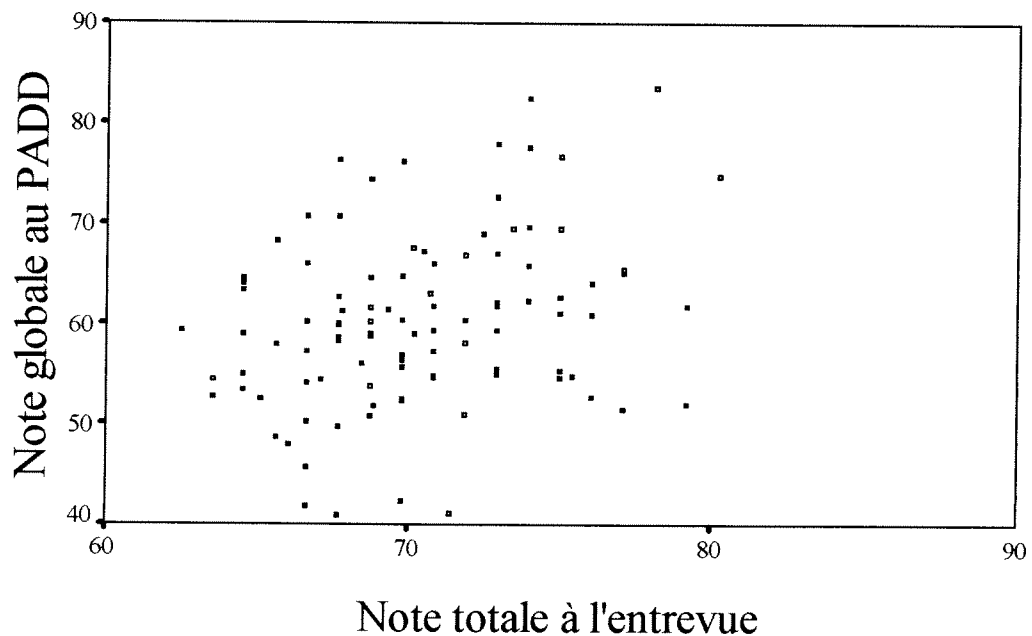
Le coefficient de corrélation "r" nous donne donc une idée de l'importance de la relation entre les variables X et Y, ainsi que leur degré d'association. Le coefficient de corrélation ($r = 0,31$) obtenu nous permet d'affirmer qu'il existe une relation entre les résultats découlant de l'entrevue préliminaire et le rendement au travail. Cependant, cette relation s'avère modérée.

Le graphique 6 représente la répartition des sujets de l'échantillon sur les deux variables retenues. Sous cette forme, les scores sur les deux mesures (entrevue et évaluation du rendement) de chacun des 101 policiers embauchés sont réunis en coordonnées. Ces coordonnées sont traduites en un point placé sur le graphique qui représente le rendement d'un sujet sur la mesure de prédiction et le critère.

GRAPHIQUE 6

Diagramme de dispersion entre la variable dépendante et la variable dépendante

(N=101)



Le nuage de points représenté au graphique 6 pourrait être qualifié de modérément condensé. Cependant, la meilleure façon de rendre compte mathématiquement de la nature de la relation existant entre notre prédicteur et notre critère est de tracer une droite de régression dont la pente reflétera la magnitude du coefficient de corrélation r . Cette ligne de régression nous permettra de projeter la performance d'un candidat à partir de l'information de son score à la mesure de prédiction que constitue l'entrevue préliminaire. Nous aborderons le principe statistique de la régression à la section 5.3.3 du présent chapitre.

5.3.2 La corrélation multiple

La matrice de corrélation multiple présentée au tableau XX permet de mesurer l'importance de la combinaison de plusieurs facteurs de la variable indépendante, soit les 12 facteurs évalués à l'entrevue préliminaire, avec la variable dépendante et ses 10 facteurs.

TABLEAU XX
Matrice de corrélations entre les facteurs de la variable dépendante et ceux de la variable indépendante

Facteurs de l'évaluation du rendement (P.A.D.D.)												
Facteurs Entrées	REPRÉSEN.	COMMUN. VERBALES	INITIATIVE MOTIVA.	ASSIDUITÉ PONCTUAL	CONNAISS. PROFESS.	COMMUN. ÉCRITES	QUALITÉ TRAVAIL	QUANTITÉ TRAVAIL	LEADERSH	RELATION HUMAINE	NOTE AU FAISS	
PRÉS./REFR.	0,1446	0,1328	0,1481	0,0021	0,2163	0,1904	0,1102	0,0973	0,2134	0,0321	0,1755	
COMMORALE	0,1891	0,0455	0,1749	0,1575	0,1113	0,0589	0,0810	0,1880	0,0927	0,0727	0,1678	
MOTIVATION	-0,0798	-0,1260	-0,0608	0,0893	-0,0128	0,0268	0,0607	0,0790	0,0647	-0,0951	-0,0047	
INITIATIVE	0,2370	0,1871	0,1895	0,1386	0,1489	0,1858	0,2224	0,2318	0,0763	0,1772	0,2487	
MATURITÉ	0,1026	0,1669	0,1274	0,1545	0,0668	0,1948	0,1802	0,1528	0,1195	0,0721	0,1922	
CONF EN SOI	-0,1643	0,0275	-0,0362	-0,0073	-0,1128	-0,1199	-0,1756	-0,0621	0,0469	0,0147	-0,0797	
AUTONOMIE	0,1151	0,1251	0,1137	0,1658	0,0795	0,0747	0,1096	0,1563	0,0685	0,1373	0,1595	
SOUPLESSE	-0,0074	0,0524	0,0591	-0,0427	-0,0127	0,1255	0,0767	0,0573	0,0188	0,0302	0,0561	
LEADERSHIP	0,1208	0,0878	0,1270	0,1915	0,0801	0,0544	0,0349	0,1659	0,1112	0,0686	0,1552	
REL. INTERP.	0,1403	0,2947	0,0212	-0,1274	0,0596	0,1615	0,0713	0,0816	0,1239	0,1665	0,1324	
RES. STRESS	0,1656	0,1504	0,1701	0,1820	0,0591	0,0360	0,1271	0,1448	0,1119	0,1301	0,1847	
JUGEMENT	0,2061	0,1995	0,1864	0,1306	0,1607	0,2330	0,2358	0,2197	0,1536	0,2245	0,2728	
NOTE TOT.	0,2245	0,2463	0,2432	0,1899	0,1609	0,2283	0,2022	0,2911	0,2272	0,1825	0,3120	

De façon générale, nous constatons que parmi la variable indépendante et ses facteurs, le coefficient de corrélation le plus élevé est celui qui existe entre la **note totale à l'entrevue** et la **note totale au P.A.D.D.** ($r=0,31$). De plus, la **note totale à l'entrevue** en corrélation avec certains facteurs du PADD (**note totale, quantité de travail, communication verbale, communications écrites, initiative/motivation, leadership et représentativité**) affichent les plus hauts coefficients de corrélation.

Les facteurs de la variable indépendante qui obtiennent les plus hauts coefficients de corrélation sont le **jugement** et l'**initiative**, en relation avec la note totale du P.A.D.D.

Le coefficient de corrélation qui existe entre le facteur **relations interpersonnelles** de l'entrevue préliminaire et le facteur d'évaluation du rendement **communications verbales**, figure également parmi les coefficients de corrélation les plus élevés de la matrice ($r = 0,30$).

À l'opposé, les coefficients de corrélation les plus faibles se retrouvent entre les facteurs de la variable indépendante **motivation** et **souplesse**, suivies du facteur **confiance en soi**, et la note globale obtenue sur le P.A.D.D.

Parmi les 143 coefficients de corrélation, cinq d'entre eux attestent de relations entre facteurs identiques mesurés tant lors de l'entrevue préliminaire que lors de l'évaluation du rendement. Tous ces coefficients de corrélation sont en deçà des $r = 0,2$, soit : **leadership** ($r = 0,11$), **relations interpersonnelles** et **relations humaines** ($r = 0,17$), **présentation/représentativité** et **représentativité** ($r = 0,15$), **communications orales** et **communications verbales** ($r = 0,05$) et **initiative** et **initiative/motivation** ($r = 0,19$) ainsi que **motivation** et **initiative/motivation** ($r = -0,06$).

La matrice de corrélations présentée au tableau XX nous permet donc de constater que parmi les facteurs de la variable indépendante, trois (3) d'entre eux attestent d'une certaine relation avec la note totale obtenue au P.A.D.D. :

- ♦ Note totale à l'entrevue ($r = 0,31$)

- jugement ($r = 0,27$)
- initiative ($r = 0,25$).

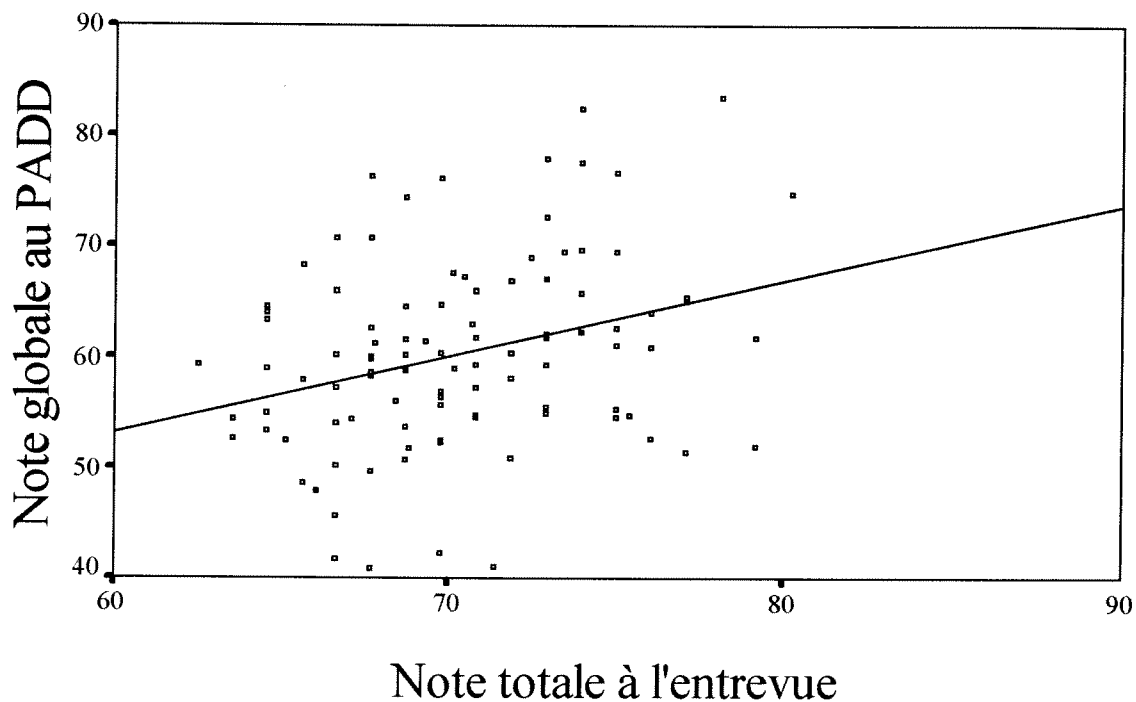
Le coefficient de corrélation atteste de la force de la relation linéaire existant entre deux variables (Norusis, 1992). Il ne permet cependant pas de se prononcer sur la capacité de l'entrevue préliminaire de prédire le rendement au travail. Pour tester cette relation, il faut plutôt utiliser la régression linéaire.

5.3.3 La régression linéaire simple

Tel que mentionné précédemment, nous avons convenu, dans un premier temps, de déterminer si l'outil de sélection qu'est l'entrevue préliminaire (représenté par la note totale obtenue à cette entrevue par nos 101 répondants) est un prédicteur de la performance au travail des policiers (représentée par la note totale obtenue au PADD par nos 101 répondants). Du point de vue statistique, ce modèle constituera également un outil de prévision à partir duquel on pourra tenter d'expliquer les fluctuations observées au niveau de la variable dépendante. Afin de visualiser la forme de la tendance qui peut exister entre nos deux variables, nous avons tracé une droite de régression sur le diagramme de dispersion du graphique 6. La droite de régression représentée au graphique 7 indique que les points du diagramme de dispersion ont tendance à s'aligner selon une droite à pente positive; une relation linéaire entre X et Y semble donc plausible. La réalisation des tests statistiques appropriés confirmera d'ailleurs cette remarque.

GRAPHIQUE 7**Droite de régression de la variable dépendante et la variable indépendante**

(N=101)



Le modèle de régression linéaire simple compte donc une seule variable explicative (indépendante), soit "X", la note totale à l'entrevue, dans l'équation ci-dessous :

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X + \varepsilon$$

Afin de déterminer si la régression est significative dans son ensemble, nous avons émis les hypothèses suivantes :

H_0 : la régression n'apporte aucune contribution significative

H_1 : la régression apporte une contribution significative.

Pour effectuer le test d'hypothèse, nous aurons recours aux résultats d'un tableau d'analyse de variance estimé à l'aide du progiciel SPSS. Ce dernier permet de déterminer quelle hypothèse peut être confirmée avec un seuil de signification $\alpha = 0,05$ (Baillargeon, 1985). Le tableau XXI fait état de ces résultats.

TABLEAU XXI
Régression linéaire simple entre la variable dépendante
et la variable indépendante
Tableau d'analyse de variance

Source de variation	Somme des carrés	Degrés de liberté	Carrés moyens	Stats F	Sig. F*
Expliquée par la régression	727,25698	1	727,25698		
Résiduelle	6744,69481	99	68,12823		
Totale	7471,95179	100		10,67483	0,0015

*Sig. F : seuil de signification $\alpha = 0,05$

STATISTIQUES
R: 0,31198
R ² : 0,09733
Erreur-type : 8,25398

Selon les résultats du test F ($\alpha = 0,05$), la note totale à l'entrevue apporte une contribution significative dans l'explication des résultats obtenus par les policiers au niveau de leur rendement au travail (variable dépendante). L'hypothèse de signification est donc acceptée.

Afin de juger de la signification particulière de notre variable indépendante, nous avons procédé à l'exécution d'un test statistique approprié, le test T (Baillargeon, 1985).

VARIABLE CONTENUE DANS L'ÉQUATION DE RÉGRESSION SIMPLE

Variable	β	SE β	Beta	T	Sig. T*
Note à l'entrevue	0,686391	0,210083	0,311980	3,267	0,0015
(constante)	12,058110	14,791297		0,815	0,4169

*Sig. T : seuil de signification $\alpha = 0,05$

Associée à l'analyse de variance et selon les résultats du test T ($\alpha = 0,05$), la note totale obtenue à l'entrevue préliminaire est liée d'une façon significative aux résultats observés au niveau des notes obtenues par les policiers en matière de rendement au travail (P.A.D.D.).

L'analyse de régression linéaire simple nous a permis de calculer le R^2 dont la valeur s'élève à $R^2=0,097$. Ce dernier nous renseigne sur la proportion de la variation totale dans les observations de la note au P.A.D.D. expliquée par la droite de régression. À cet égard, 10% de la variation totale des notes au P.A.D.D. est expliquée par notre modèle de régression.

Ce résultat nous renseigne sur l'importance de la relation linéaire entre nos variables. Nous sommes donc en présence de facteurs explicatifs relativement

modérés du rendement des recrues policières par leur note totale à l'entrevue préliminaire.

Tel qu'il avait été calculé au préalable dans notre matrice de corrélation, l'équation de régression nous confirme un $R = 0,32$. Ce dernier nous renseigne donc sur une force de 0,32 (sur un maximum de 1,0) de la relation linéaire entre la note au PADD et la note totale à l'entrevue préliminaire. Le R calculé par notre modèle de régression nous donne également comme information que la variable indépendante "note totale à l'entrevue préliminaire" a un effet positif sur le comportement de notre variable dépendante.

5.3.4 La régression linéaire multiple

Après avoir établi par le biais des statistiques appropriées que l'entrevue de sélection pouvait globalement, être qualifiée de "prédicteur" de la performance au travail des recrues policières de Laval, nous tenterons de vérifier si parmi les 12 facteurs qui y sont évalués, certains sont plus significatifs.

Pour élaborer notre modèle de régression multiple, nous avons considéré les 12 facteurs énumérés au tableau XVII comme 12 variables indépendantes (ou explicatives) distinctes. La variable dépendante (ou expliquée) est, tout comme dans le modèle de régression simple, le rendement au travail des recrues policières représentée par la note totale obtenue au P.A.D.D. par les 101 répondants de notre échantillon.

L'équation de notre modèle de régression linéaire multiple se définit comme suit :

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + \beta_5 X_5 + \beta_6 X_6 + \beta_7 X_7 + \beta_8 X_8 + \beta_9 X_9 + \beta_{10} X_{10} + \beta_{11} X_{11} + \beta_{12} X_{12} + \varepsilon$$

où :

Y : variable dépendante représentant la note totale au P.A.D.D.

β_0 à β_{12} : paramètres du modèle, coefficients de régression à être estimés pour chacune des variables explicatives (β_0 étant une constante)

x_1 à x_{12} : variables explicatives représentant les 12 facteurs évalués à l'entrevue préliminaire

ε : erreur (ou résiduel).

Afin de déterminer la validité de notre modèle de régression, nous allons réaliser le test d'hypothèse suivant avec un niveau de signification de 5% ($\alpha = 0,05$) :

H_0 : la régression n'apporte aucune contribution significative

H_1 : la régression apporte une contribution significative.

Tout comme dans le cas de la régression linéaire simple, nous avons recours à la méthode des moindres carrés pour obtenir les estimations des différents paramètres du modèle de régression linéaire multiple. À l'aide du logiciel SPSS, nous avons procédé à l'analyse de variance dont les résultats sont présentés au tableau XXII.

TABLEAU XXII
Régression linéaire multiple de la variable dépendante en fonction
des 12 facteurs de la variable indépendante
Tableau d'analyse de variance

Source de variation	Somme des carrés	Degrés de liberté	Carrés moyens	Stats F	Sig. F*
Expliquée par la régression	1785,93960	12	148,82830		
Résiduelle	5686,01220	88	64,61377		
Totale	7471,95180	100			
				2,30335	0,0132

*Sig. F : seuil de signification $\alpha = 0,05$

STATISTIQUES
R: 0,48890
R ² : 0,23902
Erreur-type : 8,03827

FACTEURS CONTENUS DANS L'ÉQUATION DE RÉGRESSION MULTIPLE

Facteurs de l'entrevue préliminaire	β	SE β	Beta	T	Sig. T*
Autonomie	0,037780	0,137330	0,031051	0,275	0,7839
Comm. orale	-0,024740	0,084309	-0,035285	-0,293	0,7699
Confiance en soi	-0,214362	0,102121	-0,226603	-2,099	0,0387
Initiative	0,230200	0,111572	0,211931	2,063	0,0420
Jugement	0,240324	0,111257	0,231037	2,160	0,0335
Leadership	0,105477	0,097680	0,129449	1,080	0,2832
Maturité	0,096095	0,104046	0,099353	0,924	0,3582
Motivation	-0,109252	0,108540	-0,096921	-1,007	0,3169
Prés./représentativité	0,111440	0,089777	0,133029	1,241	0,2178
Rel.interpersonnelles	0,076073	0,119373	0,070191	0,637	0,5256
Résistance au stress	0,230295	0,120863	0,187268	1,905	0,0600
Souplesse	-0,009818	0,087800	-0,012269	-0,112	0,9112
(constante)	6,383996	17,067553		0,374	0,7093

*Sig. T : seuil de signification $\alpha = 0,05$

Selon les résultats du test F, il apparaît vraisemblable au seuil $\alpha = 0,05$ qu'au moins une (ou plusieurs) variable(s) explicative(s) apportent une contribution significative dans l'explication de notre variable dépendante. L'hypothèse de signification est donc acceptée, puisque la régression est significative dans son ensemble. De plus, notons que le coefficient de corrélation multiple est désormais $R = 0,49$, et le coefficient de détermination multiple $R^2 = 0,24$, ce qui signifie que 24 % de la variance de notre variable dépendante (le rendement) est expliquée par l'ensemble des 12 facteurs de la variable indépendante; ce coefficient constitue une nette amélioration par rapport à notre modèle de régression linéaire simple.

Les résultats du test F sur l'équation de régression multiple nous laissent présager qu'à ce même seuil de signification $\alpha = 0,05$, trois facteurs explicatifs semblent significatifs; il s'agit de la **confiance en soi** (SigT = 0,04), l'**initiative** (SigT = 0,04) et le **jugement** (SigT = 0,03). Il est à noter que le facteur **résistance au stress** (SigT = 0,06) dépasse légèrement le seuil $\alpha = 0,05$ préalablement fixé, alors qu'elle serait acceptée par le test si ce dernier était de $\alpha = 0,1$. Quoiqu'il en soit, cette quatrième variable nous laisse entrevoir une possibilité de signification.

Du côté des coefficients de corrélation partiels de chacune des facteurs acceptés par le test T, nous retrouvons les résultats suivants :

- Confiance en soi : $R = -0,23$
- Initiative : $R = 0,21$
- Jugement : $R = 0,23$
- Résistance au stress : $R = 0,19$

Puisque ces valeurs représentent la force de la relation linéaire entre la variable dépendante et les facteurs de la variable indépendante, elles nous permettent de conclure à la présence d'une certaine influence de chacun de ces 4 facteurs sur le rendement au travail. Cette relation semble positive sauf en ce qui a trait au critère de confiance en soi où elle est négative. En effet, le modèle tel qu'il est semble présager que la variable confiance en soi a un effet inversement proportionnel sur l'évaluation du rendement. Ces premières constatations seront réévaluées lors des prochains tests statistiques afin d'en tirer des conclusions définitives.

5.3.5 Les différentes de méthode de régression linéaire multiple

La régression linéaire multiple que nous avons réalisée nous a permis d'obtenir des indices à l'effet que certains facteurs de notre variable indépendante (l'entrevue préliminaire) étaient significatifs, alors que d'autres ne l'étaient pas. Pour déterminer avec exactitude quel (s) facteurs (s) sont significatif (s) et dans quelle mesure, nous avons réalisé différentes variantes de la régression linéaire multiple afin de conclure à la contribution de chacun des facteurs de l'entrevue. Ces méthodes de régression multiple sont : la régression "pas à pas" ("Stepwise Regression"), "Forward Selection" et "Backward Elimination".

