

Université de Montréal

**Identifier, mesurer et évaluer l'efficacité des  
techniques de rétroaction dans un contexte  
d'évaluation de potentiel**

par

Frédérique-Emmanuelle Lessard

Département de psychologie  
Faculté des arts et des sciences

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

Mai 2019

© Frédérique-Emmanuelle Lessard, 2019

## Résumé

Avec le départ massif des *baby-boomers* à la retraite, le *Conference Board* du Canada (2014) indique le besoin urgent des entreprises d'assurer la bonne sélection et le développement des candidats qui pourvoiront les postes bientôt vacants. À cette fin, les entreprises envoient de plus en plus de candidats vers les firmes spécialisées en évaluation de potentiel, car elles ont le mandat d'évaluer leur potentiel et d'accélérer leur développement (Pease, 2010). La méta-analyse de Morris, Daisley, Wheeler et Boyer (2015) révèle d'ailleurs que ces évaluations de potentiel prédisent bien le succès ultérieur du candidat en emploi. La rencontre de rétroaction, qui a généralement lieu après l'évaluation est également importante, car elle permet au candidat et au conseiller de se rencontrer pour discuter des compétences professionnelles que le candidat peut développer à la lumière des résultats de son évaluation (Moses, 2011). L'objectif de cette thèse est de comprendre comment les conseillers peuvent favoriser l'intérêt des candidats à entreprendre des actions de développement professionnel lorsqu'ils donnent leur rétroaction. Plus précisément, cette thèse porte sur les techniques de rétroaction utilisées par les conseillers dans un contexte d'évaluation de potentiel. Puisqu'aucune étude antérieure n'a tenté de décrire systématiquement ces techniques, le premier objectif de la thèse est de recenser l'ensemble des techniques de rétroaction utilisées dans un contexte d'évaluation de potentiel. Les deuxième et troisième objectifs seront de réaliser une classification de ces techniques et de produire une mesure permettant d'évaluer de façon opérationnelle si cette classification capte bien ce qui se passe en pratique. Finalement, le quatrième objectif sera de vérifier l'efficacité de ces techniques, en évaluant à quel point elles prédisent certaines réactions chez le candidat, qui témoignent de son appropriation des résultats de l'évaluation et de sa motivation à entreprendre des actions de développement professionnel.

Le premier article a été réalisé dans l'intention de répondre aux trois premiers objectifs de la thèse. Le projet a donc été mené en trois temps. D'abord, une consultation d'écrits portant sur les techniques d'intervention favorisant le changement en contexte professionnel ou thérapeutique a été réalisée. Ceci a permis de recenser ces techniques et de proposer une classification. Ensuite, des conseillers en évaluation de potentiel ont examiné la liste des techniques recensées afin de s'assurer qu'elles couvraient l'ensemble de leur pratique lorsqu'ils donnent une rétroaction. Finalement, un questionnaire a été élaboré pour mesurer les techniques utilisées par les conseillers pendant la rétroaction et a permis de vérifier la classification proposée. L'analyse factorielle exploratoire a mis en évidence l'existence de six catégories de techniques de rétroaction, légèrement différentes de celles initialement anticipées. Ces techniques sont : les interventions axées sur les explications des résultats de l'évaluation, les interventions axées sur les émotions positives, les interventions axées sur la relation, les interventions axées sur les écarts, les interventions axées le plan de développement et les interventions axées sur les exemples concrets. L'article se termine en proposant une définition finale de chaque catégorie de techniques de rétroaction et en présentant les items de l'instrument de mesure.

Pour sa part, le deuxième article tente de répondre au quatrième objectif en étudiant la relation entre les techniques de rétroaction et différentes réactions du candidat. À cette fin, le modèle d'appropriation de la rétroaction de Boudrias, Bernaud et Plunier (2014) a été utilisé, affirmant que l'acceptation du message de la rétroaction, les prises de conscience réalisées et que l'intention de se développer professionnellement sont de bons prédicteurs des actions ultérieures du candidat. Les résultats de cette étude montrent que les interventions visant à faire vivre des émotions positives au candidat et celles visant à identifier des pistes de développement

futures sont les techniques les plus porteuses pour que le candidat réagisse favorablement à la rétroaction et qu'il ait envie d'entreprendre des actions pour se développer.

La thèse se termine avec une discussion portant sur sa contribution, sur ses limites méthodologiques et leurs impacts, sur des pistes de recherche futures, puis ouvre une nouvelle perspective en abordant la documentation sur le transfert des apprentissages.

**Mots-clés :** évaluation de potentiel, appropriation de la rétroaction, développement des compétences, changement, techniques de rétroaction.

## **Abstract**

With the massive retirement of baby boomers, the Conference Board of Canada (2014) points to the urgent need for companies to ensure the proper selection and development of candidates to fill upcoming openings. To this end, companies are referring more and more candidates to specialized firms in potential assessment, as they have the mandate to evaluate and accelerate their development (Pease, 2010). The meta-analysis by Morris, Daisley, Wheeler and Boyer (2015) also reveals that these potential assessments predict the subsequent success of the job candidate. This is why the feedback session that usually takes place after the potential assessment is so important; it allows the candidate and the consultant to meet to discuss the professional skills that the candidate can develop based on the results of this potential assessment (Moses, 2011). The objective of this thesis is to understand how consultants can foster candidates' interest in taking actions that allow them to develop professionally after feedback. More specifically, this thesis focuses on the feedback techniques used by consultants in a potential assessment context. The first objective is to identify for the first time all the feedback techniques used in a potential assessment context. The second and third objectives will be to develop a classification of these techniques and to measure it in order to verify that this classification captures what is happening in practice. Finally, the final objective will be to verify the effectiveness of these techniques, by assessing the extent to which they predict certain reactions in the candidate.

The first article was written with the intention of meeting the three first objectives of the thesis. The project was therefore carried out in three phases.

First, a literature review on intervention techniques that promote change in a professional or therapeutic context was conducted. This made possible the identification of such techniques

and a proposed classification. Then, potential assessment consultants reviewed the list of techniques identified to ensure that they covered their whole practice when providing feedback. Finally, a questionnaire was developed to measure the techniques used by the consultants during the feedback and to verify the proposed classification. An exploratory factor analysis revealed the existence of six categories of feedback techniques, slightly different from those initially anticipated. These techniques are: interventions aimed to explain the evaluation results, interventions focusing on positive emotions, interventions focusing on relationships, interventions focusing on gaps, interventions focusing on the development plan and interventions focusing on concrete examples. The article concludes by proposing a final definition of each category of feedback techniques and presenting the items of the measurement instrument.

The second article attempts to address the fourth objective by examining the relationship between feedback techniques and the candidate's different reactions. To this end, the feedback appropriation model of Boudrias, Bernaud and Plunier (2014) was used, stating that the acceptance of the feedback message, the awareness gained and the intention to develop professionally are good predictors of the candidate's subsequent actions. The results of this study show that interventions designed to bring positive emotions to the candidate and those designed to identify future development avenues are the most promising techniques for the candidate to react well to the feedback.

The thesis ends with a discussion of its contribution, its methodological limitations and their impacts, on future research avenues, and then opens a new perspective by addressing the literature on the transfer of learning.

**Keywords:** potential assessment, feedback appropriation, skill development, change, feedback techniques.

# Table des matières

<b>Résumé</b> .....	<b>i</b>
<b>Abstract</b> .....	<b>iv</b>
<b>Table des matières</b> .....	<b>vi</b>
<b>Liste des tableaux</b> .....	<b>ix</b>
<b>Liste des figures</b> .....	<b>x</b>
<b>Remerciements</b> .....	<b>xii</b>
<b>Introduction</b> .....	<b>1</b>
Le contexte dans lequel s’inscrit l’évaluation de potentiel.....	1
La rétroaction évaluative et son contexte.....	3
Comment évaluer l’efficacité d’une rétroaction en contexte d’évaluation de potentiel? ...	5
La définition évolutive de l’appropriation de la rétroaction.....	5
Rôle du conseiller pour favoriser l’efficacité du feedback dans un contexte d’évaluation de potentiel.....	8
Contribution de cette thèse aux connaissances sur l’appropriation .....	10
Références.....	12
<b>Classification et mesure des techniques de rétroaction après une évaluation de potentiel</b> .....	<b>20</b>
Accord des coauteurs .....	21
Résumé.....	22
Introduction.....	23
Pertinence de chaque domaine étudié .....	24
Techniques provenant de la rétroaction à la suite de l’évaluation de rendement .....	27
Techniques provenant de la psychothérapie .....	29
Techniques provenant de l’entretien motivationnel.....	29
Techniques provenant de la rétroaction à la suite de l’évaluation de potentiel .....	30
Classification des techniques d’intervention .....	32
Interventions axées sur la compréhension de la rétroaction .....	32
Interventions orientées vers la relation .....	33

Interventions orientées vers le changement .....	33
Méthodologie .....	35
Participants.....	35
Élaboration du questionnaire .....	36
Validation du questionnaire .....	37
Analyses.....	38
Résultats.....	39
Nombre de facteurs.....	39
Analyses des dimensions ayant émergé de l'analyse factorielle .....	41
Discussion.....	42
Nombre de techniques.....	43
Interprétation des facteurs.....	44
Conclusion .....	47
Références.....	49
Annexe A .....	59
<b>Parlons positivement de développement et je voudrai changer – L'efficacité des techniques de rétroaction après une évaluation de potentiel .....</b>	<b>61</b>
Résumé.....	62
Introduction.....	63
Les modèles d'appropriation du feedback .....	63
Les techniques de rétroaction à la suite de l'évaluation de potentiel.....	66
Méthodologie .....	74
Instruments de mesure .....	74
Participants.....	76
Procédure d'échantillonnage.....	76
Déroulement de l'expérimentation .....	77
Analyses.....	77
Résultats.....	78
Vérification des hypothèses .....	78
Question de recherche.....	80
Discussion.....	82

Durée de la relation en évaluation de potentiel.....	83
Recommandations pour la pratique .....	87
Limites et pistes de recherche futures .....	88
Conclusion .....	92
Références.....	94
<b>Conclusion .....</b>	<b>103</b>
Retour sur les objectifs de la thèse.....	103
Contribution de la thèse .....	107
Limites .....	108
Pistes de recherche futures.....	109
La poursuite du développement.....	111
Références.....	114
<b>Annexe – Questionnaires utilisés .....</b>	<b>116</b>

## Liste des tableaux

### **Classification et mesure des techniques de rétroaction après une évaluation de potentiel**

Tableau 1 <i>Les six techniques d'intervention pour donner une rétroaction à la suite d'une évaluation de potentiel</i> .....	55
Tableau 2 <i>Première classification des items du questionnaire</i> .....	56
Tableau 3 <i>Résumé des solutions factorielles considérées</i> .....	57
Tableau 4 <i>Propriétés de l'analyse factorielle exploratoire de la solution retenue</i> .....	58

### **Parlons positivement de développement et je voudrai changer – L'efficacité des techniques de rétroaction après une évaluation de potentiel**

Tableau 1 <i>Moyennes, écarts-types et corrélations entre les techniques de rétroaction et les réactions du candidat</i> .....	101
Tableau 2 <i>Tableau des régressions des techniques sur les réactions cognitives du candidat</i>	102

# Liste des figures

## Introduction

Figure 1 <i>Modèle de l'appropriation de la rétroaction selon Ilgen et al. (1979)</i> .....	16
Figure 2 <i>Modèle de l'appropriation de la rétroaction selon Plunier et al. (2008)</i> .....	17
Figure 3 <i>Adaptation du modèle de l'appropriation de la rétroaction selon Boudrias, Bernaud et Plunier (2014)</i> .....	18
Figure 4 <i>Variables à l'étude dans la thèse</i> .....	19

*Success isn't about how much money you make; it's about the difference you make in  
people's lives.*

- Michelle Obama, avocate et ex Première dame des États-Unis

## Remerciements

En commençant mes études de doctorat en psychologie du travail et des organisations, je ne pouvais pas imaginer à quel point ce parcours allait me transformer. Les personnes que j'y ai côtoyées m'ont permis de changer ma perspective à plusieurs égards. La thèse en soi s'est révélé être une grande leçon d'humilité, dans laquelle j'ai dû accepter que je ne possédais pas autant de réponses que je ne le croyais et que l'entraide avec les collègues et les échanges avec mon directeur étaient beaucoup plus enrichissant que je ne pouvais le croire.

Je souhaite d'abord remercier Jean-Sébastien Boudrias, mon directeur de thèse qui a été présent de manière constante pendant mon parcours et toujours disponible pour répondre à l'appel. Jean-Sébastien, merci d'avoir pris le temps de me connaître, d'avoir fait preuve de patience pendant mes périodes plus délinquantes et d'avoir continué à croire en ma détermination à me rendre jusqu'au bout de ce défi.

Pour faciliter mon intégration dans le programme, Mathieu Guilbert et David-Emmanuel Hatier ont été des collègues en or, qui ont été d'une oreille attentive qui qui m'ont donné beaucoup de conseils bienveillants. Je suis chanceuse d'avoir pu compter sur vous deux lorsque j'avais des préoccupations et que je souhaitais parler avec des personnes de confiance. Un petit mot également à Isabelle Tremblay, qui m'a rapidement pris sous son aile et qui m'a permis d'expérimenter différents sujets de recherche et de présenter dans mon premier congrès.

Mes amis de doctorat ont également une grande valeur à mes yeux et ont rendu plus agréables les moments les moins excitants du parcours. Jessica Bérard, nous avons repensé le monde académique maintes et maintes fois ensemble et avons partagé des expériences inoubliables! Jessica, Camille Francoeur-Marquis et Simon Trudeau, merci pour les « Thèses Party ! » qui ont été des incontournables pour maintenir ma motivation de rédaction dans les derniers moments. Jessica Londei-Shortall, collègue de cohorte, tu es d'une générosité

incroyable et toujours prête à aider ton prochain. Merci pour tous les conseils sur la thèse, ton soutien et ton souhait d'enseigner nos journées! Anne-Marie Paiement, tu as été plus qu'une voisine de bureau, généreuse de ton temps et toujours prête à donner un coup de main dans les périodes les plus importantes, merci pour tout!

Merci aux conseillers de la firme André Filion et Associés qui ont participé avec autant de sérieux à ce projet! Merci plus particulièrement à Jean-François Denis et à Yolande Pilon qui nous ont ouvert la porte pour notre projet de recherche et à Diane Fontaine pour avoir été la coordonnatrice interne de la collecte de données. Sans vous, cette thèse n'aurait pas été possible!

Je ne peux pas écrire cette section sans ressentir de la gratitude pour l'expérience qui m'a le plus marqué pendant mon parcours doctoral : mon année sur le bureau exécutif de la FAÉCUM. J'y ai rencontré des personnes extraordinaires qui m'ont ouvert les yeux sur tellement de choses! Julie Bélanger, merci de m'avoir fait prendre conscience que cette expérience était accessible. Nicolas Lavallée, Annie-Claude Vanier, Nicolas Bérubé, Marie D. Gauthier, Andréanne St-Gelais, Camille Chabot-Martin, Michael Ondrick, Loïck Langlois St-Pierre, Pascal Lebel, Kate Bazinet et Daniel Tannous, nous avons formé toute une équipe! Chacun d'entre vous a été une source d'inspiration bien plus grande que vous ne pouvez vous l'imaginer.

Sur une note familiale, merci à ma mère, Marthe, qui est à l'origine de la confiance que j'ai dans ma capacité à surmonter les défis. Merci plus particulièrement pour ta patience dans la dernière portion de ma thèse, où j'étais beaucoup moins présente et accessible! Merci à mon père Etienne, qui a été présent pendant les périodes plus stressantes et qui m'a changé les idées plus d'une fois. Merci à ma marraine Thérèse pour tout le soutien qu'elle m'a apporté pendant mes études! Si vous n'étiez pas les mêmes, je ne sais pas si je serais en train de terminer un doctorat aujourd'hui.

Mes ami(e)s de confiance, Christine Picard, Noémie Simard-Dupuis, Dominique Baril-Tremblay, Julie Langlois, Martin Gagnon, Jean-Simon Phan-Lachapelle, Alex Halme, vous avez joué des rôles importants ces dernières années, même si je n'étais pas aussi présente pour vous. Maintenant que la rédaction est terminée, je compte bien vous rendre la pareille!

Merci aux professeurs du programme qui prennent le temps de bâtir une relation personnalisée avec chaque étudiant. Robert Haccoun vous avez été la première personne à me parler du programme et à me dire que je m'y plairais, vous avez eu tellement raison! André Savoie, Luc Brunet, Véronique Dagenais-Desmarais et Simon Grenier, j'ai eu la chance de m'asseoir dans votre bureau et d'avoir eu des échanges impactant avec chacun d'entre-vous; merci!

Enfin, merci au FRQSC pour le soutien m'ayant permis de me consacrer à mes études sans soucis financiers ces trois dernières années!

Le dernier mot va à Hilel; c'est toi qui as été le plus proche témoin de l'importance que ce doctorat a eu pour moi ces dernières années. Merci d'avoir été encourageant et soutenant pendant toutes ces fins de semaines de rédaction à la maison. J'ai hâte de tourner la page mon doctorat pour avoir plus de temps dans le nouveau chapitre de vie que nous écrivons ensemble!

# Introduction

## Le contexte dans lequel s'inscrit l'évaluation de potentiel

Le monde des affaires actuel se caractérise par un environnement instable et changeant, souvent décrit par l'acronyme militaire VUCA (volatile, incertain (*uncertain*), complexe et ambigu). Les stratégies organisationnelles permettant de répondre efficacement à ces caractéristiques reposent sur les décisions des dirigeants et l'agilité des leaders (Bennett & Lemoine, 2014). C'est pourquoi depuis les années 1990, l'avantage compétitif des organisations est de moins en moins évalué par son accès à un capital financier, l'expansion de son marché ou par la qualité de ses produits, mais repose davantage sur son capital humain, lequel inclut les connaissances, habiletés et compétences des personnes qui y travaillent (Crook, Todd, Combs, Woehr, & Ketchen, 2011 ; Pfeffer, 1998). Outre cela, le ralentissement du taux de natalité dans les pays industrialisés et le départ à la retraite des *baby-boomers* augmente la compétition entre les organisations pour recruter et retenir les personnes les plus aptes à faire face aux défis actuels. Conséquemment, le rythme auquel les ressources qualifiées se voient offrir des promotions et accèdent à des postes critiques pour la création et l'exécution de la stratégie organisationnelle s'accélère (Martin, Wright, & Cowan, 2014).

Dans notre ère où la performance organisationnelle est si étroitement liée au capital humain, la psychologie organisationnelle a tout à apporter aux organisations en mariant les notions appartenant au monde des affaires à celles associées à la compréhension du fonctionnement humain (Crook et al., 2011). Un de ces apports se concrétise dans la pratique de l'évaluation de potentiel, où les psychologues organisationnels évaluent les candidats au regard des exigences d'un poste clé et statuent sur leur potentiel à y performer (Foucher & Leduc, 2001 ; Silzer & Jeanneret, 2011). Cette pratique remplit deux objectifs d'affaires étroitement liés. D'une part, elle

procure une collecte d'informations fiables sur le candidat permettant de poser un *diagnostic* sur ses compétences et son potentiel de développement. Ce faisant, l'évaluation du potentiel permet d'alimenter le processus de sélection de l'organisation en identifiant les « meilleures » ressources pour un poste donné. D'autre part, ce processus d'évaluation permet au candidat d'obtenir une *rétroaction* détaillée sur sa valeur de contribution dans le poste concerné, sur les compétences professionnelles qu'il pourrait améliorer et les stratégies de développement à sa portée. Ce deuxième objectif permet aux candidats sélectionnés de maximiser leurs chances de réussir dans le poste obtenu et aux candidats non sélectionnés d'orienter leurs efforts de développement vers des cibles porteuses (Moses, 2011). Au final, les deux objectifs de l'évaluation de potentiel contribuent à la performance organisationnelle en permettant d'identifier les personnes présentant le profil le plus adéquat pour les postes clés et en identifiant des pistes de développement les plus pertinentes pour améliorer la performance individuelle.

Le premier objectif de l'évaluation de potentiel est assez bien documenté dans la littérature scientifique et les firmes en psychologie du travail sont renseignées sur les meilleures pratiques pour évaluer les compétences des candidats (Morris, Daisley, Wheeler, & Boyer, 2015). Toutefois, en ce qui concerne le second objectif, la quantité d'écrits scientifiques portant sur la séance de *rétroaction* est assez limitée. Les éléments contribuant à éveiller la conscience et l'intérêt du candidat à l'égard des compétences sur lesquelles il pourrait travailler sont peu connus (Kudisch, 1996; Plunier, Boudrias, & Landry Gagné, 2008). Pour que les psychologues organisationnels puissent remplir ce deuxième objectif de l'évaluation de potentiel efficacement, il devient impératif de mieux comprendre comment ils peuvent favoriser l'intérêt des candidats à entreprendre des actions leur permettant de se développer au plan professionnel. À cet égard, la thèse de Plunier (2012) est un excellent point de départ, car elle a identifié les processus cognitifs précurseurs de ces actions, c'est-à-dire qui permettent de prédire le développement professionnel

des candidats. Le but de la présente thèse est de poursuivre le travail entamé par l'auteur en identifiant les pratiques qui permettent aux intervenants d'agir sur ces processus cognitifs des candidats au moment de la rétroaction. Avant de s'y attarder avec précision dans le cadre des deux articles présentés dans cette thèse, une clarification des notions essentielles est présentée dans cette introduction.

### **La rétroaction évaluative et son contexte**

La rétroaction évaluative signifie le fait qu'une personne se fasse évaluer sur une tâche donnée et soit ensuite informée de sa performance par une autre personne (Kluger & DeNisi, 1996). La documentation scientifique à ce sujet se divise en deux catégories. D'une part, il existe une abondante documentation sur la rétroaction offerte dans un contexte d'évaluation du rendement, c'est-à-dire la rencontre où un gestionnaire et son employé discutent de la performance de ce dernier dans ses tâches. D'autre part, il existe une documentation plus restreinte sur la rétroaction en contexte d'évaluation de potentiel. Cette rétroaction concerne la rencontre entre un conseiller et un candidat afin de discuter du niveau de maîtrise des compétences évaluées pour un poste donné, et de pistes potentielles de développement en lien avec les compétences moins maîtrisées (Kwaske, 2004). Dans une recension d'écrits, Plunier et ses collaborateurs (2008) ont mis en lumière trois caractéristiques distinguant ces deux types de rétroaction. La première différence concerne la portée de la rétroaction. En contexte d'évaluation du rendement, puisque l'objectif est d'améliorer la performance de l'employé dans l'exécution de ses tâches, la rétroaction porte sur des comportements précis. À l'inverse, la rétroaction à la suite d'une évaluation de potentiel a une visée plus globale; elle concerne des caractéristiques propres à l'individu et son objectif est de l'amener à développer plusieurs aspects de son potentiel professionnel. La deuxième distinction porte sur le contenu de la discussion lors de la séance de rétroaction. Alors que les informations en rétroaction de rendement portent sur des comportements et résultats observables,

les informations échangées en situation d'évaluation de potentiel concernent les compétences du candidat, celles-ci ayant été inférées à partir de tests psychométriques, des entrevues et des mises en situation professionnelles. La dernière distinction touche la personne qui donne la rétroaction. Dans le cas de la rétroaction de rendement, il s'agit souvent du supérieur immédiat, alors qu'en situation d'évaluation du potentiel, la personne donnant la rétroaction est un psychologue ou un conseiller d'orientation engagé par la firme d'évaluation de potentiel. Ainsi, ce dernier a été formé pour donner ce genre de rétroaction, ce qui n'est pas toujours le cas du supérieur hiérarchique. De plus, il n'a pas de position hiérarchique par rapport au candidat, ce qui lui permet d'être plus facilement objectif par rapport à celui-ci.

Bien que ces deux types de rétroaction possèdent leurs différences, le peu d'études portant sur la rétroaction à la suite de l'évaluation de potentiel explique que la recherche dans ce contexte demeure bien ancrée sur les modèles théoriques de la recherche en contexte d'évaluation de rendement. En effet, les concepts présentés dans les paragraphes suivants sont teintés des apports théoriques de ce secteur. Par contre, étant donné les différences énumérées ci-haut, les résultats des études réalisées dans un contexte d'évaluation de performance sont possiblement peu généralisables au contexte de l'évaluation de potentiel. Ainsi, bien qu'on devienne de plus en plus informé sur les pratiques à utiliser pour motiver un employé à augmenter sa performance au travail, on en connaît bien peu sur les pratiques à utiliser pour motiver un candidat à développer certaines compétences ciblées à la suite d'un processus d'évaluation du potentiel (Plunier, 2012).

Le motif général de cette thèse concerne le développement de connaissances sur la rétroaction à la suite de l'évaluation de potentiel. D'une part, elle s'intéresse à la manière avec laquelle les conseillers transmettent les résultats de l'évaluation au candidat, soit les techniques de rétroaction. Ces techniques renvoient à des interventions ou à des attitudes qui peuvent être manifestées par le conseiller au moment de transmettre la rétroaction au candidat (Hill, 1992;

Lessard et Boudrias, soumis; Meyer, 1998). L'intérêt de ces techniques réside dans le fait qu'un conseiller pourrait apprendre à les moduler de façon consciente afin de produire les effets recherchés, tel que favoriser des prises de conscience chez le candidat (Geldard, Geldard, & Foo, 2017). Ces techniques ne sont pas encore clairement déterminées dans un contexte d'évaluation de potentiel et le premier objectif de cette thèse sera de les identifier, en intégrant les informations trouvées dans la littérature scientifique provenant d'autres domaines que l'évaluation de potentiel. D'autre part, cette thèse vise à identifier les techniques qui seront les plus porteuses pour permettre au candidat de se développer ultérieurement. Ceci permettra, en quelque sorte, d'évaluer leur efficacité.

### **Comment évaluer l'efficacité d'une rétroaction en contexte d'évaluation de potentiel?**

Si l'objectif de la rétroaction est d'amener le candidat à modifier certaines attitudes ou à développer ses compétences professionnelles, son efficacité peut être mesurée par les comportements que ce dernier adoptera après avoir pris part à la discussion avec le conseiller. Plusieurs auteurs avancent que l'appropriation de la rétroaction par le candidat, soit le fait qu'il se reconnaisse en celle-ci, serait la clé lui permettant de vouloir développer ses compétences dans le sens discuté avec le conseiller (ex. : Anseel & Lievens, 2009 ; Ilgen, Fisher, & Taylor, 1979 ; Kinicki, Prussia, Wu, & McKee-Ryan, 2004 ; Kudisch, 1996 ; Plunier et al., 2008). Ainsi, pour être efficaces, les techniques de rétroaction devraient permettre l'appropriation du message par le candidat, qui stimulera ensuite des comportements chez ce dernier pour développer ou mieux déployer ses compétences professionnelles. La prochaine section présente différents modèles proposés pour décrire cette appropriation de la rétroaction.

### **La définition évolutive de l'appropriation de la rétroaction**

Ilgen et coll. (1979) ont été parmi les premiers auteurs à modéliser le processus cognitif expliquant l'appropriation du message de la rétroaction et à tenter de prédire la réaction

comportementale quant à celui-ci. Selon leur modèle théorique (Figure 1), la rétroaction est un stimulus complexe qui est partiellement perçu par l'individu. De cette portion perçue, l'individu en acceptera une partie, c'est-à-dire qu'il estimera que cette partie correspond à l'image qu'il a de lui-même. Ensuite, il devrait éprouver le désir d'y répondre en ayant l'intention d'agir dans le sens de la rétroaction. La dernière étape de leur modèle concerne l'action qu'il entreprendra, laquelle est prédite par son intention d'agir et les conditions environnementales. Ainsi, entre la rétroaction dispensée à l'individu et la réponse comportementale qui en découle, une cascade de processus cognitifs est déclenchée. Selon les auteurs, chaque étape de cette cascade est modulée par des caractéristiques personnelles. Une vérification empirique complète du modèle a été faite par Kinicki et coll. (2004) dans un contexte de rétroaction à la suite d'une évaluation de rendement. Toutes les corrélations prédites par le modèle de Ilgen et coll. (1979) se sont révélées statistiquement significatives dans leur étude, variant entre ( $r = 0,24$  et  $r = 0,58$ ;  $p \leq 0,05$ ). Ilgen et al. (1979) proposent que l'acceptation de la rétroaction soit définie par le degré auquel l'individu estime que le message transmis constitue un portrait juste de sa performance au travail; définition qui a été reprise par plusieurs auteurs (ex. : Anseel & Lievens, 2009 ; Brett & Atwater, 2001; Hattie & Timperley, 2007; Kinicki et al., 2004). Dans un contexte d'évaluation de potentiel, l'appropriation de la rétroaction fait plutôt référence à l'impression que la rétroaction donnée par le conseiller correspond bien à l'évaluation que la personne se fait d'elle-même (Kudisch, 1996).

À partir de ces écrits, Plunier et coll. (2008) ont proposé une adaptation du modèle de Ilgen et coll. (1979) au contexte de l'évaluation du potentiel, en s'appuyant sur une recension des écrits spécifique à ce domaine (Figure 2). Selon ce modèle, on pose l'hypothèse que l'appropriation de la rétroaction pourrait être un construit multidimensionnel impliquant trois processus : la justesse perçue, la qualité du message et son utilité perçue. En d'autres mots, la justesse correspond au degré auquel l'individu trouve que la rétroaction équivaut à l'image qu'il a de lui-même. La qualité

du message concerne les nuances offertes ou l'apport d'une nouvelle perspective sur soi. Pour sa part, l'utilité signifie la pertinence du message transmis pour se développer et pour atteindre différents objectifs de carrière. Plunier et coll. (2008) rapportent que les corrélations trouvées entre les indicateurs associés à trois processus dans différentes sources (Brinkmeyer, 1999 ; Francis-Smythe & Smith, 1997 ; Kudisch, Lundquist, & Smith, 2002 ; Rose, Eidson, Steffensmeier, & Kudisch, 2004) sont toutes de force moyenne, allant de ( $r = 0,48$  à  $r = 0,69$ ;  $p \leq 0,05$ ), ce qui pourrait suggérer que ces processus cognitifs ont tendance à coexister, tout en étant distincts.

Par la suite, Plunier (2012) consacre une partie de sa thèse à l'étude de la structure factorielle de l'appropriation cognitive de la rétroaction; structure qu'il vérifie empiriquement dans Plunier, Boudrias et Savoie (2013). Les deux dimensions de ce qu'ils nomment maintenant l'appropriation « cognitive » de la rétroaction sont : l'acceptation et la conscientisation. La définition de l'acceptation (dimension 1) est largement inspirée de celle de Kudish (1996) et concerne la justesse perçue de la rétroaction quant à l'évaluation de sa personne. La définition de la conscientisation (dimension 2) repose sur les travaux de London (2002), McCarthy et Garavan (1999) et Ripon (1998) et correspond au fait que le candidat estime se connaître davantage grâce à la rétroaction et comprend mieux l'impact qu'il peut avoir dans son milieu de travail en regard des éléments discutés. Les résultats de leurs analyses factorielles exploratoire et confirmatoire soutiennent cette structure bidimensionnelle de l'appropriation cognitive de la rétroaction en contexte d'évaluation du potentiel. Ces deux dimensions révèlent également une validité nomologique et une validité discriminante satisfaisantes. La validité prédictive de ces deux dimensions est ensuite établie par Boudrias, Bernaud et Plunier (2014). Ces derniers proposent un modèle dans lequel les deux dimensions de l'appropriation cognitive permettent d'expliquer l'intention d'agir et des réponses subséquentes (Figure 3). Leur étude met en lumière des corrélations entre la conscientisation et l'intention d'agir dans le sens du message transmis, puis

entre cette dernière variable et des actions développementales du candidat après la rétroaction. Ces résultats sont présentés à la figure 3, avec les résultats d'une étude de 2015 menée par Malo, Tremblay, Lessard et Boudrias, ayant utilisé les mêmes variables du modèle de Boudrias et coll. (2014), mais ayant cette fois-ci trouvé une relation entre l'acceptation et l'intention d'agir.

Les études d'Ilgen et coll. en 1979, de Kinicki et coll. en 2004, ainsi que celle de Boudrias, et coll. en 2014 confirment que l'appropriation de la rétroaction par le candidat prédit les actions qu'il entreprendra et ce, qu'il se trouve en contexte d'évaluation de rendement ou en contexte d'évaluation de potentiel. L'appropriation devient alors un objet d'étude intéressant pour cette thèse, car en identifier les meilleurs prédicteurs dans un contexte d'évaluation de potentiel permettrait de connaître les éléments à privilégier pour donner une rétroaction efficace.

### **Rôle du conseiller pour favoriser l'efficacité du feedback dans un contexte d'évaluation de potentiel**

Étant donné l'importance de ces processus cognitifs pour évaluer l'efficacité de la séance de rétroaction, il devient impératif pour les chercheurs en psychologie organisationnelle de trouver quels sont les facteurs qui contribuent à leur activation. Trois études menées dans un contexte d'évaluation de potentiel se sont penchées sur la question.

La thèse de Kudisch (1996) est dédiée à identifier les facteurs permettant de prédire l'acceptation, ou plutôt la justesse perçue, du message transmis lors de la rétroaction. Partant d'une recension de la documentation, il postule que le candidat sera plus souvent d'accord avec les résultats de l'évaluation de potentiel lorsqu'il perçoit que 1) le conseiller semble un expert dans son domaine; 2) le message transmis est favorable; 3) les tests de l'évaluation de potentiel semblent liés au contexte de travail; 4) les émotions ressenties à l'égard du processus dans son ensemble sont positives et 5) lorsque certaines caractéristiques personnelles des candidats le permettent. Ses résultats démontrent que ces éléments sont effectivement tous reliés à l'acceptation, mais que la

variable la plus importante serait l'impression que le processus évalue des éléments pertinents au contexte de travail et les variables les moins importantes concerneraient toutes les caractéristiques personnelles des personnes évaluées.

Plunier et coll. (2008) ont pour leur part réalisé une recension quantitative de dix études permettant d'identifier les prédicteurs de l'acceptation. Ils distinguent quatre catégories de prédicteurs soient les caractéristiques du conseiller, du message transmis, du processus d'évaluation en soi et les caractéristiques personnelles du candidat. Comme Kudisch (1996), ils constatent que les corrélations rapportées pour les caractéristiques personnelles des candidats sont plus faibles que celles trouvées entre l'acceptation et les caractéristiques du conseiller, du message et du processus d'évaluation.