La première méthode de régression linéaire multiple pour la sélection des facteurs significatifs que nous avons réalisée est la méthode de régression "pas à pas"; cette dernière fut effectuée à l'aide du logiciel SPSS afin de faire les divers tests statistiques sur les paramètres de notre modèle de régression linéaire multiple, pour ne retenir que les facteurs de la variable explicative qui ont un effet significatif.

La première variable explicative retenue par le programme informatique correspond au facteur d'entrevue **jugement**, puisqu'il correspond à la statistique F la plus élevée de l'équation de régression proposée. Le tableau XXIII en atteste.

TABLEAU XXIII
Régression linéaire multiple à l'aide de la méthode "pas à pas"
variable entrante : jugement

Tableau d'analyse de variance

Source de variation	Somme des carrés	Degrés de liberté	Carrés moyens	Stats F	Sig. F
Expliquée par la régression	555,9996	1	555,9996		
Résiduelle	6915,9522	99	69,8581		
Totale	7471,9518	100			
				7,9589	0,0058

STATISTIQUES
R: 0,2728
R ² : 0,0744
Erreur-type : 8,358

FACTEUR CONTENU DANS L'ÉQUATION DE RÉGRESSION

Facteur de l'entrevue préliminaire	β	SE β	Beta	T	Sig. T
Jugement	0,283750	0,100579	0,272785	2,821	0,0058
(constante)	40,378676	7,113773		5,676	0,0000

FACTEURS NON CONTENUS DANS L'ÉQUATION DE RÉGRESSION

Facteurs de l'entrevue préliminaire	Coefficients de corrélation partiels	T	Sig. T
Autonomie	0,136690	1,366	0,1751
Communication orale	0,098405	0,979	0,3300
Confiance en soi	-0,114941	-1,145	0,2548
Initiative	0,252802	2,587	0,0112
Leadership	0,124073	1,238	0,2187
Maturité	0,109215	1,088	0,2794
Motivation	-0,045970	-0,456	0,6497
Prés./représentativité	0,153849	1,541	0,1264
Relations interpersonnelles	0,085234	0,847	0,3991
Résistance au stress	0,183129	1,844	0,0682
Souplesse	0,021990	0,218	0,8281

Puisque le coefficient de corrélation partiel le plus élevé parmi les facteurs non contenus dans l'équation est celui du facteur **initiative**, il est le second facteur explicatif que nous retrouvons.

TABLEAU XXIV
Régression linéaire multiple à l'aide de la méthode "pas à pas"
variable entrante : initiative

Tableau d'analyse de variance

Source de variation	Somme des carrés	Degrés de liberté	Carrés moyens	Stats F	Sig. F
Expliquée par la régression	997,99190	2	498,99595		
Résiduelle	6473,95990	98	66,06082		
Totale	7471,95180	100			
				7,55358	0,0009

STATISTIQUES

R : 0,36547

R^2 : 0,13357

Erreur-type : 8,12778

FACTEURS CONTENUS DANS L'ÉQUATION DE RÉGRESSION

Facteurs de l'entrevue préliminaire	β	SE β	Beta	T	Sig. T
Initiative	0,264235	0,102154	0,243265	2,587	0,0112
Jugement	0,278609	0,097827	0,267843	2,848	0,0054
(constante)	21,999474	9,916770		2,218	0,0288

FACTEURS NON CONTENUS DANS L'ÉQUATION DE RÉGRESSION

Facteurs de l'entrevue préliminaire	Coefficients de corrélation partiels	T	Sig. T
Autonomie	0,071993	0,711	0,4789
Communication orale	0,050693	0,500	0,6183
Confiance en soi	-0,121275	-1,203	0,2318
Leadership	0,060803	0,600	0,5499
Maturité	0,115783	1,148	0,2538
Motivation	-0,071190	-0,703	0,4838
Prés./représentativité	0,151118	1,506	0,1354
Relations interpersonnelles	0,090226	0,892	0,3745
Résistance au stress	0,184456	1,848	0,0676
Souplesse	0,026384	0,260	0,7955

Le test statistique de régression "pas à pas" s'arrête ici, puisque le seuil d'entrée est situé à $\alpha = 0,05$, et qu'aucun autre facteur explicatif ne répond

spécifiquement à cette condition. Notons toutefois que le facteur **résistance au stress** qui constitue le coefficient de corrélation partiel le plus élevé des facteurs non contenus dans l'équation de régression ($R = 0,19$) possède un seuil de signification T de 0,067, ce qui dépasse légèrement la norme habituellement acceptée par le programme. Nous retenons tout de même ce facteur comme étant potentiellement significatif dans notre modèle.

Quant au facteur **confiance en soi** qui affichait un certain potentiel de signification dans l'équation de régression générale, la méthode de régression "pas à pas" n'a pas retenu ce facteur explicatif comme étant significatif dans l'explication de notre modèle. En effet, au rapport T , le facteur confiance en soi comporte un $\text{Sig } T = 0,23$, ce qui dépasse largement le seuil d'entrée de $\alpha = 0,05$.

Selon les niveaux significatifs spécifiés, le processus de sélection des variables à l'aide de la méthode de régression "pas à pas" est terminé, puisqu'aucun autre facteur de la variable explicative ne peut être introduit dans l'équation de régression.

Tel que présenté au tableau XXIV, la méthode de régression "pas à pas" nous a permis de retenir une nouvelle équation de régression à 2 facteurs de la variable explicative, soit le **jugement** et l'**initiative** produisant ainsi un $R = 0,37$ et un $R^2 = 0,13$; 13% de la variance de la variable dépendante est donc expliquée par les critères de jugement et d'initiative. L'augmentation du R^2 du nouveau modèle de régression par rapport au modèle d'origine nous confirme l'importance relative des facteurs de la variable indépendante déterminés par la méthode de régression "pas à pas".

La deuxième méthode de régression linéaire multiple pour la sélection des facteurs significatifs que nous avons réalisée est la "Forward Selection". Le tableau XXV illustre les résultats.

TABLEAU XXV
Régression linéaire multiple à l'aide de la méthode "Forward Selection"
Tableau d'analyse de variance

Source de variation	Somme des carrés	Degrés de liberté	Carrés moyens	Stats F	Sig. F
Expliquée par la régression	997,99190	2	498,99595		
Résiduelle	6473,95990	98	66,06082		
Totale	7471,95180	100		7,55358	0,0009

STATISTIQUES
R: 0,36547
R ² : 0,13357
Erreur-type : 8,12778

FACTEURS CONTENUS DANS L'ÉQUATION DE RÉGRESSION

Facteurs de l'entrevue préliminaire	β	SE β	Beta	T	Sig. T
Initiative	0,264235	0,102154	0,243265	2,587	0,0112
Jugement	0,278609	0,097827	0,267843	2,848	0,0054
(constante)	21,999474	9,916770		2,218	0,0288

FACTEURS NON CONTENUS DANS L'ÉQUATION DE RÉGRESSION

Facteurs de l'entrevue préliminaire	Coefficients de corrélation partiels	T	Sig. T
Autonomie	0,071993	0,711	0,4789
Communication orale	0,050693	0,500	0,6183
Confiance en soi	-0,121275	-1,203	0,2318
Leadership	0,060803	0,600	0,5499
Maturité	0,115783	1,148	0,2538
Motivation	-0,071190	-0,703	0,4838
Prés./représentativité	0,151118	1,506	0,1354
Relations interpersonnelles	0,090226	0,892	0,3745
Résistance au stress	0,184456	1,848	0,0676
Souplesse	0,026384	0,260	0,7955

La méthode de régression "Forward Selection" nous permet donc d'arriver aux mêmes résultats et aux mêmes conclusions que ceux énoncés à l'aide de la méthode de régression "pas à pas", soit 2 facteurs explicatifs et significatifs : **l'initiative et le jugement**. La propension à inclure dans le modèle le facteur **résistance au stress** malgré son Sig T = 0,0676 est toujours présente avec les commentaires émis précédemment à cet égard.

La troisième méthode de régression linéaire multiple pour la sélection des facteurs significatifs que nous avons réalisée est la "Backward Elimination". Le tableau XXVI illustre les résultats.

TABLEAU XXVI
Régression linéaire multiple à l'aide de la méthode "Backward Elimination"
Tableau d'analyse de variance

Source de variation	Somme des carrés	Degrés de liberté	Carrés moyens	Stats F	Sig. F
Expliquée par la régression	1218,26169	3	406,08723		
Résiduelle	6253,69011	97	64,47103		
Totale	7471,95180	100			
				6,29875	0,0006

STATISTIQUES

R : 0,40379

R^2 : 0,16304

Erreur-type : 8,02939

FACTEURS CONTENUS DANS L'ÉQUATION DE RÉGRESSION

Facteurs de l'entrevue préliminaire	β	SE β	Beta	T	Sig. T
Initiative	0,260770	0,100935	0,240075	2,584	0,0113
Jugement	0,273052	0,096690	0,262501	2,824	0,0058
Résistance au stress	0,211286	0,114308	0,171811	1,848	0,0676
(constante)	7,747883	12,466898		0,621	0,5357

FACTEURS NON CONTENUS DANS L'ÉQUATION DE RÉGRESSION

Facteurs de l'entrevue préliminaire	Coefficients de corrélation partiels	T	Sig. T
Autonomie	0,042723	0,419	0,6762
Communication orale	0,010691	0,105	0,9168
Confiance en soi	-0,160077	-1,589	0,1154
Leadership	0,047712	0,468	0,6408
Maturité	0,100821	0,993	0,3233
Motivation	-0,064005	-0,628	0,5312
Prés./représentativité	0,141241	1,398	0,1654
Relations interpersonnelles	0,102143	1,006	0,3169
Souplesse	0,027325	0,268	0,7894

La méthode de régression "Backward Elimination" fait ressortir des résultats différents et donc des conclusions différentes de celles énoncées à l'aide des méthodes précédentes, soit 3 facteurs significatifs de la variable explicative : **l'initiative, le jugement et la résistance au stress**. En effet le seuil de signification T de cette méthode de régression étant fixé à $\alpha = 0,1$, il est de mise d'inclure définitivement le facteur résistance au stress dans la liste des facteurs explicatifs et significatifs.

Le modèle de régression retenu comporte donc 3 facteurs de la variable explicative, ce qui nous permet d'affirmer que ces derniers apportent une contribution significative pour les fins d'explication et de prédiction de notre variable dépendante.

En ce qui a trait à la force de la relation entre nos variables exprimée par l'amplitude du coefficient de corrélation multiple R , les statistiques démontrent qu'elles sont plutôt tempérées. La synthèse des résultats des différents tests statistiques réalisés et qui ont été rapportés dans ce chapitre nous permettront d'émettre certaines conclusions.

5.4 SYNTHÈSE DES RÉSULTATS

Les différentes techniques statistiques auxquelles nous avons eu recours dans cette étude nous permettent d'émettre un certain nombre de conclusions.

Dans un premier temps, nous pouvons affirmer que l'entrevue préliminaire des aspirants policiers de Laval possède une capacité de prédiction de la performance au travail des recrues qui ont été embauchées parmi ces aspirants policiers, et ce, aux termes de leur période probatoire de huit mois. L'entrevue préliminaire est qualifiée de prédicteur dans sa globalité, c'est-à-dire lorsqu'on la considère dans son ensemble, en plus de l'être également et forcément au niveau de certains de ses facteurs. Les techniques statistiques de régression et de corrélation nous permettent de juger de l'amplitude de cette prédiction.

Dans un deuxième temps, nous avons constaté qu'en examinant de plus près les différents facteurs utilisés pour évaluer les aspirants policiers de Laval, nous

sommes en mesure d'affirmer que seulement un certain nombre de ces critères qui, lorsqu'ils sont évalués individuellement, ont une valeur de prédiction.

Le tableau synthèse représenté au tableau XXVII illustre bien ces conclusions.

TABLEAU XXVII

Tableau synthèse des différents modèles de régression dont la variable dépendante est l'évaluation du rendement P.A.D.D.

Modèle de régression : facteurs de la variable explicative	Coefficients de corrélation multiple <i>R</i>	Coefficients de détermination multiple <i>R</i> ²	Sig F (ou T)
Les 12 facteurs d'entrevue	0,48890	0,23902	0,0132
Note totale à l'entrevue	0,31198	0,09733	0,0015
Jugement Initiative Résistance au stress	0,40379	0,16304	0,0006
Jugement Initiative	0,36547	0,13357	0,0009

Ce tableau nous permet de constater que parmi les modèles de régression multiple dont le test F a révélé une contribution significative, le modèle à 12 facteurs représentant la totalité des critères évalués à l'entrevue préliminaire possède le plus haut coefficient de corrélation $R = 0,49$; nous pouvons de plus affirmer que ce modèle explique 24% de la variation de l'évaluation du rendement.

Après avoir effectué une procédure informatique de régression visant à déterminer la contribution significative de chacun des facteurs significatifs, nous obtenons un modèle à 3 facteurs avec un $R = 0,40$ et un $R^2 = 0,16$.

Sur le plan statistique, il peut être intéressant de connaître la valeur de prédiction du rendement des recrues policières de chacun des facteurs de l'entrevue préliminaire pris individuellement. Chacun de ces facteurs de la variable explicative est donc intégré dans une équation de régression linéaire simple.

TABLEAU XXVIII

Tableau des différents modèles de régressions linéaires simples

Modèle de régression simple	Coefficient de corrélation	Coefficients de détermination	Sig F (ou T)
Facteurs	r	r^2	
Note totale entrevue	0,31198	0,09733	0,0015
Jugement	0,27278	0,07441	0,0058
Initiative	0,24871	0,06185	0,0121
Maturité	0,19219	0,03694	0,0542
Résistance au stress	0,18468	0,03411	0,0645
Présentation/représentativité	0,17553	0,03081	0,0791
Communication orale	0,16779	0,02815	0,0935
Autonomie	0,15948	0,02543	0,1112
Leadership	0,15524	0,02410	0,1211
Relations interpersonnelles	0,13243	0,01754	0,1868
Confiance en soi	-0,07974	0,00636	0,4280
Souplesse	0,05613	0,00315	0,5772
Motivation	-0,00468	0,00002	0,9629

Selon les données recueillies au tableau XXVIII, nous constatons que lorsque plusieurs facteurs (ou critères d'entrevue) sont pris isolément et

indépendamment les uns des autres, plusieurs peuvent être qualifiés de prédicteurs de la performance au travail des policiers de Laval en fonction du seuil de signification observé.

En effet, les modèles de régression linéaire simple de la variable dépendante en relation avec chacun des 12 facteurs de la variable indépendante pris individuellement révèlent que :

- ♦ au seuil $\alpha = 0,01$, 3 facteurs sont significatifs
 - ♦ note totale entrevue
 - ♦ jugement
 - ♦ initiative

- ♦ au seuil $\alpha = 0,05$, 4 facteurs sont significatifs
 - ♦ note totale entrevue
 - ♦ jugement
 - ♦ initiative
 - ♦ maturité

- ♦ au seuil $\alpha = 0,1$, 7 facteurs sont significatifs
 - ♦ note totale entrevue
 - ♦ jugement
 - ♦ initiative
 - ♦ maturité
 - ♦ résistance au stress
 - ♦ présentation/représentativité
 - ♦ communication orale.

En examinant la force de la relation entre ces facteurs de la variable explicative pris isolément et l'évaluation du rendement, nous concluons qu'elle varie de $r = 0,17$ à $r = 0,31$.

Le chapitre 5 nous a permis de prendre connaissance des différents tests statistiques qui ont été réalisés dans le cadre de notre étude. Tel que nous avons été en mesure de le constater, les résultats des différents tests de régression linéaire sont appelés à changer et ce, selon la méthode utilisée. Nous en déduisons donc qu'il est nécessaire de considérer l'ensemble de ces méthodes pour conclure sur l'atteinte de l'objectif de départ de notre projet de recherche.

Les différents tests réalisés dans le cadre de notre étude nous permettent donc de qualifier l'entrevue préliminaire des aspirants policiers de Laval de prédicteur de la performance au travail des recrues policières. Cette affirmation s'applique de façon globale à l'outil de sélection qu'est l'entrevue, mais également de façon spécifique à certains facteurs d'entrevue qui, selon les méthodes statistiques employées, peuvent varier de 2 à 7 parmi l'ensemble des 12 facteurs qui y sont évalués.

CHAPITRE 6

L'ANALYSE DES RÉSULTATS

Le présent travail de recherche avait pour but de tester la validité de l'entrevue de sélection comme moyen de prédiction de la performance au travail des policiers de Laval. Nous croyons que notre étude a contribué à démontrer que l'entrevue de sélection pouvait être considérée comme un moyen valable pour prédire la performance au travail des futures recrues policières de Laval.

Dans ce chapitre, nous procéderons dans un premier temps à une analyse des résultats dans le cadre de notre recherche.

Nous compléterons ce chapitre par une analyse des outils et des pratiques utilisées à Laval pour procéder à l'évaluation de la candidature des aspirants policiers, ainsi que du rendement au travail des recrues une fois embauchées.

Nous concluerons ce chapitre en formulant certaines pistes de recherches futures.

6.1 REMARQUES PRÉLIMINAIRES

La revue de la littérature traitant de l'entrevue de sélection nous a permis de constater que bien que cet outil de sélection possédait à de rares exceptions près une faible validité, nous observons, depuis les vingt dernières années, une tendance qui est à l'effet de rendre cet outil plus précis quant à sa capacité de prédire certains résultats recherchés tel le rendement futur au travail. Les méta-analyses ont eu pour effet de corriger certaines erreurs statistiques des études menées jusqu'alors et ainsi de rehausser le niveau de validité de l'entrevue de sélection.

Les résultats d'études portant sur la validité de l'entrevue ont beaucoup fluctué. En effet, Ghiselli (1966) a qualifié de "modérée" la validité de l'entrevue; Hunter et Hunter (1984) dans leur méta-analyse s'expriment en termes de "niveau raisonnable" de validité; Landy (1976) dans une étude portant sur la validité de

l'entrevue dans la sélection des policiers comme prédicteur de leur performance au travail, qualifie de "significatifs" les coefficients de validité obtenus qui variaient entre 0,29 et 0,34. Latham (1989) recense les résultats de différentes études ayant utilisé l'entrevue situationnelle en regard de leur validité; il en vient à la conclusion qu'il peut qualifier cet outil de méthode de sélection "valide" ($r = 0,14$ à $r = 0,46$).

Du point de vue statistique, Gilbert et Savard (1992) avancent que si un coefficient de corrélation est plus grand que 0,7, les variables sont fortement liées. Si ce coefficient se situe entre 0,3 et 0,7, il existe une certaine relation; s'il se situe entre 0 et 0,3, l'association semble négligeable. Ces auteurs mentionnent cependant que la façon dont la corrélation "r" sera utilisée permettra d'énoncer s'il y a une forte corrélation entre les variables, et que toute corrélation supérieure à 0,20 peut constituer une relation significative.

Quoiqu'il en soit, les auteurs s'entendent pour dire que la magnitude d'une corrélation ne représente qu'une information très partielle de l'importance de la relation qui peut exister entre deux variables. C'est le contexte qui permet de savoir si le pourcentage d'explication du r^2 est une proportion importante ou futile (Tziner et al., 1993). À cet égard, Hunter et Hunter (1984) constatèrent dans leur méta-analyse que la validité de l'entrevue variait d'un cadre à un autre, surtout en ce qui a trait aux caractéristiques parfois subtiles des organisations à l'intérieur desquelles les entrevues prennent place.

Tel que nous avons été en mesure de le constater tout au long du chapitre précédent, nos résultats nous permettent d'énoncer un certain nombre de constatations à l'effet que l'entrevue préliminaire possède une bonne capacité de prédiction du rendement au travail des policiers.

Dans un premier temps, nous avons constaté qu'il existait une relation significative ($r = 0,32$) entre le résultat global obtenu à l'entrevue par les recrues policières et le résultat découlant de leur rendement au travail, au cours de leur période de probation.

Dans un deuxième temps, nous avons constaté que parmi les 12 facteurs de l'entrevue préliminaire lorsque mis en relation avec le rendement au travail des policiers, trois (3) d'entre eux (initiative, jugement et résistance au stress) attestaient d'un bon niveau de prédiction.

Il est intéressant de constater que ces résultats corroborent ceux de l'étude de Landy (1976). Dans son étude portant sur la validité de l'entrevue pour la sélection des policiers, cet auteur en est venu à la conclusion que seulement quelques facteurs parmi ceux évalués par cet outil de prédiction sont significatifs : la motivation et la stabilité personnelle du candidat.

Les résultats de notre étude sont sans équivoque similaires à ce que l'on retrouve dans la littérature portant sur la capacité de prédiction de l'entrevue de sélection.

En effet, sur le plan statistique, notre étude a révélé que le coefficient de corrélation entre l'entrevue préliminaire et l'évaluation du rendement au travail des policiers était de 0,32. Ce résultat coïncide avec plusieurs études portant sur le même sujet. Parmi ces études, nous retrouvons : Ghiselli (1966) avec un $r = 0,35$; Latham, Saari, Pursell et Campion (1980) avec un $r = 0,33$; Weekley et Gier (1987) avec un $r = 0,47$; Roth et Campion (1982) avec un $r = 0,41$. Les études menées sous la forme de méta-analyses comportaient quant à elles des résultats tantôt plus faibles (Hunter et Hunter, 1984, $r = 0,03$ à $0,14$) et tantôt plus élevés (Orpen, 1985, $r = 0,72$; McDaniel et al., 1994, $r = 0,62$). Des études menées entre 1988 et 1994 ont conféré le qualificatif de validité modérée à l'entrevue de sélection (Weisner et Cronshaw, 1988; Wright, 1989; McDaniel et al., 1994).

Parmi les facteurs pouvant être évalués en entrevue, nous retrouvons dans la littérature les critères suivants : la sociabilité (Wagner, 1949), l'intelligence (Mayfield, 1964), les relations interpersonnelles (Ulrich et Trumbo, 1965), la stabilité (Landy, 1976), et la motivation (Landy, 1976; Arvey et Campion, 1982). Notre étude, quant à elle, a permis de vérifier si parmi les facteurs qui sont normalement évalués en entrevue, certains possédaient une meilleure capacité de prédiction que d'autres. Ces traits se sont avérés être le jugement, l'initiative et la résistance au stress. D'autres

critères d'entrevue comme la maturité et la communication orale se sont avérés également utiles, seulement lorsqu'ils sont considérés indépendamment des autres.