Enfin, Boudrias et coll. (2014) mettent en relation ces différents prédicteurs et leur modèle d'appropriation cognitive de la rétroaction mesuré par l'acceptation et la conscientisation. Ils émettent les hypothèses que l'acceptation serait prédite par un message qui souligne les éléments positifs de la personne évaluée, la crédibilité du conseiller et la validité d'apparence du processus d'évaluation. En ce qui concerne la conscientisation, ils estiment qu'elle serait également reliée à la crédibilité du conseiller et la validité d'apparence du processus d'évaluation, mais aussi aux interventions du conseiller permettant d'explorer de nouvelles perspectives sur le candidat ou sur ses défis au travail. Enfin, ils émettent les hypothèses que l'acceptation et la conscientisation prédiraient l'intention d'agir dans le sens de la rétroaction, qui elle prédiraient des changements comportementaux de retour en emploi et l'engagement du candidat dans des activités développementales. Leurs résultats d'une étude menée auprès de 97 candidats permettent de réaliser deux constats intéressants. D'une part, les quatre variables identifiées (la tonalité positive du message, la validité d'apparence du processus d'évaluation, la crédibilité du conseiller, et les interventions ouvrant de nouvelles perspectives) se révèlent toutes être des antécédents d'un ou

des deux facteurs de l'appropriation. Ensuite, l'intention d'agir dans le sens de la rétroaction permet également de prédire les changements comportementaux en emploi, ainsi que les activités développementales entreprises par le candidat.

Ces trois études mettent de l'avant des caractéristiques clés des processus d'évaluation et de rétroaction permettant d'inciter le candidat à développer ses compétences professionnelles. Comme le mentionnent Plunier et al. (2008), il est intéressant de savoir que plusieurs antécédents favorisant l'appropriation et la mise en action des candidats à la suite de la rétroaction se trouvent sous le contrôle des conseillers. Toutefois, à notre connaissance, aucune étude ne s'est intéressée aux différentes interventions de rétroaction utilisées par les conseillers qui permettraient de mettre de l'avant ces antécédents dans un contexte d'évaluation de potentiel. Par le fait même, nous ne connaissons pas non plus quelles sont les interventions utilisées par ces derniers dans la séance de rétroaction et l'effet que chacune d'entre elle peut avoir sur l'appropriation que le candidat se fait de ses résultats.

### **Contribution de cette thèse aux connaissances sur l'appropriation**

Cette thèse porte sur les techniques de rétroaction utilisées par les conseillers dans un contexte d'évaluation de potentiel. Ainsi, les variables à l'étude se trouvent en amont des modèles d'appropriation de la rétroaction. La figure 4 présente où se situent les techniques de rétroaction par rapport aux connaissances déjà établies dans le domaine.

Le premier article tentera d'identifier les techniques servant à donner une rétroaction dans un contexte d'évaluation de potentiel. Pour y parvenir, une recension des techniques utilisées dans d'autres domaines de la psychologie, visant le changement ou le développement de compétences, a été réalisée. Cette recension fût évaluée par des conseillers pratiquant l'évaluation de potentiel et la catégorisation proposée a ensuite été vérifiée dans une analyse factorielle.

Le deuxième article investiguera la relation entre les techniques de rétroaction alors identifiées et l'acceptation, la conscientisation et l'intention du modèle d'appropriation de la rétroaction de Boudrias et coll. (2014). L'objectif de cet article étant d'outiller les conseillers en évaluation de potentiel pour leur permettre de donner une rétroaction qui aura la plus grande probabilité d'être efficace; c'est-à-dire qui résonnera pour le candidat et qui le motivera à prendre action pour développer son potentiel.

Ces deux articles sont rédigés avec l'intention de contribuer aux connaissances scientifiques sur les techniques de rétroaction utilisées dans le contexte d'évaluation de potentiel. Ceci facilitera l'atteinte du deuxième objectif de l'évaluation de potentiel, soit d'accélérer le développement des personnes qui traversent ce processus (Moses, 2011). En effet, dans le contexte actuel du monde des affaires, les organisations bénéficieront d'un processus qui permet d'avoir un impact positif sur la performance individuelle des employés. La poursuite de cet objectif se fait également dans l'intérêt des conseillers en évaluation de potentiel. Cette thèse leur permettra d'apprécier l'impact de leurs techniques de rétroaction en se basant sur des données probantes et d'ajuster leur approche en regard de celles-ci.

## Références

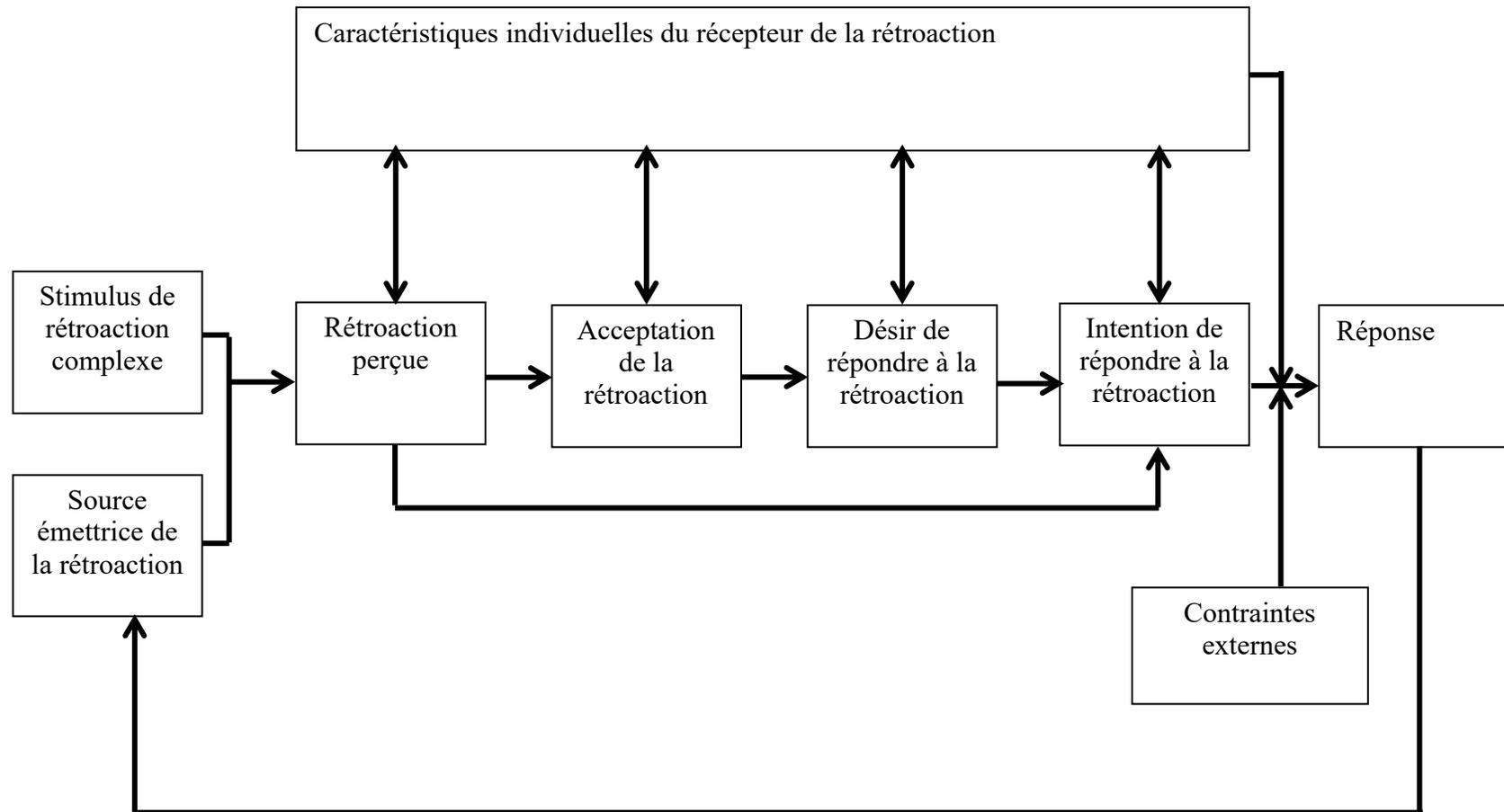
- Anseel, F., & Lievens, F. (2009). The mediating role of feedback acceptance in the relationship between feedback and attitudinal and performance outcomes. *International Journal of Selection and Assessment*, 17(4), 362-376. doi.org/10.1111/j.1468-2389.2009.00479.x
- Bennett, N., & Lemoine, G. J. (2014). What a difference a word makes: Understanding threats to performance in a VUCA world. *Business Horizons*, 57(3), 311-317. doi.org/10.1016/j.bushor.2014.01.001
- Boudrias, J. S., Bernaud, J. L., & Plunier, P. (2014). Candidates' integration of individual psychological assessment feedback. *Journal of Managerial Psychology*, 29(3), 341-359. doi.org/10.1108/JMP-01-2012-0016
- Brett, J. F., & Atwater, L. E. (2001). 360° feedback: Accuracy, reactions, and perceptions of usefulness. *Journal of Applied Psychology*, 86(5), 930-942. doi.org/10.1037/0021-9010.86.5.930
- Brinkmeyer, K. R., (1999). Feedback on feedback: how non-cognitive individual differences impact the recipient's view (thèse de doctorat). Université de Tulsa.
- Crook, T. R., Todd, S. Y., Combs, J. G., Woehr, D. J., & Ketchen Jr, D. J. (2011). Does human capital matter? A meta-analysis of the relationship between human capital and firm performance. *Journal of applied psychology*, 96(3), 443-456. doi.org/10.1037/a0022147
- Foucher, R., & Leduc, F. (2001). *Domaines de pratique et compétences professionnelles des psychologues du travail et des organisations*. Montréal : Éditions Nouvelles AMS.
- Francis-Smythe, J., & Smith, P. M. (1997). The psychological impact of assessment in a development center. *Human Relations*, 50(2), 149-167. doi.org/10.1177/001872679705000203

- Geldard, D., Geldard, K., & Foo, R. Y. (2017). *Basic personal counselling: A training manual for counsellors* (8e éd.). Melbourne, Australie : Cengage.
- Hattie, J., & Timperley, H. (2007). The power of feedback. *Review of Educational Research*, 77(1), 81-112. doi.org/10.3102/003465430298487
- Hill, C. E. (1992). An overview of four measures developed to test the Hill process model: Therapist intentions, therapist response modes, client reactions, and client behaviors. *Journal of counseling & development*, 70(6), 728-739. doi.org/10.1002/j.1556-6676.1992.tb02156.x
- Ilgen, D. R., Fisher, C. D., & Taylor, M. S. (1979). Consequences of individual feedback on behavior in organizations. *Journal of applied psychology*, 64(4), 349-371. doi.org/10.1037/0021-9010.64.4.349
- Kinicki, A. J., Prussia, G. E., Wu, B. J., et McKee-Ryan, F. M. (2004). A covariance structure analysis of employees' response to performance feedback. *Journal of applied psychology*, 89(6), 1057-1069. doi.org/10.1037/0021-9010.89.6.1057
- Kluger, A. N., & DeNisi, A. (1996). The effects of feedback interventions on performance: a historical review, a meta-analysis, and a preliminary feedback intervention theory. *Psychological bulletin*, 119(2), 254-284. doi.org/10.1037/0033-2909.119.2.254
- Kudisch, J. D. (1996). Factors related to participant's acceptance of developmental assessment center feedback (thèse de doctorat). Université du Tennessee. Repéré à : <http://search.proquest.com/docview/304273366/8E4288A2BE6E4625PQ/1?accountid=12543>
- Kudisch, J. D., Lundquist, C., & Smith, A. F. R. (2002, avril). *Reactions to "dual purpose": assessment center feedback: What does it take to get participants to buy into and actually*

- do something with their feedback?* Communication présentée au 30<sup>e</sup> International Congress on Assessment Center Methods, Pittsburgh, Pennsylvanie.
- Kwaske, I. H. (2004). Individual Assessments for Personnel Selection: An Update on a Rarely Researched But Avidly Practiced Practice. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 56(3), 186-195. doi.org/10.1037/1065-9293.56.3.186
- London, M. (2002). *Leadership development: paths to self-insight and professional growth*. Mahwah, New Jersey : Lawrence Erlbaum Associates.
- Malo, M., Tremblay, I., Lessard, F.-E., Boudrias, J.-S. (2015). Au-delà du message : comment la crédibilité influence-t-elle l'intention d'agir dans le sens du feed-back en contexte d'évaluation du potentiel? *Humain et Organisations*, 1(2), 1-7.
- Martin, H., Wright, R., & Cowan, A. (2014). *Human Resources Trends and Metrics: Human Resources Measurement Benchmarking*. Repéré sur le site de l'organisme Conference Board of Canada : <http://www.conferenceboard.ca/e-library/abstract.aspx?did=5736>
- McCarthy, A. M., & Garavan, T. N. (1999). Developing self-awareness in the managerial career development process: the value of 360-degree feedback and the MBTI. *Journal of European Industrial Training*, 23(9), 437–445. doi.org/10.1108/03090599910302613
- Meyer, P. (1998). Communicating results for impact. Dans R. Jeanneret & R. Silzer (Eds), *Individual Psychological Assessment: Predicting Behavior in Organizational Settings* (p. 243-282). San Francisco : Jossey-Bass.
- Moses, J. (2011). Individual psychological assessment: you pay for what you get. *Industrial and Organizational Psychology*, 4(3), 334-337. doi.org/10.1111/j.1754-9434.2011.01350.x
- Morris, S. B., Daisley, R. L., Wheeler, M., & Boyer, P. (2015). A meta-analysis of the relationship between individual assessments and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 100(1), 5-20. doi.org/10.1037/a0036938

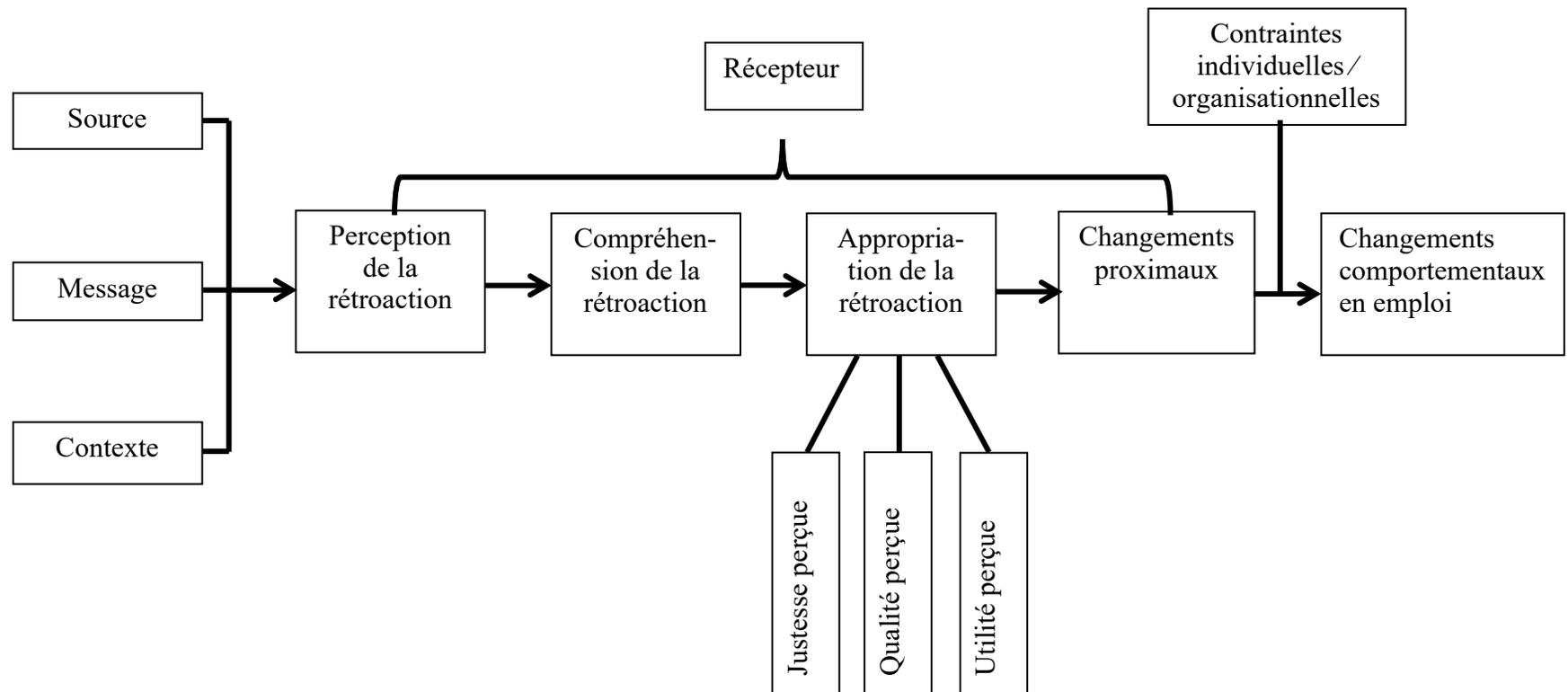
- Pfeffer, J., & Jeffrey, P. (1998). *The human equation: Building profits by putting people first*. Boston, USA : Harvard Business School Press.
- Plunier, P. (2012). *Modéliser le processus d'appropriation du feed-back en évaluation du potentiel pour en optimiser les retombées positives auprès des candidats* (thèse de doctorat, Université de Montréal). Repérée à : <http://search.proquest.com/docview/1319307115/4AD87D3419204846PQ/1?accountid=12543>
- Plunier, P., Boudrias, J. S., & Landry Gagne, M. (2008). L'appropriation d'un feedback dans un contexte d'évaluation du potentiel: essai de modélisation et résultats empiriques. *Revue québécoise de psychologie*, 29(3), 223-237.
- Plunier, P., Boudrias, J. S., & Savoie, A. (2013). Appropriation cognitive du feedback en évaluation du potentiel: validation d'une mesure. *Revue Européenne de Psychologie Appliquée/European Review of Applied Psychology*, 63(2), 87-97. doi.org/10.1016/j.erap.2012.06.002
- Ripon, A. (1998). L'appropriation des bilans de compétences. *Revue Européenne de Psychologie Appliquée*, 48(4), 295–299.
- Rose, M., Eidson, C., Steffensmeier, J., & Kudisch, J. D. (2004). *Factors affecting assessment center feedback acceptance: an expanded view*. Papier présenté au 19<sup>e</sup> Annual conference of Society for industrial and organisational psychology, Chicago, Illinois.
- Silzer, R., & Jeanneret, R. (2011). Individual psychological assessment: A practice and science in search of common ground. *Industrial and Organizational Psychology*, 4(3), 270-296. doi:10.1111/j.1754-9434.2011.01341.x

Figure 1  
Modèle de l'appropriation de la rétroaction selon Ilgen et al. (1979)



Tiré de "Consequences of Individual Feedback on Behavior in Organizations," par D. R. Ilgen, C. D. Fisher et S. Taylor, 1979, *Journal of Applied Psychology*, 64(4), p.352.

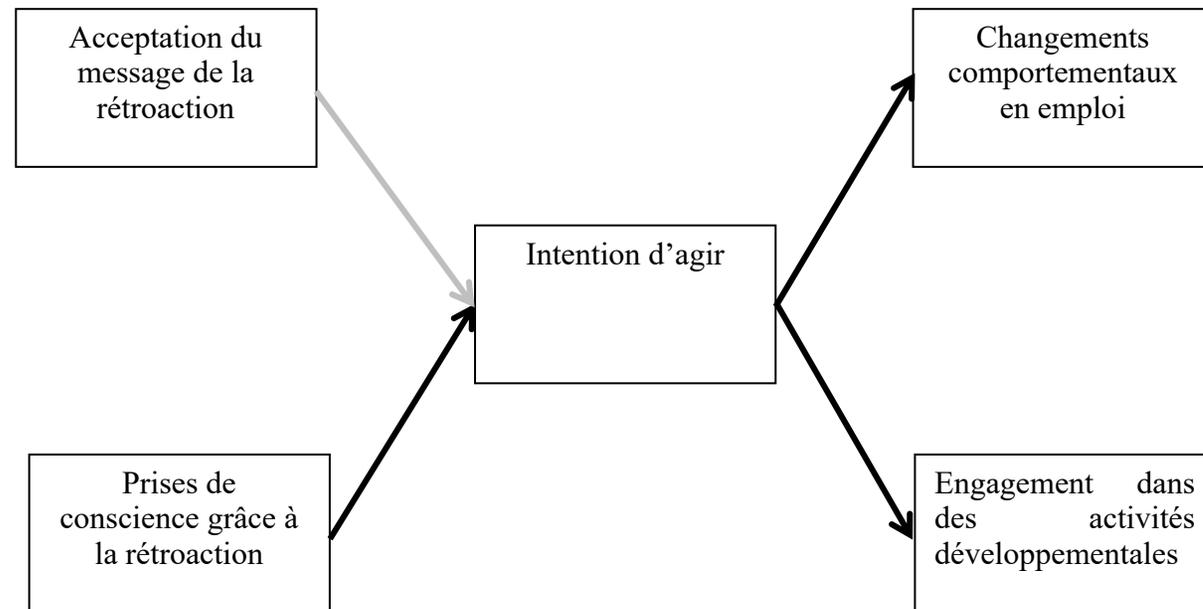
Figure 2  
Modèle de l'appropriation de la rétroaction selon Plunier et al. (2008)



Tiré de "L'appropriation d'un feed-back dans un contexte d'évaluation du potentiel : essai de modélisation et résultats empiriques" par P. Plunier, J.-S. Boudrias et M. Landry-Gagné, *Revue québécoise de psychologie*, 29(3), p.226.

Figure 3

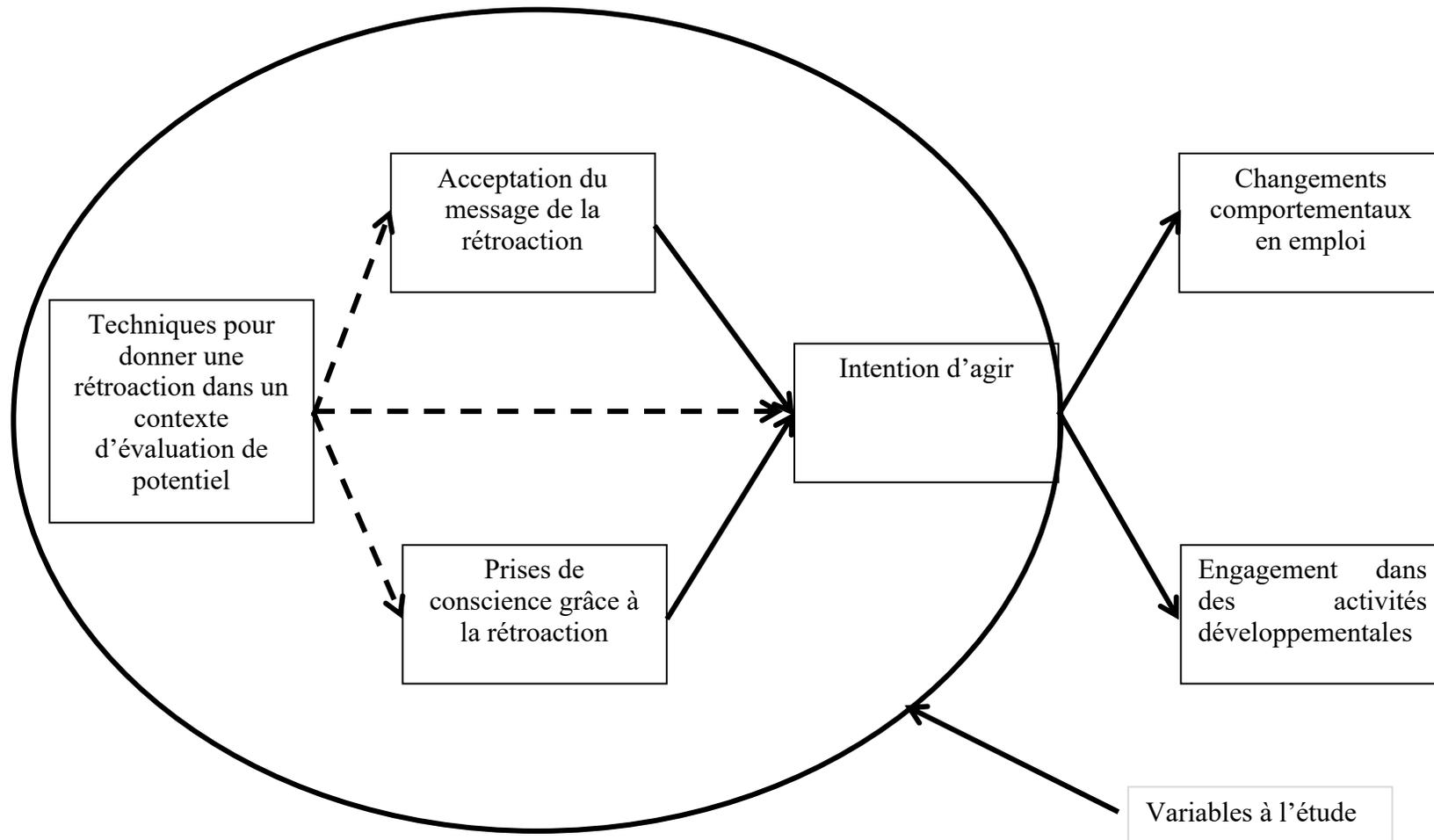
Adaptation du modèle de l'appropriation de la rétroaction selon Boudrias, Bernaud et Plunier (2014)



Adapté de "Candidates' integration of individual psychological assessment feedback," par J.-S. Boudrias, J.-L. Bernaud et P. Plunier (2014), *Journal of Managerial Psychology*, 29(3), p.353.

*Note* : La flèche en gris pâle correspond à une relation trouvée dans Malo, Tremblay, Lessard et Boudrias (2015) qui utilise le modèle de Boudrias, Bernaud et Plunier (2014), mais qui trouve cette fois-ci une relation significative entre l'acceptation et l'intention.

Figure 4  
*Variables à l'étude dans la thèse*



*Note* : Les flèches en pointillé correspondent à des relations à vérifier dans le cadre de cette thèse.

# **Classification et mesure des techniques de rétroaction après une évaluation de potentiel**

Frédérique-Emmanuelle Lessard et Jean-Sébastien Boudrias

Université de Montréal

## Accord des coauteurs

### Identification de l'étudiant et du programme

Nom de l'étudiant : Frédérique-Emmanuelle Lessard

Programme: Ph. D. en psychologie du travail et des organisations

### Description de l'article

Lessard, F.-E. & Boudrias, J.-S. (soumis). Classification et mesure des techniques de rétroaction après une évaluation de potentiel. *Revue Québécoise de Psychologie*.

### Déclaration des coauteurs autres que l'étudiant

À titre de coauteur de l'article identifié ci-dessus, je suis d'accord pour que Frédérique-Emmanuelle Lessard inclue cet article dans sa thèse de doctorat qui a pour titre « Classification et mesure des techniques de rétroaction après une évaluation de potentiel ».

---

Jean-Sébastien Boudrias

Signature

Date

## Résumé

L'objectif de cet article est de réaliser une identification et une classification des techniques de rétroaction utilisées après l'évaluation de potentiel. Étant donné l'absence d'études sur les techniques de rétroaction dans ce contexte, une recension des techniques utilisées dans des domaines connexes a été effectuée et ces dernières ont été classifiées selon une thématique commune. Un questionnaire a ensuite été élaboré et rempli par des conseillers en évaluation de potentiel après qu'ils aient donné une rétroaction. Au total, 176 questionnaires ont été remplis en entier par les conseillers et la classification proposée a été vérifiée par le biais d'une analyse par composantes principales. Celle-ci a permis d'identifier six techniques de rétroaction et l'interprétation des composantes a permis une confirmation partielle de la classification théorique proposée. Les six techniques de rétroaction identifiées sont les suivantes : les techniques axées sur les explications, sur les émotions positives, sur la relation d'aide, sur les écarts d'évaluation, sur le plan de développement et sur les exemples concrets. Une définition de chaque technique est fournie dans l'article et celui-ci se termine par une discussion sur les limites de l'étude et la suggestion de quelques pistes de recherche futures.

Mots clés : Rétroaction, Évaluation de potentiel, Mesure, Attitudes, Métacognition

## Introduction

Le contexte économique actuel est marqué par le départ massif des « baby-boomers » à la retraite. En avril 2014, le « Conference Board » du Canada réitérait le besoin urgent des entreprises canadiennes d'assurer le développement de cette relève (Martin, Wright et Cowan, 2014). Conséquemment, les entreprises envoient de plus en plus de candidats vers les firmes spécialisées en psychologie du travail, car elles ont dans leur mandat d'évaluer le potentiel de ces derniers et d'accélérer leur développement professionnel avec la rétroaction qui s'en suit (Jones et Whitmore, 1995; Kudisch, 1996; Moses, 2011; Pease, 2010). L'évaluation de potentiel permet en effet de prédire certains comportements clés pour un poste visé et est utilisée dans deux principaux contextes non mutuellement exclusifs. Celle-ci peut être réalisée pour des raisons de sélection de personnel ou des raisons de développement du personnel (Frisch, 1998; Silzer & Jeanneret, 2011). Frisch (1998) indique qu'en contexte de sélection, le conseiller se concentre surtout à prédire la performance du candidat dans un poste donné et à guider l'organisation dans le choix de la personne à sélectionner pour le combler, alors qu'en contexte de développement, le principal accent est mis sur l'identification des forces du candidat, des compétences à développer et des meilleurs moyens pour y arriver. Elle s'effectue par une évaluation psychométrique de la personnalité, des motivations et des besoins d'un individu, complétée par une entrevue standardisée et, souvent, par la résolution de cas fictifs de gestion. Alors que ce processus est bien documenté scientifiquement (Schmidt & Hunter, 1998), très peu d'études portent sur le déroulement de la rétroaction qui est ensuite donnée au candidat (Boudrias, Bernaud & Plunier 2014). Pourtant, cette rencontre est très importante pour son développement professionnel, car elle lui permet de rencontrer le conseiller pour discuter des compétences qu'il possède et de celles qu'il doit améliorer à la lumière des résultats de son évaluation (Moses, 2011). Le recours à ce type de service étant très important pour l'avenir des organisations d'aujourd'hui, il est primordial qu'il

soit efficace pour motiver le candidat à se développer en s'appuyant sur des connaissances scientifiques aussi rigoureuses que l'évaluation qui le précède.

Une vérification des articles écrits sur la séance de rétroaction après l'évaluation de potentiel a permis de constater très peu d'études portent sur la rétroaction dans ce contexte et aucune sur les techniques de rétroaction à proprement parler (Plunier et al., 2008). Il a donc été décidé de commencer ce projet par l'identification et la classification des techniques de rétroaction utilisées par les conseillers dans ce contexte. Dans un deuxième temps, un instrument permettant de les mesurer et de vérifier ainsi ladite classification a été élaboré. La documentation ayant été consultée pour cette recherche provient de domaines qui partagent des points communs avec l'évaluation de potentiel et pour lesquels les techniques d'intervention ont fait l'objet d'études scientifiques. Il s'agit de l'évaluation de rendement, de l'entrevue motivationnelle et de la psychothérapie.

### **Pertinence de chaque domaine étudié**

Les trois domaines touchés par cette recension de la documentation ont été sélectionnés pour leurs similitudes avec la rétroaction qui suit l'évaluation de potentiel. Plunier (2012) définit cette rencontre comme un échange bidirectionnel entre un conseiller, qui n'est pas en position hiérarchique, et un candidat ayant vécu une évaluation de potentiel. Le sujet de cette rencontre porte sur les résultats de l'évaluation du candidat, en précisant les forces qui lui seront utiles pour exercer le rôle convoité, ainsi que sur ses attitudes ou comportements moins appropriés dans ce contexte de travail. Ryan, Brutus, Greguras et Hakel (2000) indiquent que cette rétroaction comporte également l'objectif de permettre au candidat de mieux se connaître et d'obtenir des conseils qui lui seront utiles pour l'ensemble de sa carrière.

La rétroaction à la suite de l'évaluation de performance est définie par Kluger et DeNisi (1996) comme une rencontre entre deux personnes, l'une donnant des résultats d'évaluation à

l'autre sur sa performance au travail. Ce contexte diffère de l'évaluation de potentiel par trois principales caractéristiques (Plunier, Boudrias et Landry-Gagné, 2008). Premièrement, la rétroaction est donnée par un supérieur hiérarchique et non par un agent externe de l'organisation, comme c'est le cas quand un candidat se trouve dans une firme de psychologie du travail. Deuxièmement, le contenu de la rétroaction à la suite d'une évaluation de rendement porte sur les tâches de l'emploi, alors que la rétroaction à la suite de l'évaluation de potentiel porte sur les compétences et des caractéristiques propres à l'individu. Sans que les auteurs l'aient mentionné, on comprend également que la rétroaction sur l'évaluation de la performance porte sur des comportements passés, alors que la rétroaction dans le contexte qui nous intéresse porte plutôt sur le potentiel futur du candidat évalué. Troisièmement, l'objectif de la rétroaction sur le rendement est d'augmenter l'efficacité de l'employé dans la réalisation de ses tâches et non de lui permettre de mieux se connaître et de se développer professionnellement (dans cet emploi ou ailleurs), tel que c'est le cas à la suite d'une évaluation de potentiel.

Pour sa part, l'entrevue motivationnelle est une technique enseignée aux professionnels de la santé pour discuter avec le patient des améliorations qu'il pourrait apporter à son style de vie, après avoir reçu les résultats d'un bilan de santé (Rollnick, Miller et Butler, 2008). L'entrevue motivationnelle ressemble à la rétroaction à la suite d'une évaluation de potentiel par ses trois fondements. La collaboration entre le patient et le médecin, qui sont sur un même pied d'égalité lorsqu'ils discutent des comportements du patient qui nuisent à son état de santé et qu'ils cherchent ensemble des solutions, en est le premier pilier. Le second est l'évocation des objectifs du patient afin de lui montrer comment des changements dans son style de vie peuvent l'aider à mieux les atteindre. Le troisième pilier est le respect de l'autonomie du patient, qui ultimement est la seule personne qui décidera s'il accepte de faire des modifications à son train de vie. Toutefois, l'entrevue motivationnelle s'inscrit dans une démarche médicale et concerne le style de vie du

patient, à la différence de la rétroaction à la suite de l'évaluation de potentiel qui porte sur les compétences professionnelles du candidat et sur ses comportements au travail. L'enjeu de la rétroaction à la suite de l'évaluation du potentiel est donc une adaptation au marché du travail ou à un emploi convoité et comporte des enjeux pécuniaires qui ne sont pas présents dans le cas de l'entrevue motivationnelle.

La psychothérapie compte également quelques ressemblances avec le contexte de rétroaction à la suite de l'évaluation de potentiel. Elle survient entre deux personnes dans un contexte privé et confidentiel (Feltham et Palmer, 2015) et se réalise par l'application de principes de la psychologie par des spécialistes qualifiés afin d'assister des personnes souffrantes dans la modification d'attitudes, de comportements, de perceptions et de sentiments étant jugés comme non adaptés par le spécialiste (Filz et Lyzak, 2012; Kendell et Zealley, 1993). Toutefois, il existe quelques différences entre la psychothérapie et la rétroaction après l'évaluation de potentiel. Premièrement, la thérapie s'échelonne sur quelques semaines, voire quelques mois, alors que la rencontre de rétroaction en évaluation du potentiel est ponctuelle (Moses, 2011). Deuxièmement, le sujet de la discussion n'est pas nécessairement professionnel et peut toucher des aspects cliniques ou pathologiques, alors que la rétroaction à la suite de l'évaluation de potentiel porte sur une évaluation non clinique de l'individu (Foucher et Leduc, 2001). Finalement, l'objectif n'est pas le même non plus, la psychothérapie étant ouverte à tous les aspects de la vie du client, alors que la rétroaction après l'évaluation de potentiel ne se concentre que sur les aspects professionnels chez l'individu (Foucher et Leduc, 2001).