Quant aux qualités personnelles du policier idéal, certains de nos résultats supportent la littérature sur ce sujet (Yarmey, 1990; Pugh, 1986; LaGrange, 1993; More et Unsinger, 1990). Tous s'entendent pour affirmer qu'un policier doit démontrer de l'initiative, avoir un bon jugement en réagissant rapidement et efficacement aux problèmes rencontrés dans des situations difficiles. Dans l'exécution de ses différentes tâches le policier subit du stress; ce dernier est causé par différents éléments (danger, inconnu, vies menacées, situations familiales difficiles et conflictuelles, etc.), et peut se manifester sous différentes formes. Nous retrouvons à cet égard une abondance de littérature sur le stress engendré par le travail du policier, et ses effets sur sa santé physique et psychologique.

Les travaux de recherches effectuées depuis les années 1980 nous ont permis de constater que l'entrevue de sélection peut être un instrument utile et valide, dans la mesure où son élaboration et sa mise en place tiennent compte de certains paramètres importants. La structure de l'entrevue (Winfred et Huffcutt, 1994; Weisner et Cronshaw, 1988; Wright et al., 1989; McDaniel et al., 1994), son contenu basé sur une analyse de poste (Campion et al., 1988), son administration faite par un comité plutôt que par un seul intervieweur (Arvey et Campion, 1982), ainsi que la standardisation des intervieweurs (Tziner et al., 1993), sont tous des éléments qui contribuent à augmenter la validité de cet outil de sélection.

À cet égard, l'étude que nous avons menée au sein du département de police de Laval nous a permis de constater que la pratique des entrevues y était caractérisée par ces mêmes paramètres énoncés dans la littérature qui, lorsqu'ils sont pris en considération, contribuent à améliorer la validité de cet outil de sélection. Nous avons constaté que l'entrevue administrée aux aspirants policiers de Laval est une entrevue que nous pouvons qualifier de structurée en ce qui a trait aux questions posées, et qu'elle est administrée par un comité de sélection. Les réponses des candidats aux questions posées par les intervieweurs y sont évaluées systématiquement à l'aide d'une grille uniforme. Il s'agit d'une démarche qui possède un certain niveau de standardisation.

Parmi les fonctions attribuées à l'entrevue et relevées dans notre revue de la littérature, nous avons vu que cette technique de sélection permet en outre de promouvoir l'organisation, entre autres, auprès de clientèles cibles. Bien que cet élément n'ait pas fait l'objet d'une analyse spécifique dans notre étude, nous croyons que l'entrevue préliminaire des aspirants policiers de Laval constitue un outil tant promotionnel que d'information pour ce corps policier. Puisque cette entrevue est administrée en début de processus de sélection, elle constitue un lieu d'échange entre le candidat et les responsables de l'embauche. Le déroulement de l'entrevue préliminaire comporte d'ailleurs une période de questions réservée au candidat sur tout aspect que ce dernier juge à propos de discuter comme : la mission du corps policier, le taux de criminalité de la ville, la diversité culturelle et les efforts de rapprochement avec la communauté, la structure du service de police, le plan de carrière proposé, et les conditions de travail du personnel policier. L'entrevue préliminaire permet également d'informer le candidat policier sur les prochaines étapes du processus de sélection, ainsi que sur l'état d'évolution de son dossier (pièces justificatives manquantes, démarches à entreprendre pour l'examen médical et le test physique, etc.).

6.2 EXPLICATION DES RÉSULTATS OBTENUS

Les résultats de notre étude visant à déterminer si l'entrevue préliminaire administrée aux aspirants policiers de Laval peut être utilisée pour prédire leur performance au travail pendant leur période probatoire permettent, compte tenu de leur caractère significatif, de pousser notre analyse sur non seulement les outils utilisés pour mesurer les facteurs d'entrevue et d'évaluation du rendement, mais également d'émettre des commentaires sur le contexte dans lequel ils ont évolué.

6.2.1 L'entrevue préliminaire

Tel que décrit au chapitre 3, l'entrevue préliminaire administrée aux aspirants policiers de Laval se fait en début de processus, après l'examen écrit. Une première forme de "discrimination" a déjà été faite auprès des candidats policiers lorsqu'ils sont

convoqués à cette entrevue. En effet, les candidatures au poste de policier à Laval ne sont pas toutes admissibles à intégrer le processus de sélection puisque pour ce faire, les candidats doivent rencontrer certaines normes notamment quant à leur formation académique. De plus, les responsables de l'embauche peuvent limiter leur bassin de candidats en fonction du nombre de postes à combler. Par exemple, si les besoins en nouveau personnel policier sont évalués à vingt postes par année, il est impossible pour la municipalité d'absorber un bassin de 1 200 candidats jugés admissibles. Les responsables de l'embauche se voient donc contraints de se donner des paramètres d'analyse des candidatures comme par exemple le lieu de résidence, ou de ne considérer que des candidats diplômés de l'Institut de police du Québec.

L'établissement de paramètres d'analyse des candidatures a nécessairement pour effet de mettre de côté un certain nombre de candidats qui, en absolu, rencontrent les exigences d'emploi. Par la suite, les candidatures des aspirants policiers qui ont été retenues lors de cette première étape sont convoqués à l'examen écrit. Cet examen, nous l'avons vu, est éliminatoire; une deuxième discrimination s'exerce alors. Généralement, les candidats ayant réussi cette étape sont tous convoqués à l'entrevue préliminaire. Cependant, des contraintes administratives liées aux coûts engendrés par la sélection des aspirants policiers (entrevues, enquêtes, examen médical, évaluation psychométrique etc.), ou à une réduction des projections d'embauche par rapport aux objectifs de départ, pourraient faire en sorte que seulement un certain nombre de candidats ayant réussi l'examen écrit soient convoqués en entrevue préliminaire.

Une première constatation peut alors être faite; avant d'être rencontrés en entrevue préliminaire, les candidats policiers de Laval ont tous subi une première sélection. Cette dernière a donc pour effet de biaiser l'ampleur de la sélection faite par l'entrevue proprement dite.

L'outil de sélection que constitue l'entrevue préliminaire a été développé au début des années 1990; son implantation a nécessité une période de rodage durant laquelle cette entrevue a été administrée à de futures recrues, contrairement à certaines études où ces dernières sont réalisées en laboratoire. Administrée sous sa forme intégrale à plus de trois cents candidats, l'entrevue préliminaire a acquis une

valeur au cours des années. Un profil professionnel du policier recherché s'est développé. La structure de l'entrevue, quant aux questions qui y sont posées, s'est précisée. Une deuxième constatation peut être faite : la structure et le contenu de l'entrevue préliminaire, bien qu'ils n'aient pas été modifiés depuis l'implantation de cette dernière au début des années 1990, mais précisés avec le temps; ce fait a contribué à dessiner un profil professionnel plus précis du policier recherché.

Bien que les questions posées aux aspirants policiers en entrevue préliminaire aient été standardisées avec l'usage, elles ne font pas l'objet d'un questionnaire écrit. Il en est de même pour les réponses attendues de la part des candidats. La connaissance des faits et l'expertise reposent sur un comité de sélection constitué à l'origine de deux personnes; un représentant de la police ainsi qu'un second spécialisé en dotation au service des ressources humaines. Ces deux mêmes personnes ont assumé l'ensemble des entrevues préliminaires jusqu'en 1993. Depuis lors, ces dernières ont formé d'autres officiers de police pour l'administration des entrevues préliminaires, de sorte qu'il y ait toujours un des deux membres du comité d'origine qui participe aux entrevues avec un officier nouvellement formé à cette technique. Cette formation s'est faite sur la base de l'observation puis d'une intégration directe dans l'administration de l'entrevue préliminaire. Une troisième constatation peut être faite : la formation des intervieweurs est faite "sur le tas". La subjectivité pouvant être rattachée à l'exercice de l'entrevue ne peut être contrée par une structure formelle d'entrevue (questionnaire, réponses attendues des candidats) reposant sur un document écrit, ayant pour effet de limiter l'interprétation usuelle qui est faite par les nouveaux intervieweurs qui sont formés par "observation" (en assistant à des entrevues faites par un comité comptant l'un des membres du comité de sélection d'origine).

L'évaluation du contenu de l'entrevue est faite à l'aide d'une grille qui compte 12 facteurs. La majorité de ces facteurs portent en soi une signification. Par exemple, le facteur de communication orale ou de présentation/représentativité n'ont pas nécessairement besoin d'être définis pour être compris. Tous les intervieweurs font immédiatement à l'appel à l'observation directe de ces traits pour les évaluer, et il ne semble pas, à prime abord, y avoir d'ambiguïté quant à leur signification. Lorsque l'intervieweur est appelé à coter ces facteurs, à quoi fait-il référence comme base de

comparaison? Qu'entend-on par une bonne communication orale? Fait-on référence au ton de la voix, au vocabulaire employé, à l'aisance à converser, aux expressions grammaticales du candidat, ou à l'ensemble de ces facteurs? L'absence de définition précise des facteurs et de la qualité dans leur observation quant aux différentes cotes pouvant être attribuées (1-2-3-4), laissent place à une marge de subjectivité de la part de l'intervieweur. Cet aspect est d'autant plus marqué pour des critères comme le leadership et la maturité qui sont des facteurs qui doivent faire l'objet d'un "décodage" des réponses du candidat par l'intervieweur, puisqu'il ne s'agit pas de traits directement observables. Une quatrième constatation peut donc être faite quant à l'absence de définition des critères d'entrevue à être évalués ainsi que d'une gradation qualitative dans les réponses des candidats.

Du point de vue méthodologique, nous l'avons vu, chacun des facteurs de l'entrevue préliminaire repose sur une échelle de notation de 1 à 4. Une valeur égale est attribuée à la pondération de chacun des critères, pour un maximum possible (total) de 48 points. Cette note est par la suite reportée sur 100 et une moyenne arithmétique des notes de chacun des intervieweurs est faite pour chaque candidat. Il n'y a pas de consensus entre les intervieweurs sur la note globale, sauf si l'un de ces derniers en vient à un résultat en deçà de la note de passage et l'autre au-dessus de cette dernière. Cette méthodologie est fort utile dans la pratique car l'entrevue préliminaire vise à déterminer si un candidat est apte ou non à poursuivre le processus de sélection. Toutefois, pour les fins de compilation des résultats dans le cadre de la présente étude, cette méthodologie s'est avérée problématique puisqu'elle est la cause directe d'une perte de puissance des données. En effet, une fois reportées sur 100 pour chaque critère (25-50-75-100), ces données ont ensuite fait l'objet d'une moyenne de la note de chaque intervieweur, pour en arriver à une note moyenne globale de l'entrevue. Une moyenne des notes de chaque intervieweur fut ensuite estimée. Ce manque de raffinement de nos données pourrait être l'une des causes directes de la force de nos coefficients de corrélation et de régression. Ce dernier nous conduit donc à l'émission d'une cinquième constatation, soit la présence d'un biais statistique dans la cueillette des données de notre étude visant à établir la présence d'une prédiction de la part de cette entrevue à l'égard du rendement au travail.

6.2.2 L'évaluation du rendement à l'aide de la procédure d'appréciation à double dimension (P.A.D.D.)

Tel que nous l'avons exposé au chapitre 3, le système P.A.D.D. a changé de vocation depuis sa création en 1988. À l'origine, ce système a été conçu pour faire l'évaluation des policiers dans le cadre des examens de promotion aux grades de sergent, lieutenant et capitaine, sur une base annuelle, à raison d'un facteur par mois. Cette procédure à double dimension avait comme première composante un mécanisme structuré de communication axé sur le comportement et la performance des évalués par la constitution d'informations recueillies par des observations directes et présentées à l'évalué lors d'une entrevue. La deuxième dimension visait à obtenir des scores numériques par la collecte de données basées sur des comparaisons des évalués entre eux. Cette procédure à double dimension a été modifiée de sa forme originale pour inclure en une seule étape les 10 facteurs à évaluer, et ce, tant pour les futurs officiers que pour les recrues. Cette fusion a fait en sorte que dorénavant, la procédure ne compte qu'une seule dimension où lors d'une rencontre avec la recrue, l'officier lui transmet les résultats de son évaluation. Une première constatation quant à la pratique de l'évaluation du rendement à l'aide du P.A.D.D. peut dès lors être faite : ce système reposait à l'origine sur le principe de l'évaluation par paires reconnu pour sa validité et sa fidélité. La procédure telle que nous la connaissons aujourd'hui correspond à un retour à la technique des choix forcés abandonnée en 1988 au profit du P.A.D.D. La recrue est évaluée facteur par facteur à l'aide de la même échelle de notation, mais le rangement percentile perd un peu de sa signification puisqu'il peut arriver qu'un officier ait à évaluer un seul policier par année; la comparaison est alors difficilement réalisable.

Lors de son implantation, le système P.A.D.D. comportait un programme de formation à l'intention des évaluateurs. Ce programme consistait en un document écrit distribué aux personnes intéressées et comportait à la fois les objectifs et la méthodologie de l'exercice d'évaluation. Le programme faisait l'objet d'un suivi de la part d'un officier de direction de la police qui se chargeait de faire les relances requises et qui procédait à la compilation et à l'analyse des résultats. Les officiers qui ont reçu cette formation dans les années 1987-1988 et qui, encore aujourd'hui, supervisent directement des recrues (grade de sergent), tentent peut-être de respecter l'intégrité

du P.A.D.D. d'origine quoique des contraintes opérationnelles rendent sans aucun doute l'exercice difficile. Considérant toutefois que les officiers de premier niveau qui sont appelés à évaluer directement ou indirectement (sur la base des commentaires des policiers entraîneurs) les recrues sont les sergents, et que ces derniers dans leur cheminement de carrière peuvent obtenir des mutations ou des promotions, les probabilités que ces mêmes officiers ayant reçu la formation P.A.D.D. soient encore dans ces fonctions sont minces, presque dix années plus tard.

À ce jour, plus aucun programme de formation sur l'utilisation du système P.A.D.D. n'est dispensé. Les nouveaux officiers sont donc confrontés à compléter la grille actuelle sans aucun support, à moins d'entreprendre des démarches spécifiques personnelles pour l'obtention d'informations précises quant à l'utilisation de cet outil. L'exercice doit être d'autant plus difficile que la simple lecture de la grille n'est pas du tout évidente. Une deuxième constatation quant à cet outil peut être faite : aucune formation ou information officielle et structurée n'est transmise à l'officier de premier niveau qui n'est pas familier avec la grille de notation. La forme quelque peu inusitée de cet outil prévu à des fins d'évaluation du rendement rend la tâche de l'officier déjà difficile d'autant plus hardue. Mis à part la circulation de la grille prévue à l'annexe VII, aucun document support n'accompagne systématiquement l'outil d'évaluation.

Au point de vue méthodologique, l'utilisation de la grille P.A.D.D. comporte un biais; sur certains documents, la grille qui comportait à l'origine 82 cases pour chaque facteur n'en comporte aujourd'hui que 80 ou 81. Cette perte est due aux photocopies multiples qui ont été tirées du document original. La manipulation laxiste des copies laisse présager un manque de précision dans l'attribution d'une case plutôt qu'une autre, ce qui a pour effet de pénaliser (ou d'améliorer) pour chacune de ces cases le score pour chaque facteur de 1,25 points. L'exercice d'évaluation devient alors quelque peu aléatoire puisque le fait de noircir une case plutôt qu'une autre est inexplicable en absolu, et n'est pas basé sur l'attribution d'un tel rang percentile par comparaison par paires l'évalué étant souvent la seule recrue.

Quant au plan méthodologique relié à la cueillette des données nécessaires à notre étude, nous avons été initié à l'outil visant à calculer le score brut de chaque facteur de la grille; il s'agit d'une petite règle de fabrication artisanale graduée

à partir de points repères, ce qui a pour effet d'arrondir nettement les résultats par rapport au comptage systématique et manuel du nombre d'espaces multiplié par 1,25 points. La majorité des grilles P.A.D.D. recueillies dans les dossiers des policiers au département de police avaient fait l'objet d'une telle estimation. Ce manque de raffinement des données, a pu, comme dans le cas de l'entrevue préliminaire, contribuer à l'intensité de la force de nos coefficients de corrélation et de régression. De plus, près de la moitié de ces grilles d'évaluation étaient au nombre d'une seule, alors que les autres étaient au nombre de deux ou trois. Dans ces cas, une moyenne arithmétique des notes au P.A.D.D. était faite; ceci constitue pour chacun de nos répondants la donnée relative à la variable dépendante.

Nous avons également dénoté que plus de la moitié des dossiers recensés au département de police comportaient soit une première évaluation, ou l'évaluation finale (ou les deux), alors qu'il est demandé aux officiers de compléter deux formulaires P.A.D.D. durant la période probatoire de huit mois des recrues. Sachant qu'une recrue est normalement appelée à évoluer dans sa phase d'apprentissage, le fait de considérer l'une ou l'autre des grilles plutôt que celle de l'évaluation finale, a pu avoir un impact sur nos résultats statistiques. L'absence de grille d'évaluation P.A.D.D. des dossiers de policiers a d'ailleurs contribué à réduire notre échantillon à 101 répondants. Ces faits nous amènent donc à l'établissement d'une troisième constatation : nous sommes en présence de biais statistiques dans la méthodologie d'évaluation du rendement relié directement à la cueillette des informations nécessaires à notre étude.

Toute évaluation du rendement est teintée d'une certaine subjectivité; un employé qui effectue intégralement sa tâches et qui rencontre les objectifs qui lui sont fixés se verra attribuer par son évaluateur la cote "répond aux attentes", alors que pour un autre évaluateur, ce comportement peut être reconnu comme dépassant les attentes. Nous ne retrouvons pas cet aspect qualitatif dans la grille P.A.D.D. Nous sommes en présence d'une grille avec une normale de "0", ce qui est quelque peu inusité dans notre langage quotidien, bien que très relatif puisque nous pouvons accorder aux chiffres la signification que nous désirons. Quoiqu'il en soit, nous sommes d'avis que le caractère subjectif normalement conféré à une évaluation du rendement est d'autant plus amplifié de par la structure de la grille P.A.D.D.; ceci est

dû à l'absence de formation dispensée aux utilisateurs, et au très grand nombre de ces derniers qui sont appelés à l'utiliser. Ce dernier point n'est nullement compensé par une personne ressource qui serait présente aux évaluations attribuant ainsi un caractère d'uniformité à la démarche.

En ce qui a trait aux facteurs d'évaluation qui sont au nombre de 10, le système d'origine prévoyait une définition de chacun ainsi que des exemples de comportements ou d'attitudes. L'absence de telles définitions accompagnant systématiquement chaque grille d'évaluation dans le cadre d'une procédure formelle et structurée contribue à ajouter des éléments de subjectivité à la démarche. Bien qu'à priori, un facteur comme la communication verbale semble d'une évidence même lorsqu'un officier est appelé à évaluer ce dernier par le biais d'informations que lui aura donné au préalable le policier entraîneur, les dimensions qualitative et relative sont omniprésentes. En l'absence d'exemples précis de ce que le Service juge comme étant une bonne ou une mauvaise communication dans les échanges avec les citoyens, les suspects, les officiers et les collègues de travail, un style de communication d'une recrue peut être jugé acceptable par le policier entraîneur et rapportée comme tel à l'officier, alors que ce dernier serait peut-être d'avis contraire.

Le facteur d'évaluation du rendement "initiative et motivation" comporte, selon nous, une certaine ambiguïté. En effet, il semble possible qu'une recrue motivée à être policier puisse ne pas démontrer d'initiative par manque de confiance en elle ou par un manque d'assurance pouvant être dû à son inexpérience. Il devient alors difficile d'émettre une évaluation juste de ce facteur à moins d'une définition englobante qui pourrait lui être donnée. Ces raisons nous amènent à émettre une quatrième constatation à l'effet que l'exercice même de l'évaluation du rendement à l'aide de la grille P.A.D.D. actuelle confère une grande marge de subjectivité à la démarche.

L'établissement de la matrice d'intercorrélations présentée au tableau XIV entre les 11 facteurs (incluant la note totale) de l'évaluation du rendement nous a permis de constater que nous sommes en présence de fortes intercorrélations entre plusieurs facteurs. Du point de vue statistique, la présence d'une colinéarité (Norusis, 1993; Baillargeon, 1985), ou d'une multicollinéarité (St-Pierre, 1986) entre les

variables fait en sorte qu'il est difficile de connaître la valeur contributive de chacune d'entre elles lorsqu'elles sont intégrées dans un seul modèle. Dans notre étude, nous n'avons pas jugé bon d'intégrer chacun des facteurs du P.A.D.D. dans une équation visant à connaître leur valeur de prédiction puisque le but de notre mémoire était de connaître la valeur de prédiction de l'entrevue de sélection. Cet exercice nous donne néanmoins un indice à l'effet que certains des facteurs de l'évaluation du rendement sont interreliés et évaluent potentiellement la même dimension.

À cet égard, notons les facteurs quantité de travail et initiative/motivation ont un $r = 0,69$, et le facteur relations humaines jumelé aux communications verbales, un $r = 0,75$. Mis à part le facteur note totale au P.A.D.D. qui, en relation avec plusieurs facteurs possède des "r" très élevés, plusieurs autres facteurs d'évaluation du rendement ont des coefficients supérieurs à $r = 0,5$.

6.2.3 Analyse du contexte de la sélection et de l'évaluation du rendement des recrues policières

Après avoir analysé individuellement les outils servant d'une part à la sélection des aspirants policiers de Laval, et, d'autre part, à l'évaluation de leur rendement durant la période probatoire, certaines constatations qui ont été faites tout au cours de notre étude méritent d'être émises.

Il convient d'abord de mentionner qu'il est surprenant de constater que malgré le fait que les candidats à qui l'on administre l'entrevue préliminaire attestent d'une certaine garantie de réussite (puisque seuls les candidats qui ont réussi l'examen écrit et répondant à un certain profil académique et physique sont convoqués en entrevue préliminaire), la relation statistique entre l'entrevue préliminaire et le rendement au travail, qui peut être qualifiée de capacité de prédiction, n'a pas atteint des niveaux très élevés.