Bien que ces trois domaines partagent des caractéristiques avec la rétroaction après l'évaluation de potentiel, ils s'en distinguent sur d'autres plans. Il sera donc important de vérifier que les pratiques de rétroaction extraites de ces domaines sont bel et bien utilisées dans un contexte d'évaluation de potentiel.

## **Techniques provenant de la rétroaction à la suite de l'évaluation de rendement**

La recension sur les techniques de rétroaction à la suite d'une évaluation de rendement a permis de trouver des méta-analyses et des revues systématiques de la littérature portant sur les pratiques utilisées dans ce contexte. Le premier texte consulté est une recension des écrits réalisée en 1979 par Ilgen, Fisher et Taylor, ayant permis de proposer un modèle identifiant les antécédents de la compréhension et de l'acceptation d'une évaluation sur sa performance au travail. Ces auteurs expliquent que les caractéristiques de la personne qui émet le message, du message en lui-même et des caractéristiques de la personne le recevant prédisent sa compréhension et son acceptation. Les deux caractéristiques du message sont d'abord son aspect informatif sur les comportements réussis ou échoués et ensuite son aspect fonctionnel, c'est-à-dire qu'il vise à motiver l'employé à s'améliorer. Il faudrait ainsi que ces deux caractéristiques soient gardées à l'esprit du conseiller qui souhaite faire comprendre son message et qui souhaite motiver le candidat à se développer professionnellement.

Pour leur part, Kluger et DeNisi (1996) ont réalisé une méta-analyse sur les interventions de rétroaction à la suite d'une évaluation de rendement afin d'identifier celles qui sont liées à des changements de comportements positifs chez l'employé. À la lumière de leurs résultats, ils suggèrent que les interventions utilisées dans ce contexte permettent d'identifier ce sur quoi l'employé est performant et ce sur quoi il l'est moins. Ils soulignent ensuite qu'une intervention doit mettre en évidence un écart entre un comportement visé et le comportement actuel. Selon eux, mettre de l'avant cet écart motivera l'individu à se rapprocher de son but. Les auteurs établissent un parallèle avec la théorie du contrôle (Carver & Scheier, 1981, cité dans Kluger et DeNisi, 1996), selon laquelle les personnes tendent naturellement à réduire les écarts notés entre un comportement et un objectif. Ce type de pratique est aussi cohérent avec la théorie de la dissonance cognitive (Festinger, 1957) souvent utilisée dans la littérature sur le changement (Strong, 1968). Selon cette

théorie, une différence entre la perception qu'une personne a d'elle-même et un message reçu sur elle-même crée une tension psychologique qui peut se résoudre par un changement. En résumé, les techniques de rétroaction à la suite d'une évaluation de rendement devraient mettre en évidence l'écart entre un objectif professionnel et les comportements actuels.

O'Malley et Gregory (2011) ont écrit un article théorique afin d'outiller les gestionnaires à susciter des émotions positives chez leurs employés lors d'une rétroaction de rendement. Selon ces auteurs, vivre des émotions positives pendant la rétroaction prédit l'utilisation des conseils donnés pour devenir plus performants au travail. Ces derniers basent leurs propos sur l'étude de Murray, Sujan, Hirt et Sujan (1990) où il a été démontré que l'expérience d'émotions négatives suscitées lors d'une rétroaction de performance nuit à la flexibilité cognitive nécessaire pour continuer à bien performer dans la réalisation de la tâche. Inversement, une émotion positive suscitée lors de la rétroaction permet une amélioration du processus cognitif, qui aide à la performance dans la tâche donnée en plus de se généraliser à d'autres tâches. De plus, ils présentent l'expérience de Anseel et Lievens (2006) qui a démontré que les individus avaient de la difficulté à accepter la rétroaction négative; ce que O'Malley et Gregory (2011) interprètent comme étant une résistance de l'individu découlant des émotions négatives suscitées lors de la rétroaction.

Finalement, le livre dédié à la rétroaction à la suite de l'évaluation de rendement rédigé par London (2003) met tout son accent sur l'importance d'avoir une rétroaction constructive. Celle-ci doit ainsi transmettre de l'information de manière concrète et compréhensible. En d'autres mots, l'information doit être donnée de manière à pouvoir être utilisée par l'employé. Pour ce faire, le message doit contenir les informations permettant à l'employé de comprendre quels sont les comportements inadéquats et comment il peut faire les choses autrement.

## **Techniques provenant de la psychothérapie**

Malgré la diversité des approches dans ce domaine, Bordin (1979) soutient que l'alliance thérapeutique serait la base commune de tout type de psychothérapie. L'alliance thérapeutique est définie comme un consensus sur les objectifs thérapeutiques et sur les tâches à accomplir pendant l'intervention ainsi que par le développement de liens significatifs entre le thérapeute et le client. Selon Horwitz (1974), l'alliance thérapeutique serait nécessaire au changement chez l'individu, opinion aujourd'hui soutenue par une méta-analyse réalisée avec plus de 200 recherches, incluant 14 000 traitements, démontrant que l'alliance thérapeutique prédit le résultat de la psychothérapie (Horvath, Del Re, Flückiger et Symonds, 2011). De son côté, Rogers (1965) indique qu'il existe trois éléments essentiels dans la relation thérapeutique pour que le client soit en mesure de changer : la congruence, le regard positif inconditionnel et l'empathie. La congruence réfère à l'accord entre les pensées, les sentiments et les comportements du conseiller. Cet accord permet au client de percevoir que le professionnel est authentique et confortable avec lui (Sommers-Flanagan et Sommers-Flanagan, 2009). Pour sa part, le regard positif inconditionnel du thérapeute montre au client qu'il est accepté sans condition à ses valeurs, à ses sentiments ou à l'expression de ceux-ci. Ainsi le client peut se sentir suffisamment en sécurité pour explorer ses insécurités et ses faiblesses avec le thérapeute (Rogers, 1961). Finalement, l'empathie est la capacité à saisir les nuances et la complexité de l'expérience de l'autre personne (Rogers, 1975). Elle se révèle être un moyen d'aider le client à se regarder afin d'explorer sa situation (Egan et Forest, 1987). Ces auteurs soutiennent que le client se sentira plus à l'aise d'explorer ses enjeux s'il se sent compris.

## **Techniques provenant de l'entretien motivationnel**

Rollnick et al. (2008), les fondateurs de cette approche, ont rédigé un livre à l'attention des professionnels de la santé souhaitant pratiquer l'entretien motivationnel avec leurs patients. Cet entretien se définit par un « style de conversation collaboratif pour renforcer la motivation propre

d'une personne et son engagement vers le changement » (Miller et Rollnick, 2013, p.12). Pour ce faire, quatre principes sont identifiés. Le premier est de ne pas argumenter avec le patient sur « le bon » comportement à adopter. Selon les auteurs, l'argumentation rationnelle ne motivera pas le patient à changer ses mauvaises habitudes de vie. Le second principe consiste à s'intéresser aux valeurs et aux motivations du patient, car ce ne sont que celles-ci qui pourront le mettre sur la voie du changement. Le troisième principe est de faire preuve d'écoute envers le patient, de s'assurer de bien avoir compris ses propos. Le quatrième est de construire le sentiment de confiance du patient en sa capacité à prendre les changements en main. Il doit sentir qu'il a le pouvoir de changer certaines habitudes de vie, de la manière qui lui convient dans son quotidien et que son médecin le soutient dans ses choix.

Dans leur livre de 2013, Miller et Rollnick ajoutent un chapitre traitant de l'esprit dans lequel cet entretien doit être réalisé afin que le patient soit réceptif. Tout d'abord, cet entretien doit se réaliser dans un esprit de partenariat entre deux experts; le premier, expert de la santé et le second, expert de lui-même. Ces deux experts doivent pouvoir discuter sur un même pied d'égalité. Deuxièmement, les auteurs rappellent que les conditions nécessaires au changement de Rogers expliquées précédemment doivent également être respectées. Par la suite, ils invitent le professionnel de la santé à faire preuve d'altruisme envers son patient. Par ceci, ils entendent que l'objectif du changement visé par l'entretien est la promotion du bien-être du patient et rien d'autre. Enfin, l'évocation consiste à faire parler le patient sur ses propres ressources pour accomplir le changement.

### **Techniques provenant de la rétroaction à la suite de l'évaluation de potentiel**

Bien que peu d'écrits aient porté sur la rétroaction à la suite de l'évaluation de potentiel, il existe certains articles scientifiques et ils ont été recensés par Plunier et al. (2008) dans un essai de modéliser ce qui favorise l'appropriation de la rétroaction par le candidat. Les auteurs ont ainsi

identifié quatre caractéristiques propres au message qui seraient reliées positivement à l'appropriation de la rétroaction. Il s'agit de l'utilisation d'exemples pour appuyer ses propos, la formulation d'un contenu positif et axé sur des aspects modifiables chez le candidat et finalement, le fait qu'il y ait une concordance entre la perception du conseiller et du candidat de la performance de ce dernier au processus d'évaluation du potentiel.

Sans être mentionné dans la recension de Plunier et al. (2008), un livre portant sur les bonnes pratiques en évaluation de potentiel contient un chapitre rédigé par Meyer (1998) portant sur la rétroaction. Pour l'auteur, la compréhension est au cœur du processus de changement. La personne doit comprendre les résultats de son évaluation et ce que ça veut dire concrètement dans ses comportements au travail pour pouvoir identifier ce qui doit être changé. Ainsi, Meyer encourage le conseiller à expliquer les résultats obtenus au candidat et comment ces derniers se concrétisent en emploi. Il souligne également que le candidat pourra construire sur les informations données par le conseiller pour augmenter la compréhension commune des résultats. Finalement, il recommande que la séance de rétroaction soit suivie de l'élaboration d'un plan de développement décrivant de manière précise les nouveaux comportements attendus et indiquant où le candidat peut aller chercher de l'information, ou où il peut aller se former, pour les développer.

Plus récemment, Savaria (2011) a étudié l'utilisation de la confrontation constructive dans un contexte d'évaluation de potentiel. Cette technique, qu'elle a repris des travaux de Poteet & Kudisch (2008) et de Gettman (2008), porte sur l'utilisation d'une stratégie de coaching pour donner une rétroaction à la suite de l'évaluation de potentiel. Savaria (2011) indique qu'en disposant d'un court moment pour transmettre une rétroaction au candidat et l'aider à s'y reconnaître, il peut être utile de relever rapidement les incohérences dans son discours et les lui présenter de manière constructive. Dans son étude, l'utilisation de la confrontation constructive

s'est avérée positivement reliée à l'acceptation de la rétroaction et à la réalisation de prises de conscience chez le candidat.

### **Classification des techniques d'intervention**

Cette recension a permis d'identifier des techniques d'intervention utilisées dans plusieurs contextes s'approchant de l'évaluation de potentiel. Elle fournit une base d'information assez exhaustive pour élaborer un instrument comprenant un éventail de techniques qui peuvent être utilisées pour donner une rétroaction à la suite de l'évaluation de potentiel. Cela étant dit, cette recension suggère aussi des similitudes dans les techniques recensées et celles-ci ont servi d'ancrage à la création d'une classification permettant d'identifier des techniques distinctes et de les intégrer dans des familles d'interventions plus englobantes.

L'identification et la classification des techniques de rétroaction reposent sur deux logiques. Il y a d'abord les objectifs ciblés par les techniques, ce qui compose les méta-catégories. Il y a ensuite les moyens utilisés pour atteindre les objectifs, ce qui compose les sous-catégories. Les trois méta-catégories et six sous-catégories d'interventions sont présentées au tableau 1 et leur définition est proposée à la prochaine section.

### **Interventions axées sur la compréhension de la rétroaction**

**Axées sur les explications.** Cette catégorie d'interventions s'adresse à la préoccupation que le candidat comprenne les éléments de la rétroaction qui lui est donnée. Ainsi, le conseiller pourrait expliquer au candidat ses scores aux différentes compétences évaluées et ce que cela signifie. Il pourrait également demander au candidat s'il peut faire des liens entre les éléments de la rétroaction et la manière avec laquelle il se comporte au travail et ce faisant, renforcer les liens pertinents à la compréhension du message. Dans un contexte d'évaluation du potentiel, les interventions axées sur la compréhension de la rétroaction réfèrent à un ensemble d'interventions

qui permettent au candidat de comprendre les résultats de son évaluation du potentiel et de faire des liens avec ses comportements et expériences au travail.

### **Interventions orientées vers la relation**

**Axées sur les émotions.** Cette sous-catégorie d'interventions réfère à la tentative de faire vivre des émotions positives au candidat afin d'augmenter sa réceptivité aux messages à lui transmettre. Ainsi, le conseiller peut détendre l'atmosphère en abordant les éléments d'évaluation de manière positive et rassurer le candidat sur sa confiance en sa capacité à mettre en œuvre les comportements discutés pendant la rétroaction. Dans un contexte d'évaluation de potentiel, les interventions axées sur les émotions ont l'objectif de réduire l'expérience d'émotions négatives et d'augmenter l'expérience d'émotions positives pendant la rétroaction.

**Axées sur la relation d'aide.** Cette sous-catégorie d'interventions réfère aux trois conditions essentielles au changement élaborées par Rogers (1965; la congruence, le regard positif inconditionnel et l'empathie). Pour les mettre en œuvre, le conseiller devrait se montrer empathique à l'égard du candidat en lui faisant sentir qu'il le comprend. Il devrait également montrer qu'il est honnête avec lui et qu'il le valorise tel qu'il est. Ces conditions se rapprochent également des éléments qui favorisent l'alliance thérapeutique décrite par Bordin (1979). Dans un contexte de rétroaction après l'évaluation de potentiel, les techniques axées sur la relation d'aide permettent d'établir une relation qui détient les conditions essentielles pour permettre au candidat d'explorer le changement sans se sentir jugé ou menacé et d'établir la relation de confiance avec le conseiller.

### **Interventions orientées vers le changement**

**Axées sur les besoins du candidat.** Cette sous-catégorie d'interventions utilise les besoins du candidat comme source de motivation au changement. Étant conçus dans la même perspective que les objectifs de vie des patients rencontrés dans le cadre d'un entretien motivationnel (Rollnick et al., 2008), les besoins font référence aux objectifs professionnels du candidat, c'est-à-dire à ce

qu'il a envie d'accomplir à court, moyen et long terme. Ainsi, le conseiller qui les comprend peut lui indiquer dans quelle mesure des comportements contreproductifs peuvent nuire à leur atteinte. Dans la même veine, le conseiller peut également illustrer la conséquence positive que pourraient causer des changements comportementaux. Ainsi, l'objectif de ces interventions en contexte d'évaluation du potentiel est d'amener le candidat à vouloir faire des changements en soulignant quels aspects peuvent nuire à la réalisation de ses besoins professionnels et quels aspects peuvent l'en rapprocher.

**Axée sur les écarts d'évaluation.** Cette sous-catégorie d'interventions permet de mettre en évidence différents types d'écarts. Il peut s'agir de la différence entre les objectifs de carrière du candidat et ses comportements au travail, l'écart entre son auto-évaluation et ses résultats à l'évaluation de potentiel ou encore celui entre le profil du candidat et les compétences requises pour le poste ciblé. En contexte d'évaluation de potentiel, les techniques axées sur les écarts d'évaluation permettent de mettre en évidence des écarts afin de les explorer et de motiver l'individu à changer certains comportements.

**Axées sur le plan de développement.** Ces interventions permettent d'identifier des objectifs de développement précis et de nouveaux comportements à mettre en place au travail. Par la suite, le conseiller et le candidat peuvent explorer quels sont les moyens à la portée du candidat pour apprendre ces nouveaux comportements et pour l'aider à les mettre en action. Finalement, ils explorent ensemble quels sont les obstacles prévisibles à l'implantation de ces nouveaux comportements et des stratégies pour les contourner. L'objectif de ces interventions est ici de discuter des étapes qui permettront au candidat de changer certains comportements de manière durable.

Les différentes interventions ainsi catégorisées proviennent de contextes (évaluation de rendement, entrevue motivationnelle, psychothérapie) qui se distinguent de la rencontre de

rétroaction à la suite de l'évaluation de potentiel, notamment par la quantité de rencontres, la nature des comportements à changer et la relation entre le conseiller et la personne recevant la rétroaction. C'est pourquoi la transposition des connaissances découlant de cette documentation ne peut être tenue pour acquise et nécessite d'être vérifiée en contexte d'évaluation de potentiel. Pour ce faire, l'étude qui suit vise à élaborer un questionnaire mesurant ces différentes pratiques et à vérifier qu'elles se regroupent bien selon cette classification. Notre hypothèse est qu'il sera possible, en contexte d'évaluation de potentiel, d'observer six techniques distinctes s'inscrivant dans les trois méta-catégories identifiées ci-dessus.

### **Méthodologie**

Le premier objectif de cette étude est d'élaborer un questionnaire qui permettra de mesurer le degré d'utilisation des six catégories d'interventions par le conseiller en contexte de rétroaction après l'évaluation de potentiel. Le second objectif est d'examiner sa structure factorielle de manière exploratoire, c'est-à-dire si les techniques précédemment recensées et mises ensemble se divisent effectivement en six dimensions distinctes, chacune présentant un indice de consistance interne acceptable. Cette étude a été approuvée par le comité d'éthique de la recherche de l'institution universitaire des chercheurs.

### **Participants**

Les 18 conseillers ayant accepté de participer à l'étude travaillent dans une firme d'évaluation de potentiel québécoise. Certains travaillent à Montréal (2 hommes et 5 femmes) et d'autres travaillent pour le regroupement des bureaux couvrant l'est du Québec (3 hommes et 8 femmes). Tous les conseillers faisant de l'évaluation de potentiel ont été informés de l'étude et ont accepté d'y participer. Ces derniers ont signé un formulaire de consentement et ont été impliqués dès le début de la création du questionnaire, tel que décrit à la section suivante.

## **Élaboration du questionnaire**

L'élaboration de l'instrument de mesure a été réalisée par les auteurs de cet article en collaboration avec des conseillers en évaluation du potentiel. Suivant la recension des écrits, les chercheurs ont généré un bassin de 83 énoncés couvrant les six catégories de techniques, qu'ils ont soumis aux participants afin de vérifier si chacun était pertinent au contexte de rétroaction à la suite de l'évaluation de potentiel. La consigne était d'indiquer le degré de pertinence de chaque énoncé selon l'échelle « non pertinent, au besoin, très pertinent » et de laisser un commentaire s'ils souhaitaient nous communiquer davantage d'informations sur leur réaction par rapport à l'énoncé.

Tous les énoncés qui ont été classés non pertinents par 50 % des conseillers ou plus, ce qui a été le cas de 34 d'entre eux, ont été éliminés. Les énoncés les plus touchés par cette élimination ont été ceux visant la création de l'alliance (Bordin, 1979). Plus particulièrement, l'ensemble des énoncés suggérés pour mesurer l'entente sur les objectifs (ex : « Valider avec le client ce que la rencontre de feedback permettra de faire »), et l'entente sur les tâches et sur les responsabilités du candidat (ex : « Spécifier comment la séance de feedback se déroulera ») ont été jugé non pertinent par 50% ou plus des conseillers. Ces éléments étaient considérés comme déjà sous-entendus à la démarche de rétroaction. Cependant, la plupart des items visant à créer la relation de confiance, correspondant au troisième principe de Bordin, ont été conservés. Un autre exemple concerne certains énoncés qui avaient été élaborés pour évaluer des écarts, mais qui ont été jugés trop prématurés pour une rétroaction (ex : « J'ai déstabilisé mon client ») ou qui avaient une connotation d'ordre clinique ou pathologique (ex : « Poser des questions afin d'identifier des omissions, des distorsions ou des généralisations excessives dans le discours du client »). De manière générale, les conseillers ne considéraient pas avoir le temps pour évaluer de tels mécanismes chez les candidats et surtout, il ne s'agit pas de leur mission. Un dernier exemple concerne un énoncé, provenant de l'entrevue motivationnelle, élaboré pour construire le sentiment de confiance du

candidat en sa capacité à prendre les changements en mains. Cet énoncé (« Demander au client comment je pourrais l'accompagner face à la difficulté qui lui semble insurmontable ») a été jugé non pertinent par plus de 50% des conseillers, car il s'apparenterait davantage à du développement des affaires qu'à une technique de rétroaction. En effet, comme la séance de rétroaction est ponctuelle contrairement aux rencontres réalisées dans le cadre de l'entrevue motivationnelle, le conseiller qui pose cette question au candidat s'attendrait normalement à ce que sa réponse concerne un nouveau service facturable (ex, élaboration d'un plan de développement, coaching, etc.). Parmi les énoncés conservés, certains pouvaient être fusionnés sur la base de similitudes et clarifiés sur la base de commentaires des conseillers pour créer un seul item concis. Par exemple, « J'ai confirmé / renforcé / accentué les forces du candidat » et « Valoriser le candidat et se montrer amical » sont devenus « J'ai mis en valeur les forces du candidat ».

Une première version du questionnaire, contenant 25 items, a été présentée à un groupe de travail composé de 8 conseillers de l'équipe. Le premier objectif était de s'assurer que chaque item était clairement formulé et compris de la même façon par tous. Le second objectif était de s'assurer que l'ensemble de leurs pratiques pour donner une rétroaction se retrouvait dans ce questionnaire. Après cette rencontre, certains items ont été reformulés, mais le nombre est resté à 25. Le format de réponse du questionnaire correspond à une échelle de 5 ancrés (1 = Je ne l'ai pas fait, 5 = Je l'ai fait souvent). Les items sont présentés au Tableau 2.

### **Validation du questionnaire**

L'étude de validation permettant de vérifier la structure factorielle du questionnaire s'est déroulée de janvier 2015 à juin 2018 dans le cadre des activités régulières de la firme d'évaluation partenaire. Les étapes du processus d'évaluation du potentiel dans cette firme sont les suivantes. Il y a d'abord une prise de besoin, permettant au conseiller et au gestionnaire-requérant de parler du contexte de l'évaluation (dotation ou développement), du milieu de travail et des compétences

prioritaires recherchées. L'évaluation de potentiel se déroule ensuite sur une journée, où le candidat passe des tests psychométriques, participe à une entrevue semi-structurée avec le conseiller et est placé dans une mise en situation fictive, permettant de vérifier les compétences qu'il possède et son niveau de maîtrise de celle-ci. Après l'analyse des données et la rédaction du rapport, le conseiller donne une première rétroaction au gestionnaire-requérant et, quelques jours à quelques semaines plus tard, rencontre le candidat pour lui donner sa rétroaction. Après chaque rétroaction donnée à un candidat, les conseillers remplissaient le questionnaire et le déposaient dans une boîte cadenassée. Au total, 254 questionnaires ont été remplis par les conseillers. Ces rétroactions ont été données suivant des évaluations du potentiel qui avaient pour objet la dotation (84 % des cas) et le développement professionnel (16 % des cas).

### **Analyses**

Afin d'examiner la structure factorielle du questionnaire mesurant les techniques d'intervention, une analyse par composantes principales a été réalisée. La rotation oblique (oblimin) a été effectuée, étant donné des corrélations possibles entre les techniques provenant de la même méta-catégorie. La capacité des items à se prêter à l'analyse factorielle a été évaluée à l'aide du coefficient Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) qui devrait être supérieur à .80, indiquant à quel point les corrélations entre les items sont importantes et permettent de faire des facteurs distincts les uns des autres (Hutcheson et Sofroniou, 1999). Elle a également été vérifiée par une étude de la variance partagée entre chaque item avec les autres, représentée par les communautés (Field, 2009). Selon cet auteur, les indices de communautés devraient se trouver entre .30 et .80. Le nombre de facteurs mesurés par le questionnaire a été déterminé à l'aide du critère de Kaiser, pour lequel la valeur associée à chaque composante doit dépasser le nombre 1,00 (Tabachnick & Fidell, 2013). Ensuite, la structure obtenue a permis de réaliser une étude des items en observant la valeur de leur saturation sur leur facteur ainsi que sur les autres facteurs. Comrey et Lee (1992) indiquent

que les saturations de .71 et plus sont excellentes, celles de .63 et plus sont très bonnes, celles de .55 et plus sont bonnes, celles de .45 et plus sont correctes et que celles de .32 et plus sont faibles. La dernière étape a consisté à vérifier les alphas de Cronbach des facteurs identifiés. Une consistance interne minimale pour un instrument utilisé en recherche ne devrait pas se trouver en deçà de ( $\alpha = .70$ ) (Kaplan & Saccuzzo, 2017), alors qu'un instrument utilisé pour prendre des décisions importantes (comme dans un contexte clinique) ne devrait pas présenter une consistance interne plus basse que ( $\alpha = .90$ ) (Nunnally et Bernstein, 1994). Toutefois, comme cette étude présente une première élaboration d'un instrument portant sur des techniques de rétroaction qui n'ont jamais été étudiées antérieurement, la limite inférieure de ( $\alpha = .60$ ) proposée par Hogan (2015) a été utilisée pour juger de la consistance interne des composantes identifiées et pour vérifier si des items problématiques devaient être supprimés du questionnaire.

## **Résultats**

### **Analyses préliminaires**

La présence de données manquantes a d'abord été investiguée. Tous les items présentent un taux de données manquantes sous le seuil de 5% (Tabachnick et Fidell, 2013), sauf les items 12 et 24, qui présentent un taux de 8%, puis les items 15 à 19, qui présentent des taux élevés allant entre 7,6% et 24,5%. Ces hauts pourcentages s'expliquent par le fait que l'échelle de réponse pour ces items avait une option : « ne s'applique pas », qui a été considérée comme une donnée manquante dans les analyses. Au total, 176 questionnaires ne contenaient aucune donnée manquante. Ayant utilisé une méthode Listwise pour l'analyse par composantes principales, ce sont ces 176 questionnaires complétés en entier qui ont été utilisés dans les analyses subséquentes, incluant les autres analyses préliminaires.

Ensuite, nous avons vérifié la distribution des réponses à chacun des items. Tous les items présentent une distribution normale (asymétrie et aplatissement  $< 3$ ) (Tabachnick et Fidell, 2013),

sauf l'item 19 qui avait un indice de voussure de ( $k = 3,6$ ). Compte tenu de ces résultats majoritairement favorables et étant donné la taille de l'échantillon ( $>100$ ), il est possible de présumer la normalité des items et de procéder à l'analyse par composantes principales (Waternaux, 1976, dans Tabachnick et Fidell, 2013). Enfin, la présence et l'impact de réponses extrêmes ont ensuite été examinés. Au total, six questionnaires ont montré entre 1 et 6 scores extrêmes, pour un total de 12 scores extrêmes sur 4400 réponses récoltées. Ceci représente un taux de .3%, qui est très bas, mais légèrement supérieur à la probabilité de .1% d'observer ce type de réponse (Field, 2013). Nous avons réalisé des analyses avec et sans ces données extrêmes. Comme les résultats ne changeaient pas de manière importante, nous avons choisi de conserver ces données qui sont plus rares, mais néanmoins plausibles selon l'échelle de mesure et certains contextes dans lesquels la rétroaction suivant l'évaluation du potentiel peut être prodiguée.

### **Nombre de facteurs**

Tel qu'indiqué au Tableau 3, l'analyse par composantes principales révèle un KMO de .85, des communautés plus grandes que .30 et plus petites que .80 pour l'ensemble des items et indique que six composantes présentent une valeur propre plus grande que 1. D'autres solutions (3, 4, 5 et 7 composantes) ont été examinées et ont montré des qualités moindres que celle en six composantes, soit en ayant une composante comptant deux items, soit en ayant des saturations croisées en plus grand nombre ou en expliquant un pourcentage de la variance du modèle beaucoup plus bas. L'étude de cette première solution en six composantes montre qu'elle explique 60% de la variance du questionnaire. L'étude des six regroupements montre des saturations à plus de .40 pour tous les items constituant un facteur. Cinq items présentent des saturations croisées plus grandes que .32, mais un seul d'entre eux en présente une près du barème suivant de .45. Il s'agit de l'item 3, qui sature à .44 sur un deuxième facteur. Les alphas de Cronbach des six facteurs sont

respectivement .84, .63, .76, .76, .62, .55. Une analyse par composante principale sans l'item 3 a été réalisée.

**Analyses de la solution factorielle sans l'item 3.** Dans cette nouvelle analyse, un KMO de .85 est trouvé, avec des communautés plus grandes que .30 et plus petites que .80 pour l'ensemble des items. Six composantes présentent toujours une valeur propre plus grande que 1 et cette solution explique 61% de la variance du questionnaire. Les six facteurs sont composés d'items qui présentent des saturations à plus de .39. L'étude des items indique que l'item 9 a changé de facteur, et que six items présentent des saturations croisées à .32 et plus. Encore une fois, un seul item présente une saturation croisée qui se rapproche du barème suivant, soit l'item 23 qui montre une saturation de .43 sur un autre facteur. Les alphas de Cronbach des six facteurs sont respectivement .84, .63, .73, .62, .76, .68. Une analyse par composante principale sans l'item 23 est réalisée.

**Analyses de la solution factorielle sans les items 3 et 23.** Cette fois-ci, un KMO de .84 est trouvé, avec des communautés plus grandes que .30 et plus petites que .80 pour l'ensemble des items. Six composantes présentent toujours une valeur propre plus grande que 1 et cette solution explique 61% de la variance du questionnaire. Les six regroupements montrent des saturations à plus de .36 pour tous les items les constituant. L'étude des items indique qu'aucun item n'a changé de facteur et que cinq items présentent des saturations croisées à .32 et plus, la plus élevée étant de .36. Les alphas de Cronbach des six facteurs sont respectivement .84, .76, .65, .62, .63, .68. Cette solution est retenue.

### **Analyses des dimensions ayant émergé de l'analyse factorielle**

La validité de construit des techniques de rétroaction est examinée au Tableau 4. Dans un premier temps, la structure en six facteurs correspond à la division attendue pour les sous-catégories. Un examen plus approfondi de la distribution des items est réalisé. Chaque facteur est

composé d'items provenant de deux méta-catégories, mais toujours avec la prédominance d'une méta-catégorie sur l'autre. En ce qui concerne les sous-catégories, les regroupements attendus ne sont pas toujours observés. Par contre, la lecture des items permet d'identifier un thème commun pour chaque regroupement.

Les saturations croisées à plus de .32 ne tombent pas dans un facteur où le thème commun correspond à la sous-catégorie d'origine de l'item concerné. Les corrélations entre les facteurs sont présentées au Tableau 4 et justifient le choix de la rotation oblique de l'analyse par composantes principales.

## **Discussion**

L'objectif de cet article était d'identifier et de classer les techniques utilisées dans le cadre des séances de rétroaction à la suite d'une évaluation de potentiel. Pour ce faire, une recension des techniques provenant d'autres domaines, dont la rétroaction à la suite de l'évaluation de rendement, la psychothérapie et l'entrevue motivationnelle, a été réalisée.

L'identification et la classification des techniques d'intervention utilisées dans une rétroaction à la suite de l'évaluation de potentiel pouvaient se faire de deux manières. D'abord elles pouvaient reposer sur les méta-catégories, fondées sur la base d'objectifs ciblés par la rétroaction, c'est-à-dire la compréhension des résultats, la création d'une relation et la prévision d'un changement chez le candidat. Ensuite, elles pouvaient s'appuyer sur la base des actions posées par le conseiller au sein d'une sous-catégorie, c'est-à-dire expliquer les résultats, se comporter de manière congruente, empathique, avec un regard positif, susciter des émotions positives, parler des besoins du candidat, des écarts d'évaluation ou discuter d'un plan de développement. En appuyant une structure en six sous-catégories, les résultats de cette étude suggèrent que ce sont les actions posées par le conseiller qui déterminent les regroupements.

Toutes les dimensions identifiées présentent un alpha de Cronbach qui dépasse la limite inférieure de ( $\alpha = .60$ ) fixée par Hogan (2015), limite utilisée dans cet article étant donné la nouveauté des phénomènes à l'étude. Notons néanmoins que quatre d'entre elles présentent un coefficient de fidélité en deçà du seuil minimum de ( $\alpha = .70$ ) proposé par Kaplan & Saccuzzo (2017). Les résultats obtenus dans cette étude ne reflètent pas non plus de manière exacte la classification proposée en sous-catégorie (Tableau 1). Ces écarts étaient envisageables puisque d'une part, il s'agit d'une première tentative de mesurer les techniques de rétroaction dans un contexte d'évaluation de potentiel et, d'autre part, étant donné les différences entre les domaines étudiés pour l'identification des techniques et le contexte de l'évaluation de potentiel. Ceci étant dit, un examen plus approfondi des résultats révèle des regroupements intéressants.

### **Nombre de techniques**

Les résultats suggèrent que cet instrument mesure l'utilisation de six techniques dans un contexte de rétroaction à la suite de l'évaluation de potentiel. Cinq des six sous-catégories d'actions proposées au départ semblent être mesurées par cet instrument, mais avec des regroupements d'items différents de ceux escomptés. La sous-catégorie des techniques axées sur les besoins, où le conseiller soulignerait quels aspects évalués peuvent nuire ou faciliter l'atteinte des objectifs professionnels du candidat, ne semble pas être mesurée par les items d'un facteur particulier. D'ailleurs, les trois items initialement formulés pour cette sous-catégorie sont dispersés dans les facteurs 1, 4 et 6, puis présentent des similitudes sémantiques avec les autres items qui s'y trouvent. Pour sa part, le quatrième facteur, composé de trois items provenant de sous-catégories différentes, incite à croire qu'il y aurait une action réalisée par les conseillers et mesurée par cet instrument qui n'a pas été relevée dans la recension des écrits effectuée.

## **Interprétation des facteurs**

Les interventions axées sur les explications devraient permettre au candidat de comprendre les éléments de la rétroaction qu'il reçoit. La définition proposée ci-haut indiquait que le conseiller peut parler des scores aux différentes compétences évaluées, en expliquer le sens et demander au candidat de faire des liens avec ses comportements au travail. Le sixième facteur présente des items qui se rapprochent de cette définition, mais qui y proposent certaines modifications. D'abord, deux d'entre eux avaient été rédigés pour vérifier si le candidat a bien compris les résultats de l'évaluation et si le conseiller a bien compris les propos du candidat. Pour sa part, l'item 9 semble plutôt proposer une stratégie de communication des résultats. Le sixième facteur permettrait donc de mesurer des techniques axées sur les explications et celles-ci seraient définies par une transmission des résultats à partir de la compréhension que le candidat s'est faite du poste pour lequel il a été évalué et une vérification du niveau de compréhension entre les deux interlocuteurs. La consistance interne de ce facteur ( $\alpha = .68$ ) dépasse la limite inférieure fixée par Hogan (2015).