L'analyse du contexte dans lequel se fait la sélection et l'évaluation du personnel policier nous a permis de constater que nous sommes en présence de deux outils qui ont été développés indépendamment l'un de l'autre. Ceci a pour effet

d'évaluer les recrues avant leur embauche sous un angle différent de celui d'après, durant leur période d'essai. Le profil professionnel du policier recherché compte douze facteurs dont six sont évalués spécifiquement à l'entrevue (autonomie, confiance en soi, jugement, maturité, résistance au stress et souplesse); six facteurs peuvent être qualifiés de conjoints aux deux outils (initiative, motivation, leadership, relations interpersonnelles, présentation/représentativité, communication orale). Quant à la recrue policière, elle est évaluée durant sa période probatoire sous dix aspects, dont cinq n'ont pas été examinés en entrevue (assiduité/ponctualité, communications écrites, connaissances professionnelles, quantité de travail et qualité de travail). Notre première constatation est à l'effet que parmi les quatre facteurs pouvant être qualifiés de conjoints à l'entrevue préliminaire et à l'évaluation du rendement (leadership, relations interpersonnelles, présentation/représentativité, communication orale), et le double facteur du P.A.D.D. qui est évalué de façon indépendante à l'entrevue (initiative et motivation), nous sommes en présence de coefficients de corrélation relativement faibles compte tenu du fait que ces facteurs devraient en principe correspondre.

Notre attention se porte particulièrement sur le coefficient de corrélation de la variable communication orale (entrevue) avec la variable communication verbale (P.A.D.D.), $r = 0,05$ retrouvé au tableau XX. Nous sommes en présence de soit un problème de définition ou d'attentes de la part du Service, puisque l'expression orale ou verbale d'une personne se mesure habituellement de façon relativement simple et directe. Il y aurait sûrement lieu d'approfondir cet écart de perception entre les membres du comité de sélection et les officiers appelés à évaluer la recrue.

Il est également fort surprenant de constater la valeur $r = -0,06$ entre le facteur P.A.D.D. initiative/motivation et le facteur d'entrevue motivation; nous sommes fort possiblement en présence d'un problème de définition ou de perception. Il est davantage plausible qu'il s'agisse d'un problème de définition, compte tenu du fait que $r = 0,19$ entre le facteur P.A.D.D. initiative/motivation et le facteur d'entrevue initiative.

La corrélation de $r = 0,15$ entre le facteur P.A.D.D. représentation et le facteur d'entrevue présentation/représentativité dénonce également soit un manque de précision de ce que l'on attend de la recrue en matière de présentation, ou soit d'un

problème de perception entre les membres du comité de sélection et les officiers appelés à évaluer leur recrue d'autant plus que comme pour le facteur expression verbale, ce dernier fait généralement appel à une observation directe.

Le $r = 0,11$ entre les variables leadership à l'entrevue et au P.A.D.D. ainsi que le $r = 0,17$ entre les variables relations humaines (P.A.D.D.) et relations interpersonnelles (entrevue) dénotent quant à eux, une problématique pouvant être associée à différentes causes : absence de définition des facteurs, mauvaise perception des facteurs ou absence d'une relation linéaire entre ce qui est évalué en entrevue (soit ce que le candidat dit être) et ce qu'il est vraiment dans les faits. Les faits militent en la faveur de définir clairement chaque facteur et de les évaluer séparément pour éviter toute forme d'ambiguïté.

Quoique sans véritable valeur statistique, notre deuxième constatation est à l'effet que les intervieweurs cotent le candidat après l'entrevue préliminaire en fonction de balises qui sont différentes de celles des évaluateurs du rendement. En effet, l'échelle de notation de l'entrevue comporte une note de passage globale de 65%; les intervieweurs doivent donc trancher entre la note 2 (faible) et 3 (bon) pour chacun des facteurs de l'entrevue. Du côté des évaluateurs, ces derniers ont comme balise une "normalité" égale à 0. Cette dernière possède une connotation d'attentes rencontrées et non de note de passage discriminant le "bon" du "mauvais". De plus, nous avons été à même de constater que des recrues ayant réussi leur période d'essai avaient un score global au P.A.D.D. inférieur à 50%, traduit par des résultats sous 0. Cette différence entre les outils a pour effet d'induire les intervieweurs et les évaluateurs dans des directions différentes, ce qui a une influence directe sur leurs perceptions quant à la valeur du candidat ou de l'évalué.

Comme nous l'avons vu, les répondants de notre étude qui ont été évalués lors de l'entrevue préliminaire ont fait l'objet de d'autres évaluations durant le processus de sélection avant d'être embauchés et d'être évalués par leur officier à l'aide du P.A.D.D. En outre, ils ont tous passé une entrevue finale qui comportait non seulement une structure différente, mais également une méthodologie de cotation incomparable avec la présente, en plus de porter sur d'autres facteurs d'entrevue. Ceci nous amène donc à émettre une troisième constatation à l'effet que nous sommes

potentiellement en présence d'un biais. En effet, non seulement l'entrevue préliminaire démarque-t-elle des répondants qui ont déjà fait l'objet d'une première acceptation (suite à l'examen écrit), mais ces derniers ont également été évalués à l'aide d'autres techniques de sélection avant leur évaluation du rendement (examen médical, enquête sécuritaire, tests psychométriques, entrevue finale).

6.3 RECOMMANDATIONS ET PISTES DE RECHERCHES FUTURES

L'analyse des résultats de notre étude nous porte à émettre un certain nombre de recommandations qui auraient pour effet d'améliorer la pratique de la sélection des candidats policiers et l'évaluation du rendement des recrues à Laval. Après avoir émis des recommandations ayant pour but d'améliorer les pratiques actuelles de sélection et d'évaluation des recrues policières de Laval, nous proposerons, dans la présente section, des pistes de recherches futures.

6.3.1 Recommandations

Tout au cours de ce chapitre portant sur l'analyse des résultats, nous avons émis des constatations relativement à la sélection des aspirants policiers à l'aide de l'entrevue préliminaire, ainsi qu'à l'évaluation de leur rendement une fois embauchées. Dans la présente section, nous émettrons des recommandations quant à ces activités qui, à notre avis, sont d'autant plus utiles que les pratiques actuelles se sont avérées être significatives, nos résultats ayant démontré que l'entrevue préliminaire pouvait être qualifiée de prédicteur de la performance au travail des recrues policières de Laval.

6.3.1.1 Concertation entre les activités de sélection et d'évaluation du rendement

De façon générale, nous constatons suite à cette analyse des pratiques de sélection et d'évaluation du rendement, la nécessité de mettre en contact les

responsables de ces deux sphères d'activités qui, jusqu'à maintenant, ont été menées de façon indépendante. Cette démarche aurait pour effet de revoir les outils utilisés et d'améliorer leur compatibilité. Suite aux tests statistiques, nous avons été en mesure de déterminer quels facteurs d'entrevue étaient significatifs aux fins de prédiction de la performance au travail des policiers; nous pouvons en déduire que certains traits évalués en entrevue ne le sont pas, et qu'il y aurait peut-être lieu de questionner leur utilité, voire même les supprimer de cette étape du processus de sélection.

Il en est de même pour l'évaluation de la performance; la réalisation d'une étude visant à déterminer quels sont les aspects du rendement des policiers ou les traits que l'on souhaiterait maintenir pour évaluer leur travail serait fort profitable. Cette étude serait d'autant plus pertinente qu'elle se destinerait aux recrues policières et non aux policiers possédant plusieurs années de service, et dont la candidature a été soumise pour une promotion d'officier comme tel était l'objectif avec le P.A.D.D.

Cette démarche visant à unir les responsables de la sélection et de l'évaluation du rendement permettrait de mettre leurs efforts en commun pour l'établissement du profil du policier recherché.

6.3.1.2 Standardisation des grilles d'entrevue et d'évaluation du rendement

La démarche de concertation entre les responsables de la sélection et de l'évaluation du rendement et l'établissement du profil du policier recherché permettraient de procéder aux définitions des critères évalués dans chacun des outils, ainsi qu'à l'énumération d'exemples pour bien en cerner le sens que l'on veut leur donner. Ceci nous amène à une deuxième recommandation visant à attribuer une plus grande validité à l'entrevue de sélection : il s'agit de la standardisation des grilles d'entrevue et d'évaluation du rendement en définissant chacun des critères et en donnant des exemples de réponses de candidats ou de comportements attendus de la part des recrues. Nous sommes d'avis qu'une définition des critères adaptée au contexte policier lavallois tant à l'entrevue qu'à l'évaluation du rendement serait profitable. En effet, cette démarche contribuerait substantiellement à réduire la marge

de subjectivité associée au processus d'évaluation de l'intervieweur ou de l'évaluateur ayant à coter le rendement de la recrue.

6.3.1.3 Définition des facteurs d'entrevue préliminaire et d'évaluation du rendement

La définition des critères d'entrevue et d'évaluation du rendement devrait faire partie intégrante d'un guide d'information visant à encadrer, voire former, les officiers qui seront appelés à participer à ces activités. Cette troisième recommandation contribuerait également à réduire la subjectivité associée aux démarches de sélection et d'évaluation du rendement. Une formation destinée aux intervieweurs permettrait en outre de réduire les biais pouvant intervenir dans le cadre de l'entrevue (première impression, biais auto-confirmatoire, etc.), et qui donnent lieu à des sources d'erreur (biais de similarité, biais du modèle idéal, l'effet de contraste et l'effet de halo). Un tel programme de formation destiné aux intervieweurs contribuerait à augmenter substantiellement la validité des jugements émis par ces derniers (Dougherty, Ebert et Callender, 1986).

À cet égard, la Ville devrait maintenir sa tendance actuelle à standardiser les intervieweurs, puisque cet aspect figure parmi les paramètres de la structure de l'entrevue (Huffcutt et Woehr, 1992) contribuant à augmenter la validité de cet outil. Par ailleurs, il a été démontré à plusieurs reprises que le fait de former les intervieweurs à l'instrument de mesure, à la conduite de l'entrevue, à la reconnaissance des sources d'influence sur le jugement et à l'évaluation des réponses, peut contribuer à augmenter le degré de standardisation et la validité de l'entrevue (Tziner et al., 1993).

6.3.1.4 Élaboration d'échelles de notation plus précises

Sur le plan méthodologique, nous avons été à même de constater que les méthodes d'agrégation des évaluations à l'entrevue et au P.A.D.D. pouvaient être une source d'explication de la force d'association modérée résultant de nos tests

statistiques. Nous sommes donc d'avis qu'il serait souhaitable d'utiliser des échelles de notation comportant des notes plus précises et raffinées, afin d'attribuer une plus grande puissance aux tests statistiques.

6.3.1.5 Nécessité de révision de la procédure d'évaluation des recrues policières

Notre étude au sein du département de police de Laval nous a permis d'être sensibilisés à l'importance accordée au suivi d'une recrue durant sa période probatoire afin de s'assurer qu'elle constitue une ressource sur laquelle on peut compter pour les trente prochaines années. Considérant cette importance, plusieurs efforts et des investissements semblent avoir été mis pour sélectionner les recrues, et ces dernières doivent faire l'objet d'un suivi étroit durant leur période probatoire. Cependant, nous sommes d'avis que ce fait ne se reflète pas dans la procédure d'évaluation du rendement à l'aide du P.A.D.D., compte tenu des nombreux biais qui sont apparus au fur et à mesure que l'instrument a été modifié pour en venir à sa forme actuelle. Ces biais, nous l'avons vu, sont reliés à la structure de la grille actuelle, et à l'absence de formation des nouveaux évaluateurs lors de son implantation pour le processus de promotion dans les années 1988-1990, et qui sont appelés aujourd'hui à s'en servir pour l'évaluation de leurs recrues. Il semble que la performance des recrues durant leur période probatoire ne soit pas exclusivement mesurée par le P.A.D.D., et que la décision de confirmer la permanence d'un policier à l'essai doit nécessairement être prise à l'aide d'un autre processus que ce dernier.

Nous sommes donc en mesure d'affirmer que l'entrevue préliminaire administrée aux recrues policières de Laval possède une capacité de prédiction de leur performance au travail sur la base des données recueillies à partir des outils actuels, et ce, durant leur période probatoire de huit mois seulement.

6.3.2 Pistes de recherches futures

Nous avons, au cours de ce chapitre, procédé à l'émission d'éléments de réflexion et de recommandations visant à améliorer les pratiques de sélection et

d'évaluation du rendement des recrues policières à Laval. En guise de conclusion à l'analyse des résultats de notre étude, nous procéderons, dans la présente section, à l'émission de pistes de recherches futures.

6.3.2.1 L'entrevue finale comme prédicteur du rendement des policiers

L'étude de l'entrevue finale comme prédicteur potentiel de la performance au travail des policiers à Laval serait une intéressante piste de recherche future, et qui aurait pour effet de consolider le processus de sélection policier puisqu'elle cette entrevue est administrée à sa toute fin. De par son contenu, cette entrevue peut être qualifiée de situationnelle quant à sa structure de questions (puisque'elle ne prévoit pas d'énoncés quant à l'évaluation des réponses de l'interviewé). Basée sur des mises en situations pouvant survenir dans le travail du policier, ce type d'entrevue figure parmi les plus puissantes (Tziner et al., 1993). Les résultats de la présente étude nous indiquent par contre qu'avant d'entreprendre cette nouvelle démarche, il serait intéressant de tenir compte de la recommandation émise quant à la grille de notation qui doit inclure minimalement des exemples de réponses médiocres, acceptables et excellentes, et qui seraient au préalable suggérées par des personnes ressources du milieu. La réalisation de cette nouvelle étude nous permettrait de comparer l'ampleur des coefficients de corrélation avec ceux de la présente étude.

Cette comparaison des résultats entre les deux types d'entrevue nous permettrait de confirmer ou d'infirmer les constatations émises sur l'entrevue préliminaire comme sources potentielles d'explication de la force d'association modérée des coefficients statistiques.

6.3.2.2 Étude de la prédiction de l'entrevue à l'aide d'un autre outil d'évaluation du rendement

Une autre piste de recherche possible pourrait être de réaliser notre étude sur l'entrevue préliminaire, à l'aide d'un autre outil de mesure du rendement, soit celui utilisé par le service des ressources humaines pour l'ensemble du personnel de la Ville.

Cette démarche nous permettrait de valider les constatations que nous avons émises quant au système P.A.D.D.

6.3.2.3 L'entrevue préliminaire comme prédicteur de la performance après la période probatoire des recrues policières

Une troisième piste de recherche potentielle serait la réalisation d'une étude visant à déterminer si l'entrevue peut être qualifiée de prédicteur de la performance au travail, après la période probatoire alors que le policier a atteint son plein développement professionnel. L'identification de "bons" policiers par la direction du Service permettrait, à l'aide d'une grille d'évaluation qui pourrait être complétée par les supérieurs de ces policiers, de déterminer les traits souhaités chez ces derniers, et de les évaluer. Une analyse de régression nous permettrait ensuite de déterminer si nous sommes en présence d'une validité de prédiction ou non.

6.3.2.4 Élargissement de la taille de l'échantillon de l'étude

Étant donné les grandes qualités qui ont été attribuées aux méta-analyses portant sur l'entrevue de sélection, il serait intéressant de confirmer notre hypothèse de recherche quant à la validité de cet outil en élargissant la taille de l'échantillon ou, idéalement, en appliquant le concept de méta-analyses en réalisant une telle étude dans différents corps policiers municipaux. En plus de valider si l'entrevue peut y être considérée comme prédicteur de la performance au travail des policiers, cette étude pourrait être profitable à l'établissement d'un profil professionnel standard pour le policier municipal type ainsi qu'à un système uniforme d'évaluation du rendement. Cette dernière étude serait fort utile pour les dirigeants des corps policiers qui prônent de plus en plus l'échange entre eux de leurs ressources respectives.

CONCLUSION

L'entrevue occupe une place prépondérante dans la littérature sur la sélection du personnel depuis près d'un siècle. Lors de notre revue de la littérature sur l'entrevue, nous avons été en mesure de constater que les premiers trois-quarts de siècle d'études sur ce sujet attestent, à quelques exceptions près, d'une piètre validité en ce qui concerne cet outil de sélection. Malgré cela, les praticiens n'ont cessé de recourir à cet outil de sélection pour l'embauche du personnel dans les entreprises. Sa popularité est telle qu'un gestionnaire encore aujourd'hui, ne saurait avoir recours à au moins une entrevue avant d'embaucher un nouvel employé.

Le maintien du recours à l'entrevue comme technique de sélection depuis le début du siècle est probablement la raison pour laquelle les chercheurs ont continué à étudier ce sujet malgré les résultats peu probants de sa validité de prédiction. En 1980, la poursuite des études sur l'entrevue de sélection porta fruit au tournant de cette décennie. On a cependant noté une recrudescence d'études sur ce sujet qui donnèrent des conclusions plus optimistes ; l'entrevue pouvait être qualifiée de prédicteur de la performance au travail lorsqu'elle possédait certaines caractéristiques quant à sa forme (structurée versus non structurée), à son format (entrevue situationnelle, de description comportementale, structurée comportementale), à son contenu (questions reliées à la tâche), et lorsqu'elle est administrée par plus d'un intervieweur.

La décennie 1980 fut donc marquée par plusieurs études constituées d'analyses quantitatives visant à déterminer la validité de prédiction de l'entrevue. De plus, ces années furent marquées par l'avènement du concept de méta-analyse qui eut pour effet d'apporter une solution aux problèmes statistiques (taille et étendue restreintes des échantillons) soulevés à plusieurs reprises dans les études antérieures. Les conclusions des auteurs des méta-analyses furent à l'effet que contrairement aux tendances déjà énoncées dans la littérature relativement à la faible validité de l'entrevue de sélection, les études récentes démontraient que cette technique de sélection possédait au moins une validité modérée. De ces études ont même révélé

que l'entrevue possédait une validité de prédiction supérieure à celle de certains tests d'habiletés cognitives (Distefano et Pryer, 1987; Roth et Campion, 1992).

Les résultats des récentes études visant à déterminer si l'entrevue de sélection était un bon prédicteur de la performance au travail se sont avérés positifs, et permettent aujourd'hui de situer sa valeur au même niveau que les prédicteurs classiques.

Après avoir fait l'inventaire des études scientifiques sur l'entrevue de sélection, nous avons poursuivi notre réflexion en effectuant une brève revue de la littérature sur la police qui traitait du travail du policier afin de mieux situer le contexte de notre sujet de recherche. En outre, nous avons défini le rôle et la mission de la police moderne, ainsi que les différentes responsabilités et les tâches conférées aux policiers (traditionnelles et communautaires), principalement au niveau des policiers-patrouilleurs. De plus, nous avons relevé, au niveau de la théorie, les exigences légales et celles requises par les corps policiers pour exercer cette profession : les connaissances, les habiletés (physiques et mentales), ainsi que les qualités personnelles constituant le profil du "policier idéal" (bon jugement, résistance au stress, contrôle de soi, l'adaptabilité, la communication etc.).

Par la suite, nous avons abordé l'étude de la sélection des nouveaux policiers municipaux. Après avoir décrit le département de police du Service de la protection des citoyens de Laval, nous avons présenté le processus de sélection implanté depuis 1990 pour l'embauche des nouveaux policiers. L'échantillon retenu pour réaliser notre étude a consisté en 101 policiers embauchés depuis l'implantation de ce nouveau processus (1990 à 1994). L'entrevue préliminaire utilisée au début de ce processus de sélection a été retenue afin de tester sa validité comme moyen de prédiction de la performance au travail des policiers de Laval. La procédure d'évaluation à double dimension "P.A.D.D." a été retenue afin de mesurer le rendement des policiers.

La méthodologie utilisée pour mener à terme notre étude qui visait à déterminer la capacité de prédiction de notre outil de sélection a consisté à réaliser une analyse de régression linéaire à double volet. Dans un premier temps, nous avons

cherché à déterminer si globalement, l'entrevue préliminaire pouvait être qualifiée de prédicteur de la performance au travail des policiers en réalisant une analyse de régression linéaire entre la note totale de chacun des 101 policiers faisant partie de notre échantillon, et de leur note totale obtenue lors de l'évaluation du rendement (P.A.D.D.). Dans un deuxième temps, nous avons cherché à déterminer si, parmi les facteurs évalués à l'entrevue préliminaire (au nombre de douze), certains étaient plus significatifs que d'autres; ce deuxième test statistique fut effectué par une régression linéaire multiple (mise en relation des douze facteurs d'entrevue avec la note totale P.A.D.D. à la mesure de l'évaluation du rendement).

Les résultats des tests statistiques de régression linéaire simple et multiple permettent d'affirmer que l'entrevue préliminaire, administrée aux aspirants policiers de Laval, constitue un instrument qui peut prédire la performance au travail des recrues une fois embauchées. En effet, les résultats des deux analyses de régressions permettent de conclure à une contribution significative de l'entrevue préliminaire dans l'explication des résultats obtenus par les policiers au niveau de leur rendement. Un autre test statistique, celui de la corrélation simple et multiple, nous a permis de prendre connaissance de la force de la relation entre notre prédicteur et le rendement au travail. L'obtention d'un coefficient de corrélation de 0,32 a permis de qualifier de "modérée" la relation existant entre l'entrevue dans sa globalité, et l'évaluation du rendement à l'aide du P.A.D.D. Le test de corrélation multiple découlant de l'analyse de régression linéaire multiple afficha, quant à lui, des résultats supérieurs à ceux obtenus globalement entre l'entrevue et le P.A.D.D.; en effet, nous avons constaté que lorsque nous considérons les douze (12) facteurs de l'entrevue préliminaire simultanément pour les mettre en relation avec la note au P.A.D.D., cette relation affichait une $r = 0,49$. Ce dernier résultat constitue donc une donnée fort concluante quant à la force de prédiction de l'entrevue préliminaire de la performance du travail policier.

Les tests statistiques de régression et de corrélation linéaires (simples et multiples) nous ont permis d'obtenir des indices à l'effet que l'ensemble des facteurs évalués lors de l'entrevue préliminaire contribuait significativement à prédire le rendement au travail des policiers de Laval. Afin de déterminer avec exactitude quels facteurs sont significatifs (et dans quelle mesure), nous avons réalisé différentes

variantes de la régression linéaire multiple. Ces dernières nous ont permis de conclure qu'un minimum de trois (3) facteurs d'entrevue sont significatifs (jugement, initiative et résistance au stress), et que selon les seuils de signification observés, ces derniers peuvent atteindre jusqu'à six (6) facteurs significatifs (jugement, initiative, résistance au stress, maturité, présentation/représentativité, communication orale).

Les résultats de notre étude sont donc fort concluants quant à la capacité de prédiction de l'entrevue; ces derniers corroborent la tendance observée dans la littérature depuis les années 1980, à l'effet de reconnaître une validité à cet outil de sélection qui n'a jamais cessé d'être utilisé malgré la mauvaise réputation qui lui avait été attribuée depuis le début du siècle.

L'analyse des outils utilisés pour procéder à la sélection et à l'évaluation des recrues policières de Laval nous a permis de diagnostiquer certaines lacunes qui, une fois corrigées, permettront d'améliorer ces pratiques. Malgré le fait que l'entrevue préliminaire des aspirants policiers de Laval possède les caractéristiques historiquement reconnues à cet outil de sélection pour en faire un bon prédicteur (structure, format et contenu), nous avons émis quelques recommandations qui, mises en pratique, contribueront à une plus grande puissance de prédiction. Ces dernières ont principalement trait à la formation des intervieweurs, et à la standardisation des entrevues. Nous avons constaté à l'analyse du système d'évaluation du rendement que puisque ce dernier a subi des transformations majeures depuis son élaboration, il semble avoir perdu l'essence même de sa force originale soit la notion de comparaison par paires. La correction de différents biais méthodologiques ainsi que l'élaboration d'un programme de formation à l'intention des évaluateurs contribueraient nettement à améliorer cet outil. Les matrices d'intercorrélations nous ont également permis de constater qu'il existe une certaine redondance des facteurs évalués, particulièrement au niveau du P.A.D.D., ce qui nous porte à croire que le nombre de ces facteurs pourrait être réduit tout en gardant l'essence de l'évaluation.

Parmi les pistes de recherches futures que nous avons émises, la mise en commun des activités de sélection et d'évaluation par une concertation entre les différents responsables constitue une démarche pratique et facilement réalisable, ce qui aurait pour effet de niveler les différences dans ces exercices d'appréciation. Ces

différences ont été particulièrement marquées, nous l'avons vu, lorsque des mêmes facteurs étaient évalués à la fois à l'entrevue et à l'évaluation du rendement, et ne possédaient pas de corrélation entre eux. Il s'agit d'un fait particulièrement surprenant, surtout lorsqu'il s'agit de la communication orale du candidat à l'entrevue comparativement à celle observée, sur le terrain, une fois la recrue embauchée.

L'appréciation différente qui a été faite des mêmes traits observables et observés en entrevue et à l'évaluation du rendement constitue un fait résultant de cette recherche fort surprenant, et qui pourrait être un indice de certaines lacunes au niveau des outils ou dans l'utilisation qui en est faite. Une étude approfondie des causes contribuerait à en améliorer la validité.

L'exercice d'évaluation du rendement des policiers ayant réussi un tel processus de sélection demandé aux officiers lorsque les recrues sont intégrées dans les activités policières, n'est certes pas une tâche facile ni évidente pour eux. Ces recrues constituent en effet un bassin d'individus qui ont été analysés et évalués sous plusieurs angles, sans compter qu'avant même de commencer le processus de sélection, ils devaient répondre à certaines exigences. La tâche "à distance" des officiers qui n'observent pas directement le comportement des recrues pour les évaluer, et qui n'ont pas accès aux résultats aux différentes étapes de sélection qui ont été administrées aux candidats, s'avère donc très difficile. Le manque de précision quant aux comportements attendus au niveau du rendement des recrues comparativement à l'identification précise des traits personnels et des facteurs d'entrevue rend la tâche à l'officier plutôt hardue; ce dernier se voit alors confronté à faire référence à ce qu'il croit être acceptable en guise de comportement attendu, plutôt que de l'évaluer directement en fonction d'attentes précises.

Enfin, nous constatons que malgré la faible validité historique de l'entrevue, de plus en plus d'études contribuent à renverser ce courant par l'analyse des différentes causes rattachées aux lacunes de cet outil de sélection et des éléments-clés qui consistent à en améliorer l'utilité et la validité. Nous croyons avoir contribué à la poursuite de la démonstration que malgré certaines faiblesses dénotées dans la pratique des entrevues, ces dernières s'avèrent un outil fort utile lorsque dans un

contexte de sélection, il s'agit de choisir, parmi un bassin grandissant, la ressource que l'on croit être la meilleure pour remplir le mandat proposé.

BIBLIOGRAPHIE

- Alpert, G., Moore, M.H., (1993) "Measuring Police Performance in the New Paradigm of Policing." In *Performance Measures for the Criminal Justice System*. Washington, DC : U.S. Department of Justice. p. 109-142.
- Anderson, C.W. (1961) *The Relation of Verbal Behaviour to Decision Formulation in the Employment Interview*, Unpublished Doctoral Dissertation, McGill University.
- Anderson, N., Shackleton, V., (1990) Decision Making in the Graduate Selection Interview : a Field Study, *Journal of Occupational Psychology*, 63, 63-76.
- Anstey, E., (1977) A 30-Year-Follow-Up of the CSSB Procedure, with Lessons for the Future, *Journal of Occupational Psychology*, 50, 149-159.
- Arvey, R.D., (1979) *Fainess in Selecting Employees*, Addison-Westly Publishing Company.
- Arvey, R.D., Campion, J.E., (1982) The Employment Interview : a Summary and Review of Recent Research, *Personnel Psychology*, 35, 281-322.
- Arvey, R.D., Miller, H.E., Gould, R., Burch, P., (1987) Interview Validity for Selecting Sales Clerk, *Personnel Psychology*, 40, 1-12.
- Association canadienne des chefs de Police, (1993) La police et les relations raciales : le recrutement, la sélection et le maintien en fonction des minorités visibles, *Manuel Comment faire*, vol.2.
- Baillargeon, G., (1984) Méthodes statistiques - volume 1, Les Éditions SMG, Trois-Rivières.
- Baillargeon, G., (1985) Méthodes statistiques - volume 2 Méthodes d'analyse de régression linéaire simple et régression multiple, Les Éditions SMG, Trois-Rivières.
- Banton, M., (1964) *The Policeman in the Community*, New York : Basic Books, Inc.
- Baker, H.G., Spier, M.S., (1990) The Employment Interview : Guaranteed Improvement in Reliability, *Public Personnel Management*, 19, 1, 85-90.

- Barber, A.E., Hollenbeck, J.R., Tower, S.L., Phillips, J.M., (1994) The Effects of Interview Focus on Recruitment Effectiveness : a Field Experiment, *Journal of Applied Psychology*, 79, 6, 886-896.
- Baron, R.A., (1989) Impression Management by Applicants During Employment Interviews : the "Too Much of a Good Thing "Effect, In RW Eder, GR Ferris (Eds) *The Employment Interview : Theory, Research, and Practice*, California : SAGE Publications, Inc., p. 204-215.
- Barrett, G.V., Svetlik, B., Prien, E.P., (1967) Validity of the Job-Concept Interview in an Industrial Setting, *Journal of Applied Psychology*, 51, 233-235.
- Bayley, D., (1979) "Police Function, Structure, and Control in Western Europe and North America : Comparative and Historical Studies", In N. Morris, M. Tony (Eds) *Crime and Justice (vol. 1)*. Chicago : University of Chicago Press.
- Bayley, D.H., (1985) *Patterns of Policing*, New Jersey : Rutgers University Press.
- Bélanger, L., Petit, A., Bergeron, J.L., (1986) *Gestion des ressources humaines, une approche globale et intégrée*, Chicoutimi : Gaëtan Morin.
- Bellemare, J. et A. Normandeau, (1988), *Comité d'enquête sur les relations entre les corps policiers et les minorités ethniques et visibles*, Montréal : Commission des Droits de la Personne du Québec.
- Bent, A.E., R.A. Rossum, (1976) *Police Criminal Justice, and the Community*, Harper & Row, Publishers.
- Bennett, R.R., T. Greenstein, (1975) The Police Personality : A Test of the Predispositional Model, *The Journal of Police Science and Administration*, 3 (4), p. 439-445.
- Bittner, E., (1970) *The Functions of Police in Modern Society*, Rockville : National Institute of Mental Health.
- Blum, R.H., (1964) *Police Selection*, Springfield : Charles C. Thomas.
- Bonifacio, P., (1991) *The Psychological Effects of Police Work, a Psychodynamic Approach*, New York : Plenum Press.
- Boop, W.J., (1974) *Police Personnel Administration, the Management of Human Resources*, Boston : Holbrook Press, inc.

- Borman, W.C., (1982) Validity of Behavioral Assessment for Predicting Military Recruiter Performance, *Journal of Applied Psychology*, 67, 1, 3-9.
- Brien, P., (1983) *Fonctions et organisation de la police*, Montréal : Éditions Préfontaine inc.
- Bright, B., (1995) Good Practice Constables, *Policing*, 11 (3), p. 221-246.
- Broderick, J., (1977) *Police in a Time of Change*, Morristown, NJ : General Learning Press.
- Brodeur, J.P., P. Landreville, (1979) Finalités du système de l'administration de la justice pénale et planification des politiques, *Cahiers de l'École de Criminologie*, Université de Montréal.
- Brody, W., (1947) Judging Candidates by Observing Them in Unsupervised Group Discussion, *Personnel Journal*, 26, 170-173.
- Brooks, L.W., (1986) *Determinants of Police Officer Orientations and Their Impact on Police Discretionary Behavior*, Unpublished Ph.D. Dissertation, Institute of Criminal Justice and Criminology, University of Maryland.
- Brown, M.K., (1981) *Working the Street : Police Discretion and the Dilemmas of Reform*, New York : Russel Sage Foundation.
- Brown, T.S., Jones, J.W., Terris, W., Steffy, B.D., (1987) The Impact of Pre-Employment Integrity Testing on Employee Turnover and Inventory Shrinkage Losses, *Journal of Business and Psychology*, 17, 2, 136-149.
- Buckley, M.R., Weitzel, W., (1989) Comment on the Research Methodologies Used in Interview Research, In RW Eder, GR Ferris (Eds), *The Employment Interview : Theory, Research, and Practice*, California : SAGE Publications, Inc., p. 294-306.
- Burbeck, E., A. Furnham, (1985) Police Officer Selection : A Critical Review of the Literature, *Journal of Police Science and Administration*, 13 (1), p. 58-69.
- Burns, G.H., Shuman, G.I., (1988) Police Managers' Perception of Organizational Leadership Styles, *Public Personnel Management*, 17, 2, 137-144.
- Callender, J.C., Osburn, H.G., (1980) Development of a Test of a New Model for Validity Generalizations, *Journal of Applied Psychology*, 65, 543-558.

- Campbell, J.P., (1982) Editorial. Some Remarks from the Outgoing Editor, *Journal of Applied Psychology*, 67, 691-700.
- Campion, M.A., Arvey, R.D., Unfair Discrimination in the Employment Interview, In RW Eder, GR Ferris (Eds), *The Employment Interview : Theory, Research, and Practice*, California : SAGE Publications, Inc., p. 61-76.
- Campion, M.A., Campion, J.E., Hudson, J.P.,(1994) Structured Interviewing : a Note on Incremental Validity and Alternative Question Types, *Journal of Applied Psychology*, 79, 6, 998-1102.
- Campion, M.A., Pursell, E.D., Brown, B.K., (1988) Structured Interviewing : Raising the Psychometric Properties of the Employment Interview, *Personnel Psychology*, 41, 25-42.
- Carlson, R.E., Thayer, P.W., Mayfield, E.C., Peterson, D.A., (1971) Improvements in the Selection Interview, *Personnel Journal*, 50, 268-275.
- Carrier, M.R., Dalessio, A.T., Brown, S.H., (1990) Correspondence Between Estimates of Content and Criterion-Related Validity Values, *Personnel Psychology*, 43, 1, 85-100.
- Carter, D.L., Sapp, A.D., Stephens, D.W., (1989) *The State of Police Education : Policy Direction for the 21 st Century*, Washington D.C. : Police Executive Research Forum.
- Cascio, W.F., (1978) *Applied Psychology in Personnel Management*, Reston Publishing Company Inc.
- Cascio, W.F., (1988) *Applied Psychology in Personnel Management*, Third Edition, Prentice-Hall, Inc.
- Cohen, B., Chaiken, J., (1987) *Investigators Who Perform Well*, US Department of Justice NIJ.
- Colarelli, N.J., Siegel, S.M., (1964) A Method of Police Personnel Selection, *Journal of Criminal Law, Criminology and Police Science*, 55, p. 287-289.
- Conway, R.X., (1989) *Measuring Job Satisfaction and Locus of Control of Municipal Police Officers*, Michigan : U-M-I Dissertation Information Service.
- Cordner, G.W., (1982) While on Routine Patrol : What Do Police Do When They're Not Doing Anything, *American Journal of Police*, 1,2, p. 94-112.

- Cordner, G.W., Hale, D.C., (1992) *What Works in Policing? Operations and Administration Examined*, Ohio : Anderson Publishing Co.
- Cordner, G.W., Kenney, D.J., (1996) *Managing Police Organizations*, Ohio : Anderson Publishing Co.
- Cox, S.M., Fitzgerald, J.D., (1996) *Police in Community Relations. Critical Issues*, Brown & Benchmark Publishers.
- Cox, S.M., (1996) *Police. Practices, Perspectives, Problems*, Allyn and Baron.
- Cronshaw, S.F., Wiesner, W.H., (1989) The Validity of the Employment Interview : Models for Research and Practice, In RW Eder, GR Ferris (Eds), *The Employment Interview : Theory, Research, and Practice*, California : SAGE Publications, Inc., p. 269-281.
- Crowell, A.H., (1961) *Decision Sequences in Perception*, Unpublished Ph.D Dissertation, McGill University.
- Dalessio, A.T., Silverhart, T.A., (1994) Combining Biodata Test and Interview Information : Predicting Decisions and Performance Criteria, *Personnel Psychology*, 47, 2, 303-315.
- Daniels, H.W., Otis, J.L., (1950) A Method for Analyzing Employment Interviews, *Personnel Psychology*, 3, 425-444.
- Daniel, C., Valencia, S., (1991) Structured Interviewing Simplified, *Public Personnel Management*, 20, 127-134.
- Davis, K.C., (1969) *Discretionary Justice : A Preliminary Inquiry*, Westport : Greenwood Press.
- Delattre, E.J., (1989) *Character and Cops : Ethics in Policing*, Washington, D.C., American Enterprise Institute for Public Policy Research.
- Dempsey, J.S., (1994) *Policing. An Introduction to Law Enforcement*, Minnesota : West Publishing Co.
- Denton, J.C., (1964) The Validation of Interview-Type Data, *Personnel Psychology*, 17, 281-287.
- Dion, G., (1986) *Dictionnaire canadien des relations du travail, Deuxième Édition*, Québec : Les Presses de l'Université Laval.

- Dipboye, R.L., (1982) Self-fulfilling Prophecies in the Selection Interview, *Academy of management review*, 7, 579-586.
- Dipboye, R.L., (1989) Threats to the Incremental Validity of Interviewer Judgments, In RW Eder, GR Ferris (Eds), *The Employment Interview : Theory, Research, and Practice*, California : SAGE Publications, Inc., p. 45-60.
- Dipboye, R.L., (1992) *Selection Interviews : Process Perspectives*, Cincinnati : Southwestern Publishing Co.
- Dipboye, R.L., Gaugler, B.B., (1993) Cognitive and Behavioral Processes in the Selection Interview, In NS Schmitt, WC Borman, and Associates, *Personnel Selection in Organizations*, San Francisco : Jossey-Bass Publishers, p. 135-170.
- Distefano, M.K., Pryer, M.W., (1987) Evaluation of Selected Interview Data in Improving the Predictive Validity of a Verbal Ability Test with Psychiatric Aid Trainees, *Educational and Psychological Measurement*, 47, 189-192.
- Dolan, S.L., Schuler, R.S., (1987) *Canadian Readings in Personnel and Human Resource Management*, West Publishing Company.
- Dougherty, T.W., Ebert, R.J., Callender, J.C., (1986) Policy Capturing in the Employment Interview, *Journal of Applied Psychology*, 71, 1, 9-15.
- Dreher, G.F., Maurer, S.D., Assessing the Employment Interview : Deficiencies Associated with the Existing Domain of Validity Coefficients, In RW Eder, GR Ferris (Eds), *The Employment Interview : Theory, Research, and Practice*, California : SAGE Publications, Inc., p. 249-268.
- Dreher, G.F., Ash, R.A., Hancock, P., (1988) The Role of Traditional Research Design in Underestimating the Validity of the Employment Interview, *Personnel Psychology*, 41, 315-328.
- Drummond, D.S., (1976) *Police Culture*, USA : Sage Publications.
- Dubé, Y., (1993) *Désarmer la police ? Un débat qui n'a pas eu lieu*, Montréal : Éditions du Méridien.
- Dubois, P., (1972) *Mémoire de la Fraternité des policiers de Montréal sur les répercussions psychologiques du travail policier*, Montréal, Fraternité des policiers de Montréal.
- Dubois, P.H., Watson, R.I., (1950) The Selection of Patrolmen, *Journal of Applied Psychology*, 1950, 34, 90-95.

- Duchesneau, J., (1988) *Les réalités du stress en milieu policier, une étude effectuée au SPCUM*, Montréal : École Nationale d'Administration Publique.
- Dudycha, G.J., (1955) *Psychology for Law Enforcement Officers*, Springfield, Illinois : Charles C. Thomas.
- Dunham, R.G., Alpert, G.P., (1989) *Critical Issues in Policing. Contemporary Readings*, Illinois : Waveland Press.
- Dunham, R.G., Alpert, G.P., (1993) *Critical Issues in Policing. Contemporary Readings*, Illinois : Waveland Press.
- Dunnette, M.D., (1966) *Recrutement et affectation du personnel*, Belmont : Éditions Hommes et Techniques.
- Dunnette, M.D., (1972) *Validity Study Results for Jobs Relevant to the Petroleum Refining Industry*, Washington, D.C. : American Petroleum Institute.
- Dunnette, M.D., Borman, W.C., (1979) Personnel Selection and Classification Systems, *Annual Review of Psychology*, 30, 477-525.
- Dunnette, M.D., Motowildo, S.J., (1976) *Police Selection and Career Assessment*, National Institute of Law Enforcement and Criminal Justice.
- Eder, R.W., (1989) Contextual Effects on Interview Decisions, In RW Eder, GR Ferris (Eds), *The Employment Interview : Theory, Research, and Practice*, California : SAGE Publications, Inc., p.113-126.
- Eder, R.W., Buckley, M.R., (1988) The Employment Interview : an Interactionist Perspective, In GR Ferris, KR Rowland (Eds), *Research in Personnel and Human Resources Management*, volume 6 : JAI Press, Inc., p. 75-107.
- Eder, R.W., Kacmar, K.M., Ferris, G.R., (1989) Employment Interview Research : History and Synthesis, In RW Eder, GR Ferris (Eds), *The Employment Interview : Theory, Research, and Practice*, California : SAGE Publications, Inc., p. 17-31.
- Einhorn, H.J., Hogarth, R.M., (1978) Confidence in Judgment : Resistance of the Illusion of Validity, *Psychological Review*, 85, 395-416.
- Falkenberg, S., Gaines, L.K., Cox, T.C., (1990) The Oral Interview Board : What Does It Measure ?, *Journal of Police Science and Administration*, 17 (1), p. 32-39.

- Fear, R.A., Chiron, R.J., (1990) *The Evaluation Interview*, Fourth Edition, Mc Graw-Hill Publishing Company.
- Feild, H.S., Gatewood, R.D., (1989) Development of a Selection Interview : a Job Content Strategy, In RW Eder, GR Ferris, *The Employment Interview : Theory, Research, and Practice*, California : SAGE Publications, Inc., 145-157.
- Feltham, R., (1988) Validity of a Police Assessment Centre : A 1-19 Year Follow-Up, *Journal of Occupational Psychology*, 61, 129-144.
- Flanagan, J.C., (1954) The Critical Incident Technique, *Psychological Bulletin*, 51, 327-358.
- Fleischman, E.A., (1988) Some New Frontiers in Personnel Selection Research, *Personnel Psychology*, 41, 4, 679-701.
- Forsythe, S., Drake, M.F., Cox, C.E., (1985) Influence of Applicant's Dress on Interviewer's Selection Decisions, *Journal of Applied Psychology*, 70, 374-378.
- Frost, T.M., (1942) Selection Methods for Police Recruits, *The Journal of Criminal Law, Criminology and Police Science*, 46, 134-145.
- Gabris, G.T., Rock, S.M., (1991) Situational Interviews and Job Performance : the Results in One Public Agency, *Public Personnel Management*, 20, 4, 469-483.
- Gagné, L. (1993) *La Formation en gestion des sous-officiers de la Sûreté du Québec*, Montréal : École Nationale d'Administration Publique.
- Gaines, L.K., Kappeler, V.E., Vaughn, J.B., (1994) *Policing in America*, Cincinnati : Anderson Publishing Co.
- Gatewood, R.D., Field, H.S., (1990) *Human Resource Selection*, Second Edition, The Dryden Press.
- Gatewood, R., Perloff, R., (1990) Testing and Industrial Application in G. Goldstein, M. Hersen (Eds) *Handbook of Psychological Measurement*, Pergamon.
- Gavin, J.F., Hamilton, J.W., (1975) Selecting Police Using Assessment Center Methodology, *Journal of Police Science and Administration*, 3 (2), p. 166-176.
- Ghiselli, E.E., (1966) The Validity of a Personnel Interview, *Personnel Psychology*, 19, 389-394.