Les interventions axées sur les émotions sont définies ci-haut par la tentative de faire vivre des émotions positives au candidat, que ce soit en détendant l'atmosphère, en ayant un discours positif ou en rassurant le candidat sur sa capacité à se développer. Le deuxième facteur présente trois items qui semblent mesurer une bonne partie de cette définition. Pour sa part, l'item 7 fait plutôt référence à la réaction du conseiller vis-à-vis les émotions du candidat, qui se montre alors réceptif et acceptant. En se basant sur la formulation des quatre items, les techniques visant à faire vivre des émotions positives au candidat seraient définies par un discours positif et bienveillant du conseiller qui rassurerait le candidat sur sa capacité à se développer. La consistance interne de ce facteur ( $\alpha = .76$ ) est satisfaisante (Hogan, 2015; Kaplan & Saccuzzo, 2017), indiquant que la mesure de ces techniques se fait relativement bien.

Les techniques axées sur la relation d'aide sont basées sur les trois conditions élaborées par Rogers (1965) et qui sont essentielles à l'acceptation du changement par le candidat, c'est-à-dire l'empathie, le regard positif inconditionnel et l'état de congruence du conseiller. Pour les mettre en œuvre, celui-ci devrait faire sentir au candidat qu'il est honnête avec lui, qu'il le comprend et le valorise tel qu'il est. Le troisième facteur serait composé des items mesurant ces techniques d'intervention. L'item 11 mesurerait l'empathie du conseiller qui se met à la place du candidat et qui souhaite le mettre à l'aise. L'item 4 mesurerait l'authenticité, tel que prévu initialement. Finalement, les items 10 et 19 mesureraient plutôt l'acceptation et la valorisation du candidat tel qu'il est. La consistance interne de ce facteur ( $\alpha = .65$ ) dépasse la limite inférieure fixée par Hogan (2015). Le fait qu'il y ait trois concepts différents mesurés par ces items peut expliquer en partie cette plus faible ressemblance entre les items.

Les techniques axées sur les écarts d'évaluation devaient permettre au candidat d'explorer certaines différences, par exemple entre ses objectifs de carrière et ses comportements au travail, entre son auto-évaluation et ses résultats à l'évaluation de potentiel ou encore celui entre son profil et les compétences requises pour le poste ciblé. Ceci pourrait ainsi l'inciter à vouloir effectuer quelques changements une fois de retour au travail. Les items du cinquième facteur ont tous été formulés pour mesurer ces techniques et se sont regroupés ensemble dans un seul facteur. L'indice de consistance interne du facteur ( $\alpha = .63$ ) dépasse la limite inférieure fixée par Hogan (2015).

Les interventions axées sur le plan de développement ont été définies par l'identification d'objectifs de développement et de nouveaux comportements à mettre en place au travail, puis de moyens favorisant l'apprentissage de ces nouveaux comportements ou qui permettent de contourner les obstacles prévisibles à leur implantation. Cinq des six items du premier facteur semblent mesurer les éléments de cette définition. Toutefois, l'item 18 ajouterait une nuance en indiquant que les conseillers qui discutent d'un plan de développement avec leurs candidats

mettraient aussi de l'avant les concordances entre les objectifs du candidat et ses actions au travail. Cet élément compléterait la définition des interventions axées sur l'élaboration d'un plan de développement en indiquant que ce plan comporte également une portion sur le renforcement des comportements positifs du candidat. Finalement, ce facteur présente l'indice de cohérence interne ( $a = .84$ ) qui est le plus satisfaisant de l'instrument, indiquant que ses items semblent mesurer un construit psychologique de manière homogène.

Composé d'items élaborés pour trois sous-catégories distinctes le quatrième facteur ne semble pas mesurer une des techniques d'intervention préalablement identifiées. La formulation des items qui s'y regroupent met en lumière des interventions qui contextualisent les résultats du candidat dans son environnement immédiat. Un parallèle pourrait alors être fait avec le modèle métacognitif de Petty, Briñol et DeMarree (2007). Selon ces auteurs, la métacognition permettrait aux personnes de contextualiser leurs croyances quant à un objet pour y apporter des nuances et même changer d'attitude envers celui-ci. Par exemple, un candidat pourrait croire qu'une façon d'agir avec ses collègues est efficace, alors que le conseiller lui permettrait de voir que ce n'est pas toujours le cas, dépendamment du contexte ou du collègue. Un autre exemple pourrait concerner la tentative du conseiller d'influencer la perception qu'a un candidat quant à son incapacité à émettre un comportement cible. Ainsi, les techniques axées sur les exemples concrets pourraient indiquer une tentative du conseiller d'influencer la métacognition du candidat, c'est-à-dire de modifier ses croyances à l'égard de ses comportements ou d'obstacles dans son milieu de travail, afin de l'encourager à se développer. Finalement, l'indice de consistance interne de ce facteur ( $a = .62$ ) dépasse la limite inférieure fixée par Hogan (2015). Cependant, la formulation initiale des items qui le composent n'a pas été réalisée dans l'objectif de mesurer des interventions axées sur les exemples concrets. Quelques items formulés dans cette intention pourraient être ajoutés au facteur éventuellement.

Les résultats de cette étude semblent suggérer qu'en évaluation de potentiel, les conseillers utilisent six catégories d'interventions pour donner une rétroaction. Il s'agirait des techniques d'intervention axées sur les explications, sur les émotions positives, sur la relation d'aide, sur les écarts d'évaluation, sur le plan de développement et sur les exemples concrets. La version finale du questionnaire les mesurant se trouve à l'annexe A.

Bien que les résultats de cette étude aident à compartimenter les stratégies utilisées par les conseillers qui donnent une rétroaction à la suite de l'évaluation de potentiel, une discussion sur ces résultats avec certains conseillers indiquait que ces interventions sont plutôt utilisées de manière combinée, sans planification concrète préalable de leur part. Les techniques utilisées instinctivement par les participants de cette étude reflèteraient plutôt des années d'expérience à donner des rétroactions et à faire des essais-erreurs pour trouver les interventions qui semblent, à leurs yeux, avoir le meilleur impact pour l'appropriation de la rétroaction chez les candidats.

## **Conclusion**

L'objectif de cette étude était d'identifier et de classer des techniques d'intervention pour donner une rétroaction à la suite de l'évaluation de potentiel. Après une recension des techniques d'intervention utilisées dans des contextes similaires, trois méta-catégories représentant des objectifs visés par la rétroaction, divisées en six sous-catégories représentant les moyens utilisés pour atteindre ces objectifs ont été identifiées. Un questionnaire a été élaboré afin de mesurer ces six sous-catégories et, après avoir été rempli par des conseillers ayant donné une rétroaction à la suite d'une évaluation de potentiel, il a montré une structure factorielle en six facteurs.

Cinq des six sous-catégories sont identifiées dans les six facteurs retrouvés et une nouvelle sous-catégorie a été proposée. Cette étude a permis d'élaborer un questionnaire qui mesure les six techniques de rétroaction utilisées dans un contexte d'évaluation de potentiel. Son utilisation actuelle permettra d'approfondir nos connaissances sur ce type de rétroaction et de développer un

nouveau pan de recherche en psychologie du travail. Il sera possible, par exemple, de vérifier si certaines techniques sont plus efficaces que d'autres pour amener le candidat à changer ses perceptions quant à ses comportements au travail et à progresser ainsi plus rapidement dans sa carrière. Il sera également possible de vérifier si l'utilisation des techniques est similaire dans un contexte de dotation ou de développement professionnel, et si certaines techniques sont davantage liées à des réactions positives des candidats dans un contexte précis.

Toutefois, cette étude n'est pas sans limites. Bien que toutes les dimensions identifiées présentent un alpha de Cronbach supérieur à la limite proposée par Hogan (2015), certaines n'atteignent pas la consistance interne minimale recommandée en recherche de (Kaplan & Saccuzzo, 2017). Cette plus faible cohérence interne signifie que l'instrument mesure une quantité d'erreur non négligeable, ce qui aura pour effet de diminuer la puissance statistique des analyses qui seront ultérieurement réalisées sur les données récoltées avec l'outil (DeVillis, 2017; Hogan, 2017). En d'autres mots, ceci peut entraîner une sous-estimation des corrélations qui seront trouvées dans les analyses subséquentes portant sur les relations entre les techniques de rétroaction et d'autres variables. Cette faible fidélité atténue également la validité de l'outil. De plus, les regroupements d'items ne correspondent pas toujours à ce qui était attendu. Il serait souhaitable de procéder à de nouvelles études afin de confirmer la structure factorielle obtenue de façon exploratoire dans cette étude. De plus, à la lumière des regroupements observés, une piste future de recherche pourrait être de raffiner les items du questionnaire afin de mieux représenter les définitions proposées dans la discussion et d'ajouter de nouveaux items afin d'augmenter la cohérence interne des différentes dimensions. Finalement, le questionnaire ayant été validé auprès d'un échantillon de conseillers québécois travaillant tous dans la même firme de psychologie du travail, il serait intéressant de valider ce nouveau questionnaire auprès de conseillers provenant

d'autres firmes québécoises ou d'autres pays francophones afin de valider l'aspect transculturel des interventions identifiées.

## Références

- Anseel, F. et Lievens, F. (2006). Certainty as a moderator of feedback reactions? A test of the strength of the self-verification motive. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79(4), 533-551. doi:10.1348/096317905X71462
- Bordin, E. S. (1979). The generalizability of the psychoanalytic concept of the working alliance. *Psychotherapy: Theory, Research, and Practice*, 16(3), 252–260. doi:10.1037/h0085885
- Boudrias, J. S., Bernaud, J. L. et Plunier, P. (2014). Candidates' integration of individual psychological assessment feedback. *Journal of Managerial Psychology*, 29(3), 341-359. doi:10.1108/JMP-01-2012-0016
- Comrey, A. L., & Lee, H. B. (1992). *A first course in factor analysis* (2<sup>e</sup> éd.). Hillsdale, New Jersey: Psychology Press.
- DeVellis, R. F. (2016). *Scale development: Theory and applications* (4<sup>e</sup> éd.). Thousand Oaks, Ca : Sage publications.
- Egan, G. et Forest, F. (1987). *Communication dans la relation d'aide* (4<sup>e</sup> éd). Montréal: HRW.
- Feltham, C. et Palmer, S. (2015). An introduction to counselling and psychotherapy. Dans S. Palmer (dir.), *The beginner's guide to counselling and psychotherapy* (2<sup>e</sup> éd., p. 4-19). Thousand Oaks, California: SAGE Publications Inc.
- Festinger, L. (1957). *A theory of cognitive dissonance*. Evanston, Illinois: Row et Peterson.
- Field, A. (2009). *Discovering Statistics Using SPSS* (3<sup>e</sup> éd.). London, UK: Sage Publications Ltd.
- Filz, A., & Lyzak, O. (2012). On the definition of psychotherapy and its methodological grounding. *International Journal of Psychotherapy*, 16(3), 56-64.
- Foucher, R. et Leduc, F. (2001). *Domaines de pratique et compétences professionnelles des psychologues du travail et des organisations*. Montréal: Éditions Nouvelles AMS.

- Frisch, M. H. (1998). Designing the Individual Assessment Process. Dans R. Jeanneret et R. Silzer (dir.), *Individual Psychological Assessment* (p.135-177). San Francisco, California: Jossey-Bass Inc.
- Hogan, T.P. (2015). *Psychological Testing: A Practical Introduction* (3<sup>e</sup> éd.). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, Inc.
- Hogan, P. H. (2017). *Introduction à la psychométrie* (2e éd., traduit et adapté par R. Stephenson et N. Parent). Montréal, Québec : Chenelière Éducation.
- Horvath, A. O., Del Re, A. C., Flückiger, C., & Symonds, D. (2011). Alliance in individual psychotherapy. *Psychotherapy*, 48(1), 9-16. doi:10.1037/a0022186
- Horwitz, L. (1974). *Clinical prediction in psychotherapy*. New York: Jason Aronson.
- Hutcheson, G. D. et Sofroniou, N. (1999). *The Multivariate Social Scientist : Introductory Statistics Using Generalized Linear Models*. London, UK: SAGE Publications Ltd.
- Ilgén, D. R., Fisher, C. D. et Taylor, M. S. (1979). Consequences of individual feedback on behavior in organizations. *Journal of Applied Psychology*, 64(4), 349-371. doi:10.1037/0021-9010.64.4.349
- Jones, R. G. et Whitmore, M. D. (1995). Evaluating developmental assessment centers as interventions. *Personnel Psychology*, 48, 377- 388. doi:10.1111/j.1744-6570.1995.tb01762.x
- Kaplan, R. M. et Saccuzzo, D. P. (2017). *Psychological testing : Principles, applications, and issues* (9<sup>e</sup> éd.). Boston, MA: Cengage Learning.
- Kendell, R.E. & Zealley, A.K. (1993). *Companion to psychiatrics studies* (5<sup>e</sup> éd.). London, UK: Churchill & Livingstone.

- Kluger, A. N. et DeNisi, A. (1996). The effects of feedback interventions on performance: A historical review, a meta-analysis, and a preliminary feedback intervention theory. *Psychological Bulletin*, 119(2), 254-284. doi:10.1037/0033-2909.119.2.254
- Kudisch, J. D. (1996). *Factors related to participant's acceptance of developmental assessment center feedback* (Thèse de doctorat). Accessible par ProQuest Dissertations & Theses. (304273366)
- London, M. (2003). *Job feedback : Giving, seeking, and using feedback for performance improvement*. Mahwah, New-Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Martin, H., Wright, R. et Cowan, A. (2014). *Human Resources Trends and Metrics: Human Resources. Measurement Benchmarking*. Récupéré le 25 juin 2014 de <http://www.conferenceboard.ca/e-library/abstract.aspx?did=5736>
- Meyer, P. (1998). Communicating results for impact. Dans R. Jeanneret & R. Silzer (Eds), *Individual Psychological Assessment: Predicting Behavior in Organizational Settings* (p. 243-282). San Francisco : Jossey-Bass.
- Miller, W. R., & Rollnick, S. (2013). *L'entretien motivationnel : Aider la personne à engager le changement* (2<sup>e</sup> éd.). Paris, France: InterEditions.
- Moses, J. (2011). Individual psychological assessment: You pay for what you get. *Industrial and Organizational Psychology*, 4(3), 334-337. doi:10.1111/j.1754-9434.2011.01350.x
- Murray, N., Sujan, H., Hirt, E. R. et Sujan, M. (1990). The influence of mood on categorization: A cognitive flexibility interpretation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 59(3), 411-425. doi:10.1037/0022-3514.59.3.411
- Nunnally, J. C, et Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric theory* (3<sup>e</sup> éd.). New York, NY : McGraw-Hill.

- O'Malley, A. L. et Gregory, J. B. (2011). Don't be such a downer: Using positive psychology to enhance the value of negative feedback. *The Psychologist-Manager Journal*, 14(4), 247-264. doi:10.1080/10887156.2011.621776
- Pease, M. J. (2010). The role of assessment in succession management. Dans J. C. Scott et D. H. Reynolds (dir.), *Handbook of workplace assessment*, (p. 465-493). San-Francisco, Californie: Jossey-Bass.
- Peterson, R. A. (1994). A meta-analysis of Cronbach's coefficient alpha. *Journal of consumer research*, 21(2), 381-391. doi:10.1086/209405
- Petty, R. E., Briñol, P., & DeMarree, K. G. (2007). The Meta-Cognitive Model (MCM) of attitudes: Implications for attitude measurement, change, and strength. *Social Cognition*, 25(5), 657-686. doi:10.1521/soco.2007.25.5.657
- Plunier, P. (2012). *Modéliser le processus d'appropriation du feed-back en évaluation du potentiel pour en optimiser les retombées positives auprès des candidats* (Thèse de doctorat). Accessible par ProQuest Dissertations & Theses (1319307115)
- Plunier, P., Boudrias, J. S. et Landry Gagne, M. (2008). L'appropriation d'un feedback dans un contexte d'évaluation du potentiel: essai de modélisation et résultats empiriques. *Revue québécoise de psychologie*, 29(3), 223-237.
- Rogers, C. R. (1961). *On becoming a person: A therapist view of psychotherapy*. London: Constable.
- Rogers, C. R. (1965). The therapeutic relationship: Recent theory and research. *Australian Journal of Psychology*, 17(2), 95-108. doi:10.1080/00049536508255531
- Rogers, C. R. (1975). Empathic: An unappreciated way of being. *The Counseling Psychologist*, 5(2), 2-10. doi:10.1177/001100007500500202

- Rollnick, S., Miller, W. R. et Butler, C. C. (2008). *Motivational Interviewing in health care : Helping Patients change behavior*. New York, New York: The Guilford Press.
- Ryan, A. M., Brutus, S., Greguras, G. J., & Hakel, M. D. (2000). Receptivity to assessment-based feedback for management development. *Journal of Management Development*, 19(4), 252-276. doi:10.1108/02621710010322580
- Savaria, K. (2011). Estime de soi et appropriation cognitive du feedback en contexte d'évaluation de potentiel : le rôle de la valence et de l'influence de la source (Thèse de doctorat). Disponible à <http://hdl.handle.net/1866/7102>
- Schmidt, F. L., & Hunter, J. E. (1998). The validity and utility of selection methods in personnel psychology: Practical and theoretical implications of 85 years of research findings. *Psychological Bulletin*, 124(2), 262-274. doi:10.1037/0033-2909.124.2.262
- Silzer, R., & Jeanneret, R. (2011). Individual psychological assessment: A practice and science in search of common ground. *Industrial and Organizational Psychology*, 4(3), 270-296. doi:10.1111/j.1754-9434.2011.01341.x
- Sommers-Flanagan, J. et Sommers-Flanagan, R. (2009). *Clinical interviewing* (4e éd). Hoboken, New-Jersey: John Wiley et Sons Inc.
- Strong, S. R. (1968). Counseling: An Interpersonal influence process. *Journal of Counseling Psychology*, 15(3), 215-224. doi:10.1037/h0020229
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2013). *Using multivariate statistics* (6e éd.). Upper Saddle River, New Jersey: Pearson education Inc.