- Giffin, M.E., (1989) Personnel Research on Testing, Selection and Performance Appraisal, *Public Personnel Management*, 18, 2, 127-137.
- Gifford, R., Ng, C.F., Wilkinson, M., (1985) Nonverbal Cues in the Employment Interview : Links Between Applicant Qualities and Interviewer Judgments, *Journal of Applied Psychology*, 70, 729-736.
- Gilbert, N., et Savard, J.G., (1992) Statistiques, 2e édition revue et corrigée, Éditions Études Vivantes, Laval.
- Gilmore, D.C., Beehr, T.A., Lore, K.G., (1986) Effects of Applicant Sex, Applicant Physical Attractiveness, Type of Rater, and Type of Job on Interview Decision, *Journal of Occupational Psychology*, 59, 103-109.
- Gilmore, D.C., Ferris, G.R., (1989) The Politics of the Employment Interview, In RW Eder, GR Ferris, *The Employment Interview : Theory, Research, and Practice*, California : SAGE Publications, Inc., p. 195-203.
- Glass, G.V., (1976) Primary, Secondary, and Meta-Analysis of Research, *Educational Researcher*, 5, 3-8.
- Golden, K.M., (1982) The Police Role : Perceptions and Preferences, *Journal of Police Science and Administration*, 10 (1), p. 108-111.
- Goldstein, H., (1977) *Policing a Free Society*, Cambridge : Ballinger.
- Goodale, J.G., (1982) *The Fine Art of Interviewing*, Prentice-Hall, Inc.
- Goodale, J.G., (1989) Effective Employment Interviewing, In RW Eder, GR Ferris, *The Employment Interview : Theory, Research, and Practice*, California : SAGE Publications, Inc., p. 307-323.
- Gorman, C.D., Clover, W.H., Doherty, M.E., (1978) Can We Learn Anything About Interviewing Real People From "Interviews" of Paper People? Two Studies of the External Validity of a Paradigm, *Organizational Behavior and Human Performance*, 22, 165-192.
- Gottesman, J., (1975) *The Utility of MMPI in Assessing the Personality Patterns of Urban Police Applicants*, New Jersey : Laboratory of Psychological Studies Stevens Institute of Technology.
- Graves, L.M., (1993) Validity Research : Do Academic and Organizational Interests Really Differ? , *Journal of Organizational Behavior*, 14, 6, 607-608.

- Grove, D.A., (1981) A Behavioral Consistency Approach to Decision Making in Employment Selection, *Personnel Psychology*, 34, 55-64.
- Guion, R.M., Gibson, W.M., (1988) Personnel Selection and Placement, *Annual Review of Psychology*, 39, 349-374.
- Hakel, M.D., (1986) Personnel Selection and Placement, in MR Rosenweig, LW Porter (Eds), *Personnel Selection and Placement*, p. 357-381.
- Hakel, M.D., (1989) The State of Employment Interview Theory and Research, In RW Eder, GR Ferris (Eds), *The Employment Interview : Theory, Research, and Practice*, California : SAGE Publications, Inc., p. 285-293.
- Hakel, M.D., Schuh, A.J., (1971) Job Applicant Attributes Judged Important Across Seven Divergent Occupations, *Personnel Psychology*, 24, 45-52.
- Harris, M.M., (1989) Reconsidering the Employment Interview : a Review of Recent Literature and Suggestions for Future Research, *Personnel Psychology*, 42, 691-726.
- Hartigan, J.A., Wigdor, A.K., (1989) *Fairness in Employment Testing*, Washington, D.C. : National Academy Press.
- Henderson, G., (1981) *Police Human Relations*, Illinois : Charles C. Thomas Publisher.
- Heneman III, H.G., Schwab, D.P., Fossum, J.A., Dyer, L.D., (1986) *Personnel/Human Resource Management*, Third Edition, Irwin.
- Heneman, H.G., Schwab, D.P., Huett, D.L., Ford, J.L., (1979) Interview Validity As a Function of Interview Structure, Biographical Data, and Interview Order, *Journal of Applied Psychology*, 60, 748-753.
- Herman, S.J., (1994) *Hiring Right : a Practical Guide*, California : SAGE Publications, Inc.
- Herriot, P., (1989) Attribution Theory and Interview Decisions, In RW Eder, GR Ferris (Eds), *The Employment Interview : Theory, Research, and Practice*, California : SAGE Publications, Inc., p. 97-112.
- Hess, K.M., Wroblewski, H.M., (1993) *Police Operations*, USA : West Publishing Co.
- Hollingworth, H.L., (1922) *Judging human character*, New York : Appleton-Century-Crofts.

- Holmes, B., (1942) Selection of Patrolmen, *The Journal of Criminal Law, Criminology and Police Science*, 32, 575-592.
- Huffcutt, A.I., Winfred, A.jr., (1994) Hunter & Hunter (1984) Revisited : Interview Validity for Entry-Level Jobs, *Journal of Applied Psychology*, 79, 2, 184-190.
- Humm, D.G., Humm, K.A., (1950) Humm-Wadsworth Temperament Scale Appraisals Compared with Criteria of Job Success in the Los Angeles Police Department, *Journal of Psychology*, 30, 63-75.
- Hunt, R.G., McCodden, K.S., Mordaunt, T.J., (1983) Police Roles : Content and Conflict, *Journal of Police Science and Administration*, 11(2), p.175-184.
- 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., (1982) *Fitting People to Jobs : The Impact of Personnel Selection on National Productivity*, In M.D. Dunnette, E.A., Fleischman (Eds), *Human Performance and Productivity*, Hillsdale : Lawrence & Erlbaum.
- Hunter, J.E., Schmidt, F.L., Coggin, T.D., (Michigan State University), (1988) Problems and Pitfalls in Using Capital Budgeting and Financial Accounting Techniques in Assessing the Utility of Personnel Programs, *Journal of Applied Psychology*, 73, 3, 522-528.
- Imada, A.S., Hakel, M.D., (1977) Influence of Nonverbal Communication and Rater Proximity on Impression and Decisions in Simulated Employment Interviews, *Journal of Applied Psychology*, 62, 295-300.
- Inwald, R.E., (1988) Five-Year Follow-Up Study of Departmental Terminations As Predicted by 16 Preemployment Psychological Indicators, *Journal of Applied Psychology*, 73, 4, 703-710.
- James, S.P., Campbell, I.M., Lovegrove, S.A., (1984) Personality Differentiation in a Police Selection Interview, *Journal of Applied Psychology*, 69, 129-134.
- Janz, T., (1982) Initial Comparisons of Patterned Behavior Description Interviews Versus Unstructured Interviews, *Journal of Applied Psychology*, 67, 5, 577-580.
- Janz, T., (1989) The Patterned Behavior Description Interview : the Best Prophet of the Future is the Past, In RW Eder, GR Ferris (Eds), *The Employment Interview : Theory, Research, and Practice*, California : SAGE Publications, Inc., p. 158-168.

- Janz, J.T., Hellervik, L. & Gilmore, D.C., (1986) *Behavior Description Interviewing : New Accurate, Cost Effective*, Newton, MA : Allyn & Bacon.
- Johnson, R.W., (1965) Successful Policemen and Firemen Applicants : Then and Now, *Journal of Applied Psychology*, 49(4), p.299-301.
- Kacmar, K.M., Ratcliff, S.L., Ferris, G.R., (1989) Employment Interview Research : Internal and External Validity, In RW Eder, GR Ferris (Eds), *The Employment Interview : Theory, Research, and Practice*, California : SAGE Publications, Inc., p. 32-44.
- Kahneman, D., Tversky, A., (1973) On the Psychology of Prediction, *Psychological Review*, 80, 251-273.
- Kates, S.L., (1950) Rorschach Responses, Strong Blank Scales and Job Satisfaction among Policemen, *Journal of Applied Psychology*, 34, 249-254.
- Kinicki, A.J., Hom, P.W., Lockwood, C.A., Griffith, R.W., (1990) Interviewer Predictions of Applicant Qualifications and Interviewer Validity : Aggregate and Individual Analyses, *Journal of Applied Psychology*, 75, 5, 477-486.
- Kinicki, A.J., Lockwood, C.A., (1985) The Interview Process : an Examination of Factors Recruiters Use in Evaluating Job Applicants, *Journal of Vocational Behavior*, 26, 117-125.
- Klocklars, C., (1985) *The Idea of Police*, Beverly Hills, CA : Sage.
- Kroes, W.H., (1976) *Society's Victim, the Policeman : an Analysis of Job Stress in Policing*, Springfield, Il. : Charles C. Thomas.
- Kurian, G.T., (1989) *World Encyclopedia of Police Forces and Penal Systems*, USA : Library of Congress Cataloging - In Publication Data.
- LaGrange, R.L., (1993) *Policing American Society*, Illinois : Nelson - Hall Inc.
- Landy, F.J., (1979) The Validity of the Interview in Police Officer Selection, *Journal of Applied Psychology*, 61, 2, 193-198.
- Landy, F.J., (1985) *Psychology of Work Behavior*, Homewood : Dorsey Press.
- Landy, F.J., Shankster, L.J., Kohler, S.S., (1994) Personnel Selection and Placement, *Annual Review Psychology*, 45, 261-296.

- Langworthy, R.H., Travis, L.F.III, (1994) *Policing in America. A Balance of Forces*, New York : MacMillan Publishing Company.
- Laplante, L., (1991) *La police et les valeurs démocratiques*, Québec : Institut québécois de recherche sur la culture.
- Latham, G.P., (1989) The Reliability, Validity, and Practicality of the Situational Interview, In RW Eder, GR Ferris (Eds), *The Employment Interview : Theory, Research, and Practice*, California : SAGE Publications, Inc., p. 169-182.
- Latham, G.P., Saari, L.M., (1984) Do People Do What They Say? Further Studies On The Situational Interview, *Journal of Applied Psychology*, 69, 569-573.
- Latham, G.P., Saari, L.M., Pursell, E.D., Campion, M.A., (1980) The Situational Interview, *Journal of Applied Psychology*, 65, 422-427.
- Lawrence, R.A., (1984) Police Stress and Personality Factors : A Conceptual Model, *Journal of Criminal Justice*, 12(3), p. 247-263.
- Lawshe, C.H., (1985) Inferences From Personnel Tests and Their Validity, *Journal of Applied Psychology*, 70, 237-238.
- Le Nouveau Petit Robert* (1993), Montréal, Canada : DICOROBERT Inc.
- Lefkowitz, J., (1975) Psychological Attributes of Policemen : A Review of Research and Opinion, *Journal of Social Issues*, 31(1), p. 3-26.
- Leonard, V.A., (1970) *Police Personnel Administration*, Illinois : Charles C. Thomas Publisher.
- Liden, R.C., Parsons, C.K., (1989) Understanding Interpersonal Behavior in the Employment Interview : a Reciprocal Interaction Analysis, In RW Eder, GR Ferris(Eds), *The Employment Interview : Theory, Research, and Practice*, California : SAGE Publications, Inc., p.219-232.
- Lowry, P.E., (1994) The Structured Interview : an Alternative to the Assessment Center ?, *Public Personnel Management*, 23, 2, 201-215.
- Matarazzo, J.D., Allen, B.V., Saslow, G., Wiens, A.N., (1964) Characteristics of Successful Policemen and Firemen Applicants, *Journal of Applied Psychology*, 48(2), p. 123-133.

- Maurer, S.D., Fay, C., (1988) Effect of Situational Interviews, Conventional Structured Interviews, and Training on Interview Rating Agreement : an Experimental Analysis, *Personnel Psychology*, 41, 329-344.
- Mayfield, E.C., (1964) The Selection Interview : a Re-evaluation of Published Research, *Personnel Psychology*, 17, 239-260.
- Mayfield, E.C., Brown, S.H., Hamstra, B.W., (1980) Selection Interviewing in the Life Insurance Industry : an Update of Research and Practice, *Personnel Psychology*, 33, 725-739.
- McDaniel, M.A., Schmidt, F.L., Hunter, J.E., (1988) A Meta-Analysis of the Validity of Methods for Rating Training and Experience in Personnel Selection, *Personnel Psychology*, 41, 283-314.
- McDaniel, M.A., Whetzel, D.L., Schmidt, F.L., Maurer, S.D., (1994) The Validity of Employment Interviews : a Comprehensive Review and Meta-Analysis, *Journal of Applied Psychology*, 79, 4, 599-616.
- McLaughlin, V., Bing, R.L. III, (1987) Law Enforcement Personnel Selection : a Commentary, *Journal of Police Science and Administration*, 15(4), p. 271-276.
- McNamus, G.P., Griffin, J.I., Wetteroth, W.J., Boland, M., and Hines, P.T., *Police Training and Performance Study*, Washington, DC : Government Printing Office.
- Miller, L.S., Hess, K.M., (1994) *Community Policing : Theory and Practice*, USA : West Publishing Company.
- Mills, R.B., (1976) Simulated Stress in Police Recruit Selection, *Journal of Police Science and Administration*, 4(2), p. 179-186.
- Mills, R.B., McDevitt, R.J., Tonkin, S., (1966) Situational Tests in Metropolitan Police Recruit Selection, *The Journal of Criminal Law, Criminology and Police Science*, 57, 99-106.
- Ministère de la sécurité publique, Direction des affaires policières, *Données de l'administration des corps de police municipaux 1994*, Québec.
- More, H.W. Jr, (1975) *Effective Police Administration : a Behavioral Approach*, California : Justice Systems Development, Inc.
- More, H.W., Unsinger, P.C., (1987) *The Police Assessment Center*, Illinois : Charles C. Thomas Publisher.

- Motowildo, S.J., (1986) *Information Processing in Personnel Decisions*, In K.M. Rowland & G.R. Ferris (Eds), *Research in Personnel and Human Resources Management*, Greenwich, CT : JAI.
- Motowildo, S.J., Burnett, J.R., (1995) Aural and Visual Sources of Validity in Structured Employment Interviews, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 61, 3, 239-249.
- Motowildo, S.J., Carter, G.W., Dunnette, M.D., Tippins, N., Werner, S., Burnett, J.R., Vaughan, M.J., (1992) Studies of the Structured Behavioral Interview, *Journal of Applied Psychology*, 77, 5, 571-587.
- Motowildo, S.J., Dunnette, M.D., Carter, G.W., (1990) An Alternative Selection Procedure : the Low- Fidelity Simulation, *Journal of Applied Psychology*, 75, 640-647.
- Muchinsky, P.M., (1990) *Psychology Applied to Work*, Third Edition, Brooks/Cole Publishing Company.
- Normandeau, A., Leighton, B., (1990) *Une vision de l'avenir de la police au Canada / Police - Défi 2000*, Ottawa : Approvisionnement et Services Canada, Ministère du Solliciteur général du Canada.
- Normandeau, A., (1993) Community Policing in Canada : a Review of some Recent Studies, *American Journal of Police*, 12(1), p. 57-73.
- Norusis, M.J., (1992) *SPSS/PC+ - Base System User's Guide- Version 5.0*, SPSS Inc., Chicago Illinois.
- Norusis, M.J., (1993) *SPSS for Windows - Base System User's Guide Release 6.0*, SPSS Inc., Chicago Illinois.
- Oettmeier, T.N., Wycoff, M.A., (1994) Police Performance in the Nineties : Practioner Perspectives, *American Journal of Police*, 13(2), p. 21-49.
- Orpen, C., (1985) Patterned Behavior Description Interviews vs Unstructured Interviews : a Comparative Validity Study, *Journal of Applied Psychology*, 70, 774-776.
- Otis, J.L., Campbell, J.H., Prien, E.P., (1962) Assessment of Higher-Level Personnel, *Personnel Psychology*, 15, 441-446.
- Owens, W.A., (1976) Background Data, In M.D. Dunnette (ed.) *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Chicago Illinois : Rand McNally.

- Packer, H., (1968) *The Limits of the Criminal Sanction*, Stanford : Stanford University Press.
- Parsons, C.K., Liden, R.C., (1984) Interviewer Perceptions of Applicant Characteristics: a Multivariate Field Study of Demographic Characteristics and Nonverbal Cues, *Journal of Applied Psychology*, 69, 557-568.
- Pearlman, K., Schmidt, F.L., Hunter, J.E., (1980) Validity Generalization Results for Tests Used to Predict Job Proficiency and Training Success in Clerical Occupations, *Journal of Applied Psychology*, 65, 4, 373-406.
- Peak, K.J., (1993) *Policing America : Methods, Issues, Challenges*, Englewood Cliffs, New Jersey : Regents / Prentice Hall.
- Phillips, A.P., Dipboye, R.L., (1989) Correlational Tests of Predictions from a Process Model of the Interview, *Journal of Applied Psychology*, 74, 1, 41-52.
- Poland, J.M., (1978) Police Selection Methods and the Prediction of Police Performance, *Journal of Police Science and Administration*, 6(4), p. 374-393.
- Posner, B.Z., (1981) Comparing Recruiter, Student and Faculty Perceptions of Important Applicant and Job Characteristics, *Personnel Psychology*, 34, 329-339.
- Powell, G.N., (1991) Applicant Reactions to the Initial Employment Interview : Exploring Theoretical and Methodological Issues, *Personnel Psychology*, 44, 67-83.
- Pugh, G., (1985) The California Psychological Inventory and Police Selection, *Journal of Police Science and Administration*, 13(2), p. 172-175.
- Pugh, G.M., (1986) The Good Police Officer : Qualities, Roles, and Concepts, *Journal of Police Science and Administration*, 14, 1-5.
- Pulakos, E.D., Schmitt, N., (1995) Experience-Based and Situational Interview Questions : Studies of Validity, *Personnel Psychology*, 48, 289-308.
- Pursell, E.D., Campion, M.A., Gaylord, S.R., (1980) Structured Interviewing : Avoiding Selection Problems, *Personnel Journal*, 59, 907-912.
- Putney, R.W., (1947) Validity of the Placement Interview, *Personnel Journal*, 26, 144-145.

- Pynes, J.E., (1994) Police Officer Selection Procedures : Speculation on the Future, *American Journal of Police*, 13(2), p. 103-112.
- Radelet, L.A., Carter, D.L., (1994) *The Police and the Community*, Fifth Edition, new York : Mac Millan College Publishing Company.
- Rasmussen, K.G., (1984) Nonverbal Behavior, Verbal Behavior, Resume Credentials, and Selection Interview Outcomes, *Journal of Applied Psychology*, 69, 551-556.
- Ree, M.J., Earles, J.A., Teachout, M.S., (1994) Predicting Job Performance : Not Much than g, *Journal of Applied Psychology*, 79, 4, 519-524.
- Reilly, R.R., Chao, G.T., (1982) Validity and Fairness of Some Alternative Employee Selection Procedures, *Personnel Psychology*, 35, 1-62.
- Reiser, M., (1973) *Practical Psychology for Police Officers*, Illinois : Charles C. Thomas Publisher.
- Reiser, M., (1982) *Police Psychology*, Los Angeles : Collected Papers.
- Reiss, A., (1971) *The Police and the Public*, New Haven, Connecticut : Yale University Press.
- Roberg, R.R., Kuykendall, J., (1993) *Police and Society*, California : Wadsworth Publishing Company.
- Robertson, I.T., Makin, P.J., (1986) Management Selection in Britain : a Survey and Critique, *Journal of Occupational Psychology*, 60, 187-195.
- Roth, P.L., Campion, J.E., (1992) An Analysis of the Predictive Power of Panel Interview and Pre-Employment Tests, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 65, 51-60.
- Rothstein, M., Jackson, D.N., (1980) Decision Making in the Employment Interview : an Experimental Approach, *Journal of Applied Psychology*, 65, 271-283.
- Rothstein Hirsh, H., Northrop, L.C., Schmidt, F.L., (1986) Validity Generalization Results for Law Enforcement Occupations, *Personnel Psychology*, 39, 399-420.
- Rowe, P.M., (1963) Individual Differences in Selection Decisions, *Journal of Applied Psychology*, 47, 304-307.

- Rowe, P.M., (1981) The Employment Interview : a Valid Selection Procedure, *Canadian Personnel and Industrial Relations Journal*, 28, 37-40.
- Rowe, P.M., (1989) Unfavorable Information and Interview Decisions, In RW Eder, GR Ferris (Eds), *The Employment Interview : Theory, Research, and Practice*, California : SAGE Publications, Inc., p. 77-89.
- Rowland, K.M., Ferris, G.R., (1982) *Personnel Management*, Allyn and Bacon Inc.
- Rush, G.E., (1977) *The Dictionary of Criminal Justice*, Boston : Holbrook Press.
- Russel, H.E., Beigel, A., (1976) *Understanding Human Behavior for Effective Police Work*, New York : Basic Books, Inc., Publishers.
- Rynes, S.L., (1989) The employment interview as a recruitment device, In RW Eder, GR Ferris (Eds), *The Employment Interview : Theory, Research, and Practice*, California : SAGE Publications, Inc., p.127-144.
- Sackett, P.R., Tenopyr, M.L., Schmitt, N., Kehoe, J., (1985) Commentary on Forty Questions about Validity Generalization and Meta-Analysis, *Personnel Psychology*, 38, 697-798.
- Saxenian, H., (1970) To Select a Leader, *MIT Technology Review*, 72, 7, 55-61.
- St-Pierre, A., (1986) Méthodes analytiques appliquées aux problèmes de gestion, Éditions Bo-Pré, St-Jean-sur-Richelieu, Québec.
- Schmidt, F.L., Hunter, J.E., (1977) Development of a General Solution to the Problem of Validity Generalizations, *Journal of Applied Psychology*, 62, 529-540.
- Schmidt, F.L., Law, K., Hunter, J.E., McDaniel, M., (1993) Refinements in Validity Generalization Methods : Implications for the Situational Specificity Hypothesis, *Journal of Applied Psychology*, 78, 1, 3-12.
- Schmidt, F.L., Hunter, J.E., McKenzie, R.C., Muldrow, T., The Impact of Valid Selection Procedures on Work Forces and Productivity, *Journal of Applied Psychology*, 64, 609-626.
- Schmitt, N., (1976) Social and Situational Determinants of Interview Decisions : Implications for the Employment Interview, *Personnel Psychology*, 29, 79-101.
- Schmitt, N., Robertson, Y., (1990) Personnel Selection, *Annual Review Psychology*, 41, 289-319.

- Schneider, B., Schmitt, N., (1986) *Staffing Organizations*, Second Edition, Scott, Foresman and Company.
- Schuh, A.J., (1989) Interviewer Decision Styles, In RW Eder, GR Ferris (Eds), *The Employment Interview : Theory, Research, and Practice*, California : SAGE Publications, Inc., p.90-96.
- Schuler,H., Funke, U., (1989) The Interview as a Multimodal Procedure, In RW Eder, GR Ferris (Eds), *The Employment Interview : Theory, Research, and Practice*, California : SAGE Publications, Inc., p.183-192.
- Scott, W.D., (1915) Scientific Selection of Salesmen, *Advertising and Selling Magazine*, 5, 5-6.
- Sewell, J., (1985) *Police. Urban Policing in Canada*, Toronto : James Lorimer and Company, Publishers.
- Sidick, J.T., Baret, G.V., Doverspike, D., (1994) Three Alternative Multiple Choice Tests : an Attractive Option, *Personnel Psychology*, 47, 4, 829-835.
- Siegel, L., Lane, I.M., (1987) *Personnel and Organizational Psychology*, Second Edition, Illinois : Irwin.
- Singer, M.S., Bruhns, C., (1991) Relative Effect of Applicant Work Experience and Academic Qualification on Selection Interview Decisions : a Study of Between-Sample Generalizability, *Journal of Applied Psychology*, 76, 4, 550-559.
- Smith, M., George, D., (1992) Selection Methods, *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 7, 55-98.
- Spielberger, C.D., (1979) *Police Selection and Evaluation Issues and Techniques*, Washington, D.C. : Hemisphere Publishing Corporation.
- Springbett, B.M., (1954) *Series Effects in the Employment Interview*, Unpublished Doctoral Dissertation, McGill University.
- Springbett, B.m., (1958) Factors Affecting the Final Decision in the Employment Interview, *Canadian Journal of Psychology*, 12, 13-22.
- Storms, L.H., Penn, N.F., Tenzell, J.H., (1990) Policemen's Perception of Real and Ideal Policemen, *Journal of Police Science and Administration*, 17(1), p.40-43.
- Sydiaha, D., (1958) *The Relation Between Actuarial and Descriptive Methods in Personnel Appraisal*, Unpublished Doctoral Dissertation, McGill University.

- Sydiaha, D., (1959) On the Equivalence of Clinical and Statistical Methods, *Journal of Applied Psychology*, 43, 395-401.
- Sydiaha, D., (1961) Bales Interaction Process Analysis of Personnel Selection Interviews, *Journal of Applied Psychology*, 45, 393-401.
- Talley, J.E., Hinz, L.D., (1990) *Performance Prediction of Public Safety and Law Enforcement Personnel, A Study in Race and Gender Differences and MMPI Subscales*, Illinois : Charles C. Thomas Publisher.
- Terman, L.M., (1917) A Trial of Mental and Pedagogical Tests in a Civil Service Examination for Policemen and Firemen, *Journal of Applied Psychology*, 1, 17-29.
- Territo, L., Swanson, C.R.Jr, Chamelin, N.C., (1977) *The Police Personnel Selection Process*, Indianapolis : Bobbs - Merrill Educational Publishing.
- Tett, P.R., Jackson, D.N., Rothstein, M., (1991) Personality Measures as Predictors of Job Performance : a Meta-Analytic Review, *Personnel Psychology*, 44, 703-742.
- Tift, L.L., (1974) The "Cop Personality" Reconsidered, *Journal of Police Science and Administration*, 2(3), p. 266-278.
- Travers, L.B., (1941) Improving Practical Tests, *Personnel Journal*, 20, 129-133.
- Trojanowicz, R., Bucqueroux, B., (1990) *Community Policing - A Contemporary Perspective*, Ohio : Anderson Publishing Co.
- Trojanowicz, R., Bucqueroux, B., (1994) *Community Policing: How to Get Started*, Ohio : Anderson Publishing Co.
- Tucker, D.H., Rowe, P.M., (1977) Consulting the Application Form Prior to the Interview : an Essential Step in the Selection Process, *Journal of Applied Psychology*, 74, 62-71.
- Tullar, W.L., (1989) The Employment Interview as a Cognitive Performing Script, In RW Eder, GR Ferris (Eds), *The Employment Interview : Theory, Research, and Practice*, California : SAGE Publications, Inc., p. 233-245.
- Tziner, A., Dolan, S.,(1982) Validity of an Assessment Center for Identifying Future Female Officers in the Military, *Journal of Applied Psychology*, 67, 6, 728-736.

- Tziner, A., Jeanrie, C., Cusson, S., (1993) *La sélection du personnel : concepts et applications*, Laval : Éditions Agence d'Arc.
- Ville de Laval, (1994) *Coup d'oeil sur Laval*, Service du budget et de la recherche.
- Ville de Laval, (1994) *Système administratif de la Ville de Laval*, Neuvième édition, Service du budget et de la recherche.
- Vincent, C.L., (1990) *Police Officer*, Ottawa : Carleton University Press.
- Vollmer, A., (1936) *The Police and Modern Society*, University of California Press.
- Wagner, R., (1949) The Employment Interview : a Critical Summary, *Personnel Psychology*, 2, 17-46.
- Wannus, J.P., (1989) Installing a Realistic Job Preview : Ten Tough Choices, *Personnel Psychology*, 42, 117-133.
- Washburn, P.V., Hakel, M.D., (1973) Visual Cue and Verbal Content as Influences on Impressions after Simulated Employment Interviews, *Journal of Applied Psychology*, 58, 137-140.
- Webster, E.C., (1964) *Decision Making in the Employment Interview*, Industrial Relations Centre, McGill University.
- Webster, E.C., (1982) *The Employment Interview : a Social Judgment Process*, Schomberg, Canada : S.I.P. Publications.
- Weekley, J.A., Gier, J.A., (1987) Reliability and Validity of the Situational Interview for a Sales Position, *Journal of Applied Psychology*, 72, 3, 484-487.
- Weisner, W.H., Cronshaw, S.F., (1988) A Meta-Analytic Investigation of the Impact of Interview Format and Degree of Structure on the Validity of the Employment Interview, *Journal of Occupational Psychology*, 61, 4, 275-290.
- Whitaker, G.P., (1982) What Is Patrol Work?, *Police Studies*, 4, p. 13-22.
- Wils, T., Labelle, C., Guérin, G., Le Louarn, J.Y., (1989) La gestion stratégique des ressources humaines. Un reniement du rôle social de l'entreprise, *Relations Industrielles*, 44, 2, 354-375.
- Wilson, J.Q., (1968) *Varieties of Police Behavior*, Cambridge, Massachusetts : Harvard University Press.

- Wright, O.R.jr, (1969) Summary of Research on the Selection Interview Since 1964, *Personnel Psychology*, 22, 391-413.
- Wright, P.M., Lichtenfels, P.A., Pursell, E.D., (1989) The Structured Interview : Additional Studies and a Meta-Analysis, *Journal of Occupational Psychology*, 62, 191-199.
- Wrightsman, L.S., (1969) *Contemporary Issues in Social Psychology*, Belmont, CA : Brooks/Cole Publishing Company.
- Wrightsman, L.S., (1972) *Social Psychology in the Seventies*, Monterey, CA : Brooks/Cole Publishing Company.
- Wrightsman, L.S., (1991) *Measures of Personality and Social Psychological Attitudes*, San Diego : Academic Press.
- Yarmey, A.D., (1990) *Understanding Police and Police Work, Psychological Issues*, New York : University Press.
- Yonge, K.A., (1956) The Value of the Interview : an Orientation and a Pilot Study, *Journal of Applied Psychology*, 40, 25-31.
- Zedeck, S., Tziner, A., Middlestadt, S.E., (1983) Interviewer Validity and Reliability : an Individual Analysis Approach, *Personnel Psychology*, 36, 355-370.

ANNEXE I
DONNÉES SE RAPPORTANT AUX CORPS DE POLICE MUNICIPAUX
MINISTÈRE DE LA SÉCURITÉ PUBLIQUE (1994)

ERRATUM

SERVICE DES RESSOURCES HUMAINES
 TABLEAU COMPARATIF DES DONNÉES
 SE RAPPORTANT AUX CORPS DE POLICE MUNICIPAUX

PAR GROUPE 1994 96 FEV 23 10:57

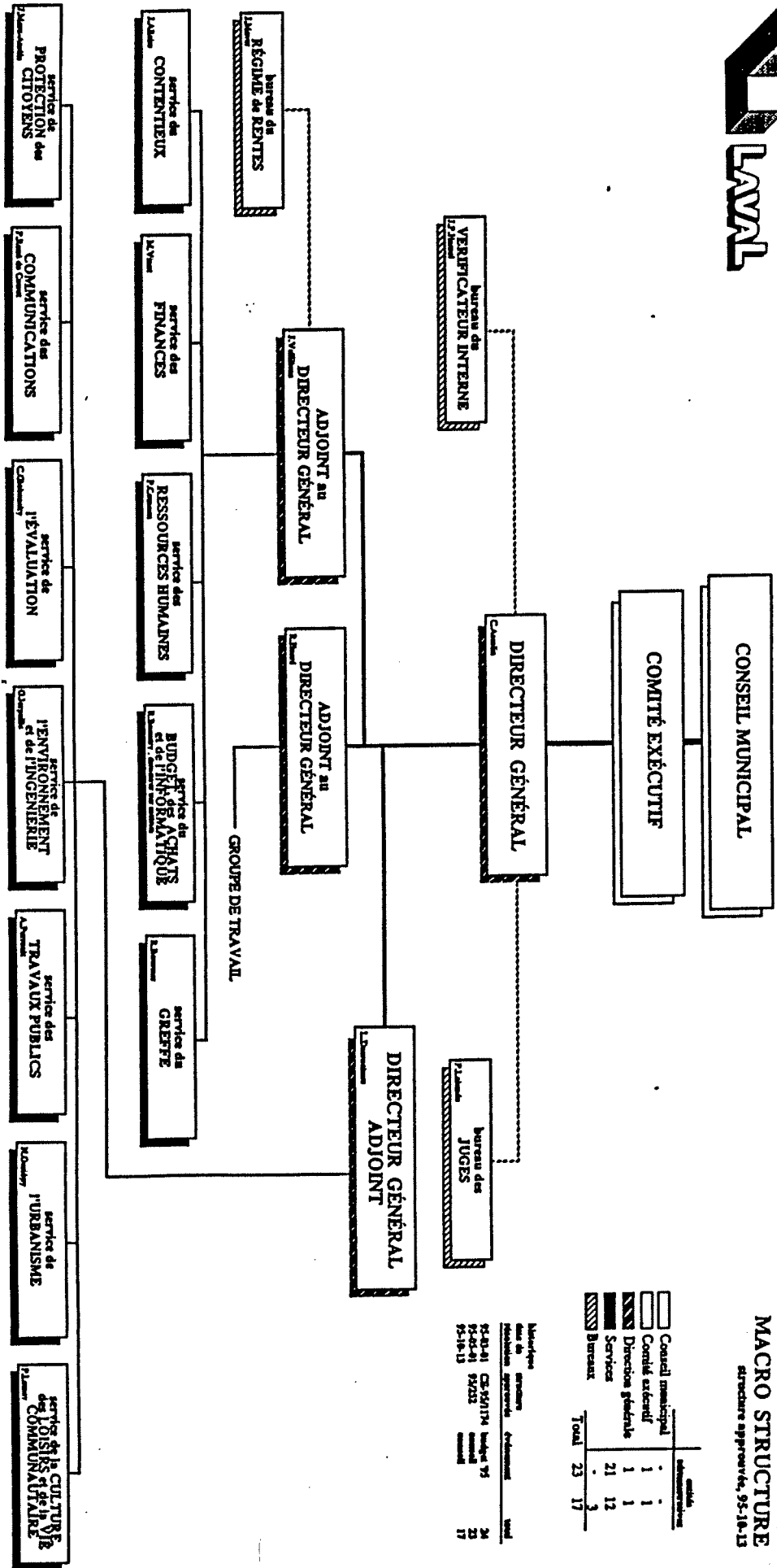
Groupe/ Taille de population	Population	Policiers permanents		Dépense(s) totale municipale	Coût(s) maintien corps policier	%Coût policier/ Budg. mun.	Coût(s) par capita	Coût(s) par policier	Infractions Code criminel	Infractions solutionnées	Accidents circulation			
		Nombre	/1000h									Nombre	%	Nombre
Groupe 1: moins de 5 000 h. (35 corps)	115 821	121	1,04	120 717 282	10 820 796	8,96	83,43	89 428	4 881	42,14	1 546	31,67	2 174	18,77
Groupe 2: 5 000 à 9 999 h. * (29 corps)	207 035	257	1,24	195 120 822	24 543 923	12,58	118,55	95 502	9 840	47,53	3 545	36,03	4 821	21,84
Groupe 3: 10 000 à 14 999 h. (22 corps)	272 987	331	1,21	258 123 215	33 555 676	12,92	122,19	100 772	13 659	50,04	4 978	36,44	5 924	21,70
Groupe 4: 15 000 à 19 999 h. (13 corps)	224 165	264	1,16	216 292 260	25 750 349	11,91	114,87	97 539	13 014	58,06	4 045	31,08	4 566	20,37
Groupe 5: 20 000 à 24 999 h. (14 corps)	315 612	388	1,23	307 455 277	39 470 832	12,84	125,08	101 729	16 664	52,80	5 142	30,86	6 575	20,83
Groupe 6: 25 000 à 29 999 h. (11 corps)	300 782	377	1,25	311 554 890	35 905 221	11,52	119,38	95 239	17 998	58,84	5 961	33,12	6 113	20,33
Groupe 7: 30 000 à 34 999 h. (2 corps)	67 324	87	1,29	67 280 487	8 360 896	12,43	124,19	96 102	3 426	50,92	1 076	31,39	1 864	27,69
Groupe 8: 35 000 à 49 999 h. (11 corps)	448 862	560	1,25	430 542 300	50 540 467	11,74	112,60	90 251	27 018	60,19	9 037	33,45	10 830	24,13
Groupe 9: 50 000 à 99 999 h. (12 corps)	783 037	1 002	1,26	842 175 694	82 806 295	11,02	117,03	82 621	55 290	68,72	16 505	29,85	17 953	22,64
Groupe 10: 100 000 h. et plus (5 corps)	966 820	1 365	1,41	1 309 955 524	139 519 732	10,57	143,27	101 490	67 842	70,17	17 920	26,41	19 946	20,63
Total/ Taux - Corps de police municipaux (154 Corps)	3 712 425	4 752	1,28	4 059 217 731	480 074 127	11,33	123,93	96 817	229 634	61,96	69 755	30,4	80 466	21,67
Communauté urbaine de Montréal	1 799 254	4 163	2,31	3 007 321 062	393 335 378	13,08	218,61	94 484	181 526	100,89	52 227	28,77	35 886	19,94
Total/ Taux - Québec	5 511 679	8 915	1,62	7 066 539 793	853 409 505	12,08	154,84	95 727	411 160	74,80	121 982	29,7	116 362	21,11

* Les données de Carignan n'ont pas été incluses dans l'établissement des moyennes du groupe 2, ce corps policier étant opérationnel depuis juillet 1994

ANNEXE II
STRUCTURE ADMINISTRATIVE DE LAVAL
MACRO STRUCTURE



MACRO STRUCTURE
structure approuvée, 95-18-13



Identificateur des services	Postes	Salaires	Total
Conseil municipal	1	1	1
Comité exécutif	1	1	1
Direction générale	21	12	12
Services	-	-	2
Bureaux	23	17	17
Total	23	17	

Identificateur des services	Postes	Salaires	Total
15-03-01	1	1	1
15-03-02	1	1	1
15-18-13	21	12	12
Total	23	17	

Service des ressources humaines

ANNEXE III
ORGANIGRAMME DU SERVICE DE
PROTECTION DES CITOYENS

**SERVICE DE PROTECTION DES CITOYENS
ORGANIGRAMME PARTIEL**

Structure proposée 95-08-25



module QUALITÉ de VIE:
services à la population

DIRECTEUR
J. Marc-Aurèle

REPARTITION DES EFFECTIFS

	111	112	113	115	116	117	TOTAL
Administration	2	5	24	1	8	0	40
Police	0	14	44	0	411	0	469
Prévention des incendies	2	7	2	0	0	187	198
Assistance communautaire	0	2	6	0	0	0	8
Urgence 911	0	1	43	0	0	0	44
	4	29	119	1	419	187	759

DIRECTEUR ADJOINT
coordination administrative
A. Vallascourt

CHEF DE DIVISION
gestion et technologie
C. B. S. S.

CONSEILLER TECHNIQUE
C. B. S. S.

gestion de documents
CHEF DE SECTION
secrétariat public
L. B. S. S.

ressources matérielles
CONTRÔLEUR
ressources matérielles
C. B. S. S.

systemes et méthodes
LIEUTENANT
4-ressources (116)
1-ressource (115)

CHEF DE DIVISION
gestion des ressources humaines et financières
A. J. S. S.

contrôle des effectifs
CONTRÔLEUR
gestion des effectifs
C. B. S. S.

planification de la formation
CONTRÔLEUR
planification de la formation
C. B. S. S.

CHEF DES OPERATIONS
centre d'appels et urgence 911
(112)

ASSISTANCE COMMUNAUTAIRE

Sécurité civile
1-responsable (112)
1-ressource (113)

B.E.S.
1-responsable (112)
5-ressources (113)

ASSISTANT-DIRECTEUR
police
(111)

411-ressources (116)
44-ressources (113)
14-ressources (112)

ASSISTANT-DIRECTEUR
prévention des incendies
(111)

1-ressource (111)
2-ressources (113)
7-ressources (112)
187-ressources (117)

Contrôle de la qualité

affaires internes
LIEUTENANT

LÉGENDE

- ACTIVITÉ
- POSTE TITULARISÉ
- PRET DE SERVICES

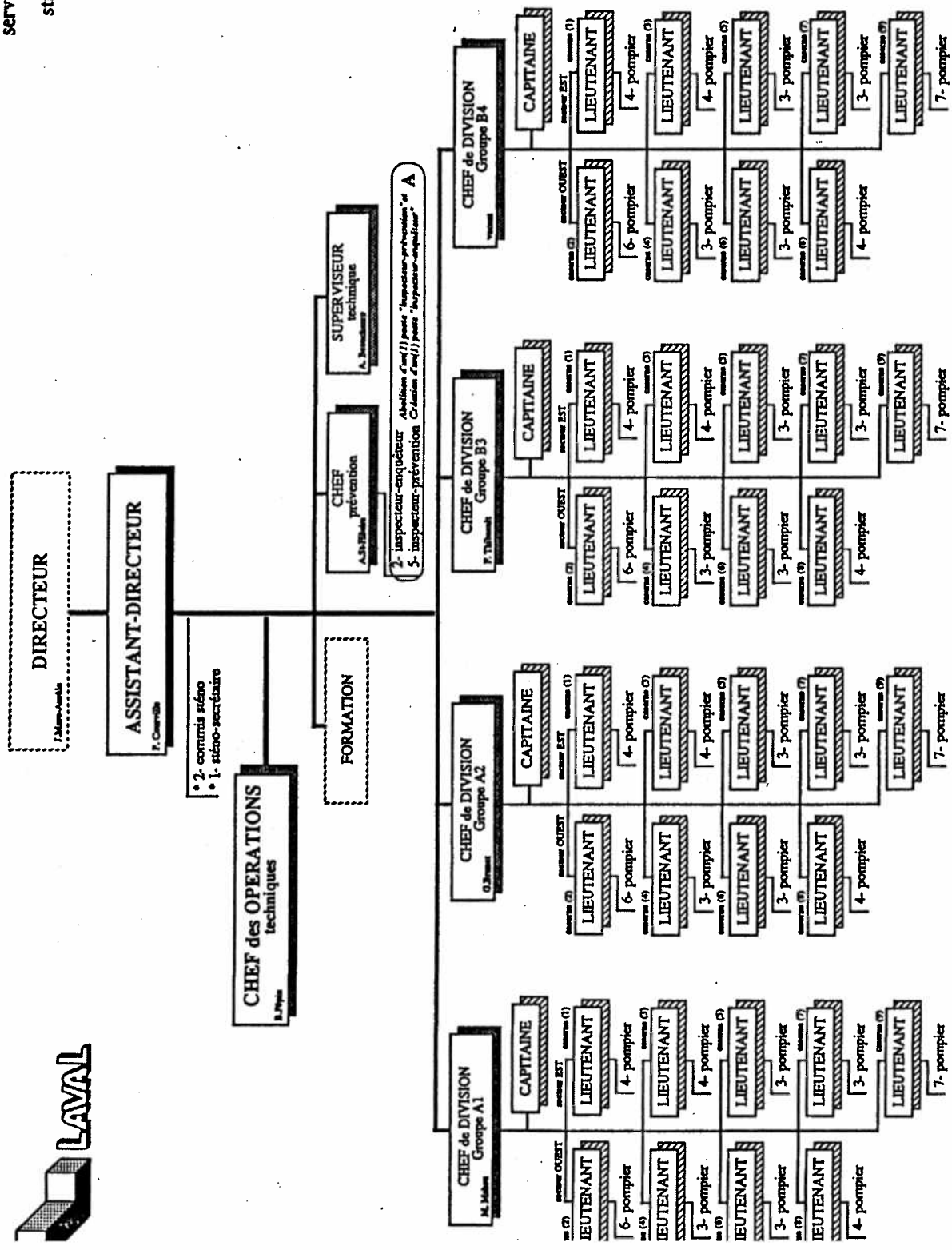
service de la PROTECTION DES CITOYENS
 département de Prévention des incendies,
 structure approuvée CE-96/3260,1996-05-22



groupe d'employés	total
(111) direction	1
(112) autres	7
(113) empl. bureau	3
(117) pompiers gradés	40
(117) pompiers	155
total	206

Mémoires des de révisions approuvées

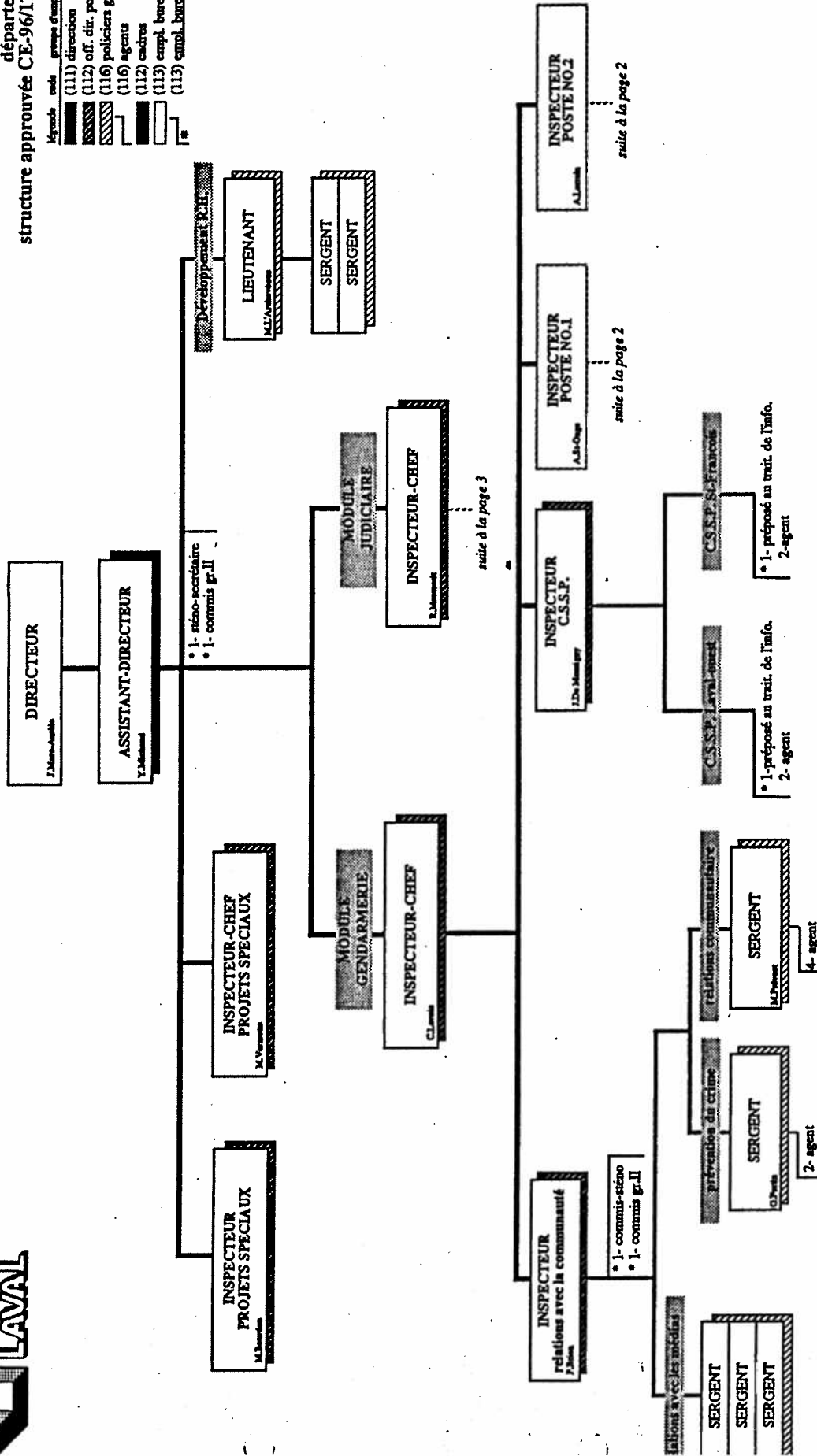
94-03-27 CE-94/1761 restructuration 206
 94-05-22 CE-94/3260 Modifications 206





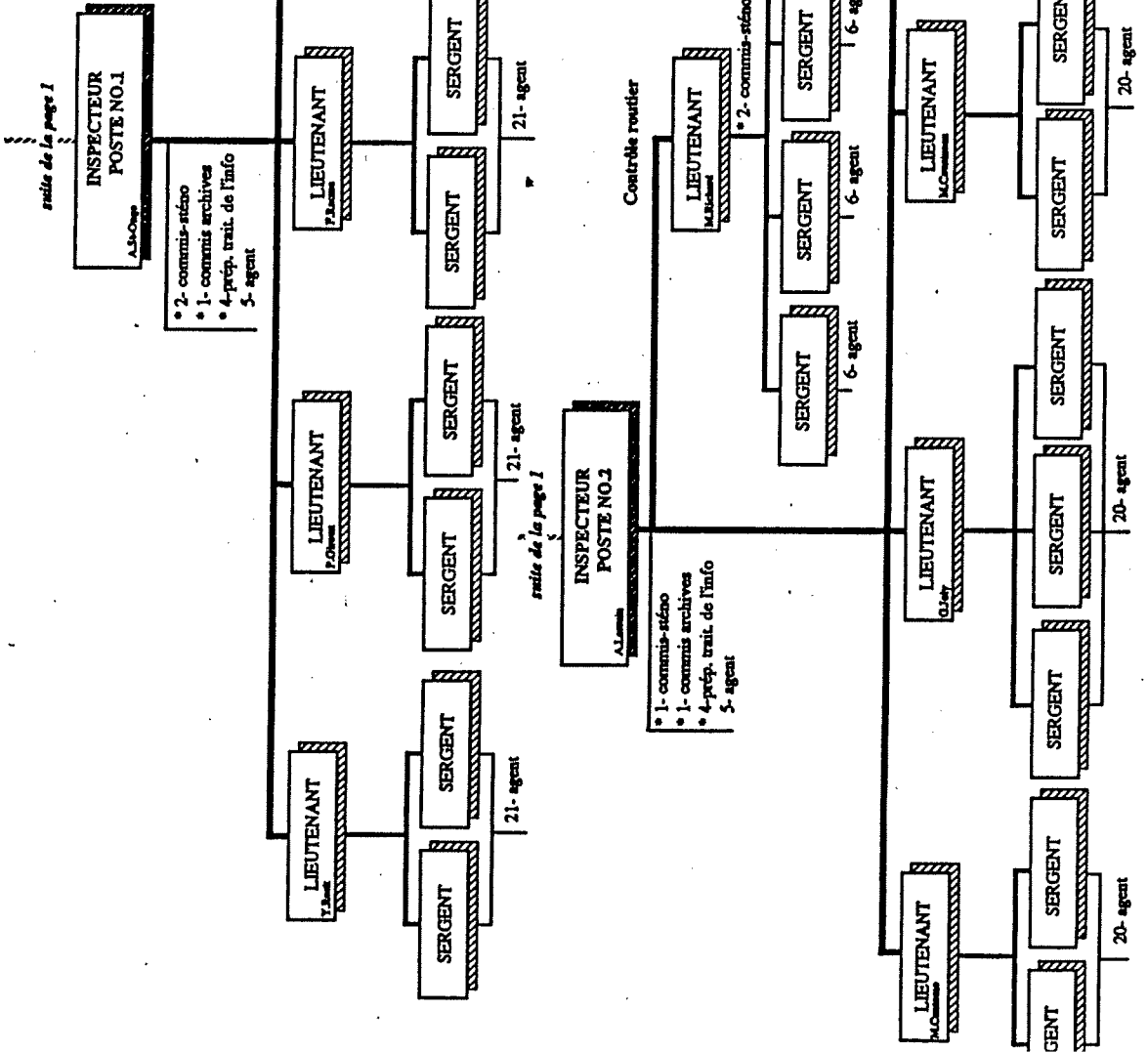
service de la PROTECTION DES CITOYENS département de Police structure approuvée CE-96/1761, 1996-03-27

sigle	code	groupe d'employés	nombre
(111)	direction	(111) direction	1
(112)	off. dir. police	(112) off. dir. police	12
(116)	policiers gradés	(116) policiers gradés	117
(117)	agents	(117) agents	293
(112)	cadres	(112) cadres	1
(113)	empl. bureau	(113) empl. bureau	-
(113)	empl. bureau	(113) empl. bureau	42
		total	466



service de la PROTECTION DES CITOYENS
 département de Police
 structure approuvée CE-96/1761, 1996-03-27

- Legendes code groupe d'employés
 (112) off. dir. police
 (116) policiers gradés
 (113) empl. bureau



service de la PROTECTION DES CITOYENS
 département de Police
 structure approuvée CE-96/1761, 1996-03-27

Legende code groupe d'employés
 (112) off. dir. police
 (116) policiers gradés
 (117) agents
 (113) empl. bureau

suite de la page 1

INSPECTEUR-CHEF
 renseignements et enquêtes
 2. Adm.

INSPECTEUR
 enquêtes criminelles
 3. Adm.

INSPECTEUR
 renseignements, moralité et
 drogues
 1. Adm.

INSPECTEUR
 soutien judiciaire
 P.I. Adm.

ADJOINT ADM.
 enquêtes criminelles
 0. Adm.

1- commis-sténo
 enquêtes accidents
 2. Adm.

LIEUTENANT
 détective
 1. Adm.

LIEUTENANT
 détective
 1. Adm.

LIEUTENANT
 détective
 1. Adm.

SERGENT
 1. Adm.

SERGENT
 1. Adm.

1- agent
 commis-sténo
 préparé au trait.
 de l'info

1- agent
 3- agent

1- commis-sténo
 1- prép au trait. de l'info
 renseignements

1- commis gr.II
 2- agent
 4- agent

1- photographe
 2- commis identifiés judiciaire
 4- agent

1- agent

1- agent

1- agent

1- agent

1- agent

1- agent

1- agent

1- agent

1- agent

1- agent

1- agent

1- agent

1- agent

1- agent

1- agent

1- agent

1- agent

1- agent

1- agent

1- agent

1- agent

1- agent

1- agent

1- agent

1- agent

1- agent

1- agent

1- agent

1- agent

1- agent

1- agent

1- agent

1- agent

1- agent

1- agent

1- agent

1- agent

1- agent

1- agent

1- agent

1- agent

1- agent

1- agent

1- agent

1- agent

1- agent

1- agent

1- agent

1- agent

1- agent

1- agent

1- agent

1- agent

1- agent

1- agent

1- agent

1- agent

1- agent

1- agent

1- agent

1- agent

1- agent

1- agent

1- agent

1- agent

1- agent

1- agent

1- agent

1- agent

1- agent

1- agent

1- agent

1- agent

1- agent

1- agent

1- agent

1- agent

1- agent

1- agent

1- agent

1- agent

1- agent

1- agent

1- agent

1- agent

1- agent

1- agent

1- agent

1- agent

1- agent

ANNEXE IV
RÉSOLUTION DU COMITÉ EXÉCUTIF DE LAVAL AUTORISANT LA
CRÉATION D'UN PROCESSUS DE SÉLECTION DES POLICIERS

SERVICE / DIVISION	DOTATION RESSOURCES HUMAINES	90 01 25 AN - MS - JR
OBJET	POLICIER RECRUE - PROCESSUS DE SELECTION	

CONSIDERANT l'importance de la fonction de policier pour le bon fonctionnement du Service de police et pour la qualité des services que la municipalité offre à la population lavalloise.

CONSIDERANT que la Loi de police du Québec régit les normes d'embauche des corps de police du Québec et que ces dernières ont une portée très rigide.

CONSIDERANT les difficultés vécues par les services de recrutement des différents corps policiers du Québec suite à la nouvelle politique de l'Institut de police du Québec qui priorise l'admission de recrues possédant une promesse d'embauche d'un corps de police.

CONSIDERANT la nécessité pour Ville de Laval de s'ajuster à cette nouvelle politique en remettant aux candidats policiers ayant réussi notre processus de sélection une promesse d'embauche, et par le fait même, Ville de Laval doit consolider son processus de sélection afin d'admettre des candidats de qualité.

✓ EN CONSEQUENCE, nous recommandons au Comité exécutif d'autoriser la création d'un processus de sélection pour la fonction de policier, afin de s'assurer de la plus grande qualité possible des compétences de nos recrues.

Ce processus serait composé d'

- une présélection de candidatures basée sur une scolarité minimale de quatorze (14) années (soit un diplôme d'études collégiales professionnelles ou une année universitaire avec certification)
- un examen écrit
- une enquête sécuritaire effectuée par le Service de police
- un examen médical complet
- un test d'habileté physique (T.A.P.)
- une évaluation psychologique
- une entrevue de sélection

Il est à noter que chacune des étapes mentionnées ci-dessus est éliminatoire.

FL/s

ANNEXE V
OFFRE D'EMPLOIS DE POLICIERS - LAVAL



Afin de constituer une banque de candidatures potentielles pour son Service de la police, Ville de Laval est actuellement à la recherche de

CANDIDAT(E)S POLICIER(E)S

Exigences préalables et obligatoires

De base,

le candidat "conventionnel" possède une formation académique équivalente à un diplôme d'études collégiales professionnelles ou un certificat universitaire dans une discipline pertinente au domaine policier ;

le candidat étudiant en techniques policières devra avoir complété les cinq (5) premières sessions de ce programme;

Il est à noter qu'une priorité sera accordée aux candidats diplômés en techniques policières et ayant réussi le cours de formation policière de base à l'Institut de police du Québec.

Tous les candidats devront avoir un permis de conduire de classe 4A, ou de classe 5 ne comportant aucune restriction pour la conduite d'un véhicule d'urgence.

Le candidat ne devra jamais avoir été déclaré coupable ni s'être avoué coupable d'une infraction au Code criminel et devra jouir d'une bonne réputation, en particulier quant aux antécédents familiaux, sociaux, financiers et judiciaires.

De plus, le candidat devra

- être de citoyenneté canadienne
- être âgé d'au moins dix-huit ans
- parler, lire et écrire correctement le français et posséder une connaissance suffisante de la langue anglaise

Il est à noter que les candidats demeurant sur le territoire de Ville de Laval auront priorité sur ceux de l'extérieur.

Ne sont pas admissibles les personnes qui se sont déjà inscrites comme candidats recrutés et qui ont été refusées. Cette prescription est valide pour la durée d'une année de calendrier à compter de la date mentionnée sur l'avis de refus. De plus, après deux refus, les candidatures ne seront plus considérées.

Processus de sélection

Chacune des étapes indiquées ci-dessous est éliminatoire:

- une examen écrit
- une entrevue préliminaire
- une enquête de sécurité
- un examen médical
- un test d'aptitudes physiques
- une évaluation psychologique
- une entrevue de sélection

Formation complémentaire

Par la suite, et à la condition d'avoir réussi le processus de sélection, le candidat policier obtiendra une promesse d'embauche conditionnelle au résultat de sa formation complémentaire. Ainsi, en fonction de la scolarité qui lui est reconnue, le candidat devra réussir une formation de huit ou seize semaines de niveau collégial et compléter avec succès un stage de formation de treize semaines à l'Institut de police du Québec.

Il est à noter qu'aucune rémunération n'est prévue avant la nomination en vue de la permanence et les frais de formation et de séjour, le cas échéant, sont assumés par les candidats.

Inscription

Si vous répondez à nos exigences, faite parvenir votre curriculum vitae avec toutes les pièces justificatives nécessaires (diplômes accompagnés des relevés de notes complets portant la mention "réussi", copie de votre permis de conduire 4A ou 5, acte de naissance, deux photos, copie de votre test d'aptitudes physiques, le cas échéant) au Service des ressources humaines de Ville de Laval, 1333, boul. Chomedey, bureau 502, C.P. 422, succursale Saint-Martin, Laval (Québec) H7V 3Z4.

Seules les candidatures accompagnées de toutes les pièces justificatives seront considérées.

SERVICE DES RESSOURCES HUMAINES

ANNEXE VI
DIRECTIVE - FICHE D'ÉVALUATION P.A.D.D.



DIRECTIVE (suite)

NUMÉRO: 2220 ANNEXE

SCHE D'EVALUATION P.A.D.D. (REL.COMM)

EVALUATEUR 1 : SGT.

D.D.:1 FEV. 88

AGENT A EVALUER (REL.COMM)

- 1 -
- 2 -
- 3 -
- 4 -
- 5 -

INSTRUCTIONS:

- 1-VERIFIEZ SI LA LISTE CI-HAUT, CORRESPOND A DES POLICIERS AYANT OEUVRES A L'INTERIEUR DES PARAMETRES DE VOS FONCTIONS AU MOINS DOUZE SEMAINES CONSECUTIVES DANS LES SIX DERNIERS MOIS.
- 2-EN RELATION AVEC LE CRITERE DEFINI, SITUEZ LE DEGRE D'EXCELLENCE QUE VOUS PERCEVEZ CHEZ UN POLICIER EN NOIRCISANT LA CASE CORRESPONDANTE AU BAS DU GRAPHIQUE QUI LUI EST RESERVE EN RECONNAISSANT QUE LA NORMALE SE SITUE AU POINT ZERO.
- 3-RETOURNEZ LE FORMULAIRE DUMENT REMPLI ET SIGNE, A L'ATTENTION DU COORDONATEUR AVANT LE 1 FEV. 88.

COMM.VERBALES

COMM.VERBALES

APPRECIATION ENVERS L'ENTIER P.A.D.D.

MAT.

NORMALE

-2

-1

0

+1

+2

ANNEXE VII
FICHE D'ÉVALUATION P.A.D.D.

FICHE D'EVALUATION P.A.D.D. (

EVALUATEUR 1 : ---

D.D. :

À EVALUER :

CONNAISSANCES PROFESSIONNELLES		NORMALE		
-2	-1	0	+1	+2

QUALITE DE TRAVAIL		NORMALE		
-2	-1	0	+1	+2

QUANTITE DE TRAVAIL		NORMALE		
-2	-1	0	+1	+2

COMMUNICATIONS VERBALES		NORMALE		
-2	-1	0	+1	+2

COMMUNICATIONS ECRITES		NORMALE		
-2	-1	0	+1	+2

INITIATIVE & MOTIVATION		NORMALE		
-2	-1	0	+1	+2

REPRESENTATIVITE		NORMALE		
-2	-1	0	+1	+2

ASSIDUITE / PONCTUALITE		NORMALE		
-2	-1	0	+1	+2

LEADERSHIP		NORMALE		
-2	-1	0	+1	+2

RELATION HUMAINE		NORMALE		
-2	-1	0	+1	+2

SIGNATURE: _____ GRADR: _____ DATE: _____

ANNEXE VIII
SERVICE DU PERSONNEL
APPRECIATION DE L'EMPLOYÉ(E)



SERVICE DU PERSONNEL
APPRECIATION DE L'EMPLOYÉ(E)

NOM _____ PRÉNOM(S) _____ NO _____

SERVICE POLICE DIVISION Opérations

FONCTION Policier DEPUIS LE 18-11-91

STATUT Permanent FIN DE LA PÉRIODE D'ESSAI 18-07-92

ENGAGEMENT PROMOTION MUTATION RÉTROGRADATION

QUALITÉ DU TRAVAIL	Très pauvre	Tout juste acceptable	Satisfaisant	Supérieur à la moyenne	Qualité Exceptionnelle
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
QUANTITÉ DE TRAVAIL	Très lent (Incapable de faire le travail dans le temps alloué)	Lent (Rendement fréquemment inférieur à la quantité requise)	Satisfaisant (Produit la quantité requise, rarement davantage)	Rapide (Fait ordinairement plus qu'on lui demande)	Très rapide (Rendement exceptionnellement élevé)
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ATTITUDE À L'ÉGARD DU TRAVAIL	Sans intérêt (Travaille uniquement pour la paye)	Intérêt plus ou moins limité	Intérêt normal pour ce genre de travail.	Intérêt marqué et constant	Intérêt exceptionnel
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
COOPÉRATION	coopération très limitée. (Très susceptible, tempérament chicanier ou boudeur)	Coopération limitée (De contact parfois difficile, sujet à des sautes d'humeur)	Coopération satisfaisante. (Habituellement de contact facile, sait se maîtriser)	Coopération supérieure à la moyenne. (Toujours prêt à rendre service)	Coopération exceptionnelle. (Aide à maintenir un excellent moral dans le département).
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
DEGRÉ DE SURVEILLANCE	Surveillance très étroite (L'employé perd son temps ou fait mal son travail)	Surveillance assez étroite. (Demande à être suivi de près)	Surveillance normale sans plus. (Suit généralement les directives reçues)	Exige une surveillance minimum.	Exige à peu près pas de surveillance (Termine toujours son travail correctement et sans retard).
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

RECOMMANDATION

Nous acceptons définitivement cet(te) employé(e) dans notre service

REMARQUES: _____

Nous tenons aucunement à garder cet(te) employé(e) dans notre service

POURQUOI: _____

Oui Peut-il être ré-engagé

Non REMARQUES: _____

DATE 220609

[Signature]
Supérieur immédiat

[Signature]
Directeur

N.B.: Ce rapport doit parvenir au Service du Personnel avec recommandation appropriée dans les dix (10) jours.

ANNEXE IX
FORMULAIRE D'APPRÉCIATION DE L'EMPLOYÉ
SERVICE DES RESSOURCES HUMAINES



Formulaire d'appréciation de l'employé
Service des ressources humaines

SECTION A

Identification de l'employé et du poste occupé

Nom: _____ Prénom: _____
Service: _____ Division: _____
Fonction: _____ Statut: _____

SECTION B

Nature et période de l'appréciation

Lors d'une période d'essai suite à un mouvement de personnel
Nomination Promotion Transfert Mutation Rétrogradation

À la fin d'un contrat
Démission Mise-à-pied Congédiement

Rencontre périodique d'appréciation

Période d'appréciation du _____ au _____

Date (s) de (s) rencontre (s) avec l'employé: _____

SECTION C

Appréciation globale

- L'employé rencontre l'ensemble des attentes reliées à la bonne exécution des tâches de la fonction en titre et peut poursuivre son assignation, son contrat ou être réembauché à ce même titre. (Veuillez remplir les sections D, F et G du présent formulaire).
- L'employé ne rencontre que partiellement les attentes reliées à la bonne exécution des tâches de la fonction en titre et des efforts devront être investis pour améliorer la situation. (Veuillez remplir les sections D, F et G du présent formulaire).
- L'employé ne rencontre pas l'ensemble des attentes reliées à la bonne exécution des tâches de la fonction en titre et doit être rétrogradé, congédié ou ne pas être rappelé à ce titre. (Veuillez remplir les sections D, E et G du présent formulaire).

SECTION D

Appréciation sommaire

Indicateurs de rendement

	Ne rencontre pas les attentes	Rencontre faiblement les attentes	Rencontre les attentes	Dépasse les attentes
Qualité du travail	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vitesse d'exécution	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Relations inter-personnelles	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Motivation et initiative	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Assiduité	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