Tableau 1

*Les six techniques d'intervention pour donner une rétroaction à la suite d'une évaluation de potentiel*

Méta-Catégories	Sous-catégories	Auteurs
Compréhension	Expliquer les résultats	<p>Informé sur les comportements réussis ou échoués (Ilgen, Fisher et Taylor, 1979).</p> <p>Identifier ce sur quoi l'employé est performant et ce sur quoi il l'est moins (Kluger et DeNisi, 1996).</p> <p>Transmettre une information concrète et compréhensible (London, 2003).</p> <p>Ne pas argumenter avec le récepteur du message (Rollnick, Miller et Butler, 2008).</p> <p>Écouter la personne et s'assurer d'avoir bien compris ses propos (Rollnick, Miller et Butler, 2008).</p> <p>Utiliser des exemples concrets pour formuler ses propos (Plunier et al., 2008).</p> <p>Que le candidat et le conseiller aient la même perception de la performance du candidat à l'évaluation (Plunier et al., 2008).</p> <p>Que le candidat comprenne le processus d'évaluation, ses résultats et qu'il puisse faire des liens avec ses comportements au travail (Meyer, 1998).</p>
Relation	Susciter des émotions positives	<p>Le candidat doit vivre des émotions positives pendant sa rétroaction (Kluger et DeNisi, 1996; O'Malley et Gregory, 2011).</p> <p>Que le contenu du message de rétroaction soit positif (Plunier et al., 2008).</p>
	Établir une relation d'aide	<p>Développer une alliance thérapeutique basée sur une entente de ce qui sera réalisé pendant la rencontre et la création de liens significatifs entre les deux personnes (Bordin, 1979; Horvath, Del Re, Flückiger, Symonds, 2011; Horwitz, 1974).</p> <p>La relation doit être basée sur la congruence, le regard positif inconditionnel et l'empathie (Rogers, 1961, 1965 et 1975) confirmé par (Miller et Rollnick, 2013).</p> <p>Développer un esprit de partenariat entre deux experts (Miller et Rollnick, 2013).</p>
Changement	Aborder les besoins du candidat	<p>Le message doit être motivant pour l'employé (Ilgen, Fisher et Taylor, 1979).</p> <p>S'intéresser aux besoins et aux valeurs de la personne pour mieux la motiver à changer (Rollnick, Miller et Butler, 2008).</p> <p>L'objectif de changer est d'améliorer le bien-être de la personne (Miller et Rollnick, 2013).</p>
	Aborder les écarts d'évaluation	<p>Une rétroaction doit indiquer un écart entre un but et le comportement actuel (Kluger et DeNisi, 1996).</p> <p>Mettre en évidence les incohérences du candidat de manière constructive, afin de lui permettre de se reconnaître plus rapidement dans le message transmis (Savaria, 2011).</p>
	Discuter d'un plan de développement	<p>Interventions portant sur l'identité professionnelle du candidat (Kluger et DeNisi, 1996).</p> <p>Faire parler la personne sur ses ressources pour appliquer le changement (Miller et Rollnick, 2013).</p> <p>Augmenter le sentiment de confiance de la personne en sa capacité de changer (Rollnick, Miller et Butler, 2008).</p> <p>Que le contenu du message de rétroaction porte sur des aspects modifiables du comportement (Plunier et al., 2008).</p> <p>Qu'une séance de rétroaction soit suivie de l'élaboration d'un plan de développement visant le développement de nouvelles compétences chez le candidat (Meyer, 1998).</p>

Tableau 2

*Première classification des items du questionnaire*

# de l'item	Méta-catégorie	Sous-Catégorie	Libellé
3	Co	Ex	J'ai expliqué au candidat pourquoi il a obtenu telle ou telle cote sur les compétences évaluées. *
8	Co	Ex	J'ai résumé les propos et les idées exprimées par le candidat afin d'en valider ma compréhension lors du feedback.
10	Co	Ex	J'ai encouragé le candidat à élaborer sur son expérience vécue tout au long du feedback (p. ex., est-ce que ça fait du sens?).
12	Co	Ex	J'ai vérifié ce que le candidat a compris des résultats de l'évaluation.
14	Co	Ex	Pour illustrer mes propos, j'ai donné des exemples de comportements concrets pertinents au contexte du candidat (p. ex., degré de maîtrise d'une compétence).
1	Re	RA	J'ai mis en valeur les forces du candidat.
4	Re	RA	J'ai été authentique avec le candidat, c'est-à-dire que je lui ai réellement communiqué ce que je percevais.
7	Re	RA	J'ai été réellement empathique face aux émotions / réactions du candidat.
18	Re	RA	J'ai mis en évidence la concordance entre les objectifs du candidat et ses actions professionnelles.
19	Re	RA	J'ai mis en évidence la concordance entre le profil du candidat et les compétences requises pour le poste / rôle ciblé.
5	Re	ÉP	J'ai abordé les difficultés ou les défis de développement du candidat de manière positive.
11	Re	ÉP	J'ai détendu l'atmosphère pour que le candidat se sente à l'aise.
23	Re	ÉP	J'ai exprimé ma confiance au candidat à adopter de nouveaux comportements professionnels. *
9	Ch	Be	Je suis parti des attentes de développement du candidat (poste actuel ou futur) pour transmettre les résultats de l'évaluation.
13	Ch	Be	J'ai fait voir au candidat les impacts de ses comportements/caractéristiques/attitudes sur son entourage ou son environnement de travail.
22	Ch	Be	J'ai exploré avec le candidat les bénéfices qu'il voit à adopter de nouveaux comportements au travail.
15	Ch	Ec	J'ai mis en évidence les écarts entre les objectifs du candidat et ses actions professionnelles.
16	Ch	Ec	J'ai mis en évidence les écarts entre le profil du candidat et les compétences requises pour le poste / rôle ciblé.
17	Ch	Ec	J'ai mis en évidence les écarts entre l'autodescription du candidat et ma perception de celui-ci.
2	Ch	PD	J'ai amené de manière graduelle les points à améliorer au candidat.
6	Ch	PD	J'ai discuté des obstacles prévisibles à l'implantation de nouveaux comportements et des ressources pour les surmonter.
20	Ch	PD	J'ai questionné le candidat sur ce qu'il a déjà essayé et/ou fait pour se développer, ainsi que sur les leçons apprises.
21	Ch	PD	J'ai aidé le candidat à se fixer des objectifs spécifiques et réalistes de développement professionnel.
24	Ch	PD	J'ai exploré avec le candidat des situations où il pourra mettre en œuvre de nouveaux comportements professionnels (opportunités de développement, mandats spéciaux, etc.).
25	Ch	PD	J'ai exploré avec le candidat les moyens à sa disposition pour se développer dans sa fonction actuelle (lectures, coaching, mentorat, etc.).

Légende : Co = Compréhension, Re = Relationnelle, Ch = Changement, Ex = Explications, RA = Relation d'aide, ÉP = Émotions positives, Be= Besoins, Ec = Écarts, PD = Plan de développement. \*Les deux items avec un astérisque ont été supprimés du questionnaire final.

Tableau 3

*Résumé des solutions factorielles considérées*

Solution factorielle	KMO	Communalities entre .30 et .80	Composantes dont eigenvalue > 1	Items dont SP < .32	Items dont SC > .40	Facteurs dont alpha > .60
Initiale	.85	Toutes	6	0	1	5
Sans l'item 3	.85	Toutes	6	0	1	6
Sans les items 3 et 23	.84	Toutes	6	0	0	6

Légende : SP = Saturation principale, SC = Saturations croisées

Tableau 4

*Propriétés de l'analyse factorielle exploratoire de la solution retenue*

# item	M-C d'origine	S-C d'origine	M	E-T	F1	F2	F3	F4	F5	F6
25	Ch	PD	3,69	1,12	.81					
24	Ch	PD	3,57	0,96	.78					
21	Ch	PD	3,22	1,05	.67					
22	Ch	Be	3,38	1,00	.64		.33			
20	Ch	PD	2,92	1,00	.62					
18	Re	RA	3,77	0,84	.42				.35	
1	Re	RA	4,14	0,71		-.70				
2	Ch	PD	3,83	0,76		-.66	-.32			
7	Re	RA	3,89	0,71		-.53				
5	Re	ÉP	4,02	0,63		-.51	.32			
11	Re	ÉP	4,15	0,64			.77			
4	Re	RA	4,38	0,60			.54			
10	Co	Ex	3,69	0,82			.52			
19	Re	RA	4,02	0,73			.42		.34	
14	Co	Ex	3,65	0,90				-.80		
13	Ch	Be	3,61	0,92				-.68		
6	Ch	PD	3,37	0,87				-.50		
17	Ch	Ec	3,44	0,85					.76	
16	Ch	Ec	3,84	0,71					.74	
15	Ch	Ec	3,41	0,85					.70	
12	Co	Ex	4,01	0,80						.83
8	Co	Ex	3,37	0,83						.58
9	Ch	Be	3,53	1,03			.36			.36
Valeur propre					7,16	1,75	1,58	1,33	1,23	1,09
Alpha de Chronbach					.84	.76	.65	.62	.63	.68
Corrélations factorielles										
(F2, F1) : -.25										
(F3, F1) : .26 (F3, F2) : -.17										
(F4, F1) : -.16 (F4, F2) : .16 (F4, F3) : -.21										
(F5, F1) : .32 (F5, F2) : -.13 (F5, F3) : .22 (F5, F4) : -.18										
(F6, F1) : .23 (F6, F2) : -.14 (F6, F3) : .23 (F6, F4) : -.11 (F6, F5) : .22										

Légende : M-C : Méta-catégorie, S-C : Sous-catégorie, M : Moyenne, É-T : Écart-type, F : Facteur, Co = Compréhension, Re = Relationnelle, Ch = Changement, Ex = Explications, RA = Relation d'aide, ÉP = Émotions positives, Be= Besoins, Ec = Écarts, PD = Plan de développement.

## Annexe A

### *Items par catégories d'intervention de rétroaction à la suite de l'évaluation de potentiel*

#### *Interventions axées sur les explications*

- 12 J'ai vérifié ce que le candidat a compris des résultats de l'évaluation.
- 8 J'ai résumé les propos et les idées exprimés par le candidat afin d'en valider ma compréhension lors du feedback.
- 9 Je suis parti des attentes de développement du candidat (poste actuel ou futur) pour transmettre les résultats de l'évaluation.

#### *Interventions axées sur les émotions positives*

- 1 J'ai mis en valeur les forces du candidat.
- 2 J'ai amené de manière graduelle les points à améliorer au candidat.
- 7 J'ai été réellement empathique face aux émotions / réactions du candidat.
- 5 J'ai abordé les difficultés ou les défis de développement du candidat de manière positive.

#### *Interventions axées sur la relation*

- 11 J'ai détendu l'atmosphère pour que le candidat se sente à l'aise.
- 4 J'ai été authentique avec le candidat, c'est-à-dire que je lui ai réellement communiqué ce que je percevais.
- 10 J'ai encouragé le candidat à élaborer sur son expérience vécue tout au long du feedback (p.ex. est-ce que ça fait du sens?).
- 19 J'ai mis en évidence les concordances entre le profil du candidat et les compétences requises pour le poste / rôle ciblé.

#### *Interventions axées sur les écarts*

- 17 J'ai mis en évidence les écarts entre l'autodescription du candidat et ma perception de celui-ci.
- 16 J'ai mis en évidence les écarts entre le profil du candidat et les compétences requises pour le poste / rôle ciblé.
- 15 J'ai mis en évidence les écarts entre les objectifs du candidat et ses actions professionnelles.

*Interventions axées sur le plan de développement*

- 25 J'ai exploré avec le candidat les moyens à sa disposition pour se développer dans sa fonction actuelle (lectures, coaching, mentorat, etc.).
- 24 J'ai exploré avec le candidat des situations où il pourra mettre en œuvre de nouveaux comportements professionnels (opportunités de développement, mandats spéciaux, etc.).
- 21 J'ai aidé le candidat à se fixer des objectifs spécifiques et réalistes de développement professionnel.
- 22 J'ai exploré avec le candidat les bénéfices qu'il voit à adopter de nouveaux comportements au travail.
- 20 J'ai questionné le candidat sur ce qu'il a déjà essayé et/ou fait pour se développer, ainsi que sur les leçons apprises.
- 18 J'ai mis en évidence les concordances entre les objectifs du candidat et ses actions professionnelles.

*Interventions axées sur les exemples concrets*

- 14 Pour illustrer mes propos, j'ai donné des exemples de comportements concrets pertinents au contexte du candidat (p.ex.: degré de maîtrise d'une compétence).
- 13 J'ai fait voir au candidat les impacts de ses comportements/caractéristiques /attitudes sur son entourage ou son environnement de travail.
- 6 J'ai discuté des obstacles prévisibles à l'implantation de nouveaux comportements et des ressources pour les surmonter.

Note : Il n'y a pas d'items 3 ni 23, car ceux-ci ont été supprimés du questionnaire final.

# **Parlons positivement de développement et je voudrai changer – L’efficacité des techniques de rétroaction après une évaluation de potentiel**

Frédérique-Emmanuelle Lessard et Jean-Sébastien Boudrias

Université de Montréal

## Résumé

L'objectif de cet article est d'évaluer l'efficacité de six techniques de rétroaction utilisées en évaluation de potentiel, en vérifiant à quel point elles sont capables de prédire l'appropriation cognitive du message selon le modèle de Boudrias, Bernaud et Plunier (2014). Ces auteurs divisent l'appropriation cognitive en trois processus, soit l'acceptation du message, les prises de conscience et l'intention de se développer professionnellement. Des hypothèses sont émises sur les relations existant entre les techniques de rétroaction et les processus de l'appropriation cognitive. Une question de recherche est également posée afin d'identifier quelles techniques prédisent le plus ces trois processus. Une collecte de données a été réalisée dans une firme d'évaluation de potentiel. Deux-cent vingt-deux candidats ont rempli un questionnaire sur leur appropriation de la rétroaction, alors que leur conseiller remplissait un questionnaire sur les techniques de rétroaction utilisées. Les résultats d'analyses corrélationnelles et de régression montrent que les techniques axées sur les émotions positives sont les plus importantes pour favoriser les prises de conscience du candidat, alors que celles axées sur le plan de développement sont les plus importantes pour favoriser l'acceptation du message et l'intention de se développer. Une discussion et un regard critique sur la méthodologie concluent l'article.

Mots clés : appropriation de la rétroaction, évaluation de potentiel, techniques de rétroaction, développement des compétences.

## **Introduction**

L'évaluation de potentiel gagne en popularité auprès des organisations et des chercheurs, non seulement parce qu'elle permet de prédire le succès des candidats dans un poste convoité (Jeanneret & Silzer, 1998), mais également parce qu'elle possède un axe développemental basé sur une rétroaction au candidat à propos de ses forces et de ses aires de vigilance (Foucher & Leduc, 2001 ; Kudisch, 1996 ; Plunier, Boudrias, & Landry-Gagné, 2008). L'objectif de cette rétroaction est que le candidat s'approprie les informations qui lui sont transmises et les utilise ensuite pour améliorer certains comportements au travail (Boudrias, Bernaud, & Plunier, 2014). Cependant, bien qu'il existe des études sur les facteurs qui prédisent la validité de l'évaluation de potentiel, comme la méta-analyse de Morris, Daisley, Wheeler et Boyer (2015), très peu d'études portent sur l'efficacité de la séance de rétroaction (Plunier, 2012). Pourtant, la méta-analyse de Kluger et DeNisi (1996) nous révèle l'importance de ne pas prendre l'efficacité de cette séance pour acquis. Cette recension, qui porte sur la rétroaction après une évaluation de rendement, souligne que la rétroaction prédit un changement positif chez l'employé une fois sur trois, qu'elle prédit un changement négatif une fois sur trois et qu'elle n'est liée à aucun changement le reste du temps. Afin de mieux comprendre les éléments permettant à la rétroaction d'être liée à des changements positifs, l'objectif de cette recherche est d'étudier les relations qui existent entre les différentes manières de donner une rétroaction et les processus cognitifs permettant l'appropriation du message par le candidat et favorisant des comportements de développement professionnel (Boudrias et al., 2014; Malo, Tremblay, Lessard, & Boudrias, 2015).

### **Les modèles d'appropriation du feedback**

La documentation scientifique comporte quelques modèles théoriques et études portant sur la rétroaction à la suite d'une évaluation de rendement. L'article théorique de Ilgen, Fisher et

Taylor (1979) est le premier à émettre l'hypothèse qu'il y aurait des caractéristiques de la personne émettant la rétroaction (le conseiller), de la personne visée par cette rétroaction (le candidat) et du contenu de la rétroaction qui entreraient en jeu pour expliquer les différentes réactions possibles chez la personne visée. Leur article met également en lumière une proposition de séquence cognitive qui se déclenche, chez la personne visée par la rétroaction. Il y aurait d'abord la réception du message, pour se poursuivre avec l'acceptation de certains éléments du message, puis de l'intention d'agir sur ces derniers. Chaque élément de cette séquence prédirait la survenue du suivant. Ce modèle théorique a été repris et légèrement modifié par Kinicki, Prussia, Wu et McKee-Ryan (2004) dans une étude réalisée auprès de 235 employés d'une banque. Leurs résultats suggèrent que la crédibilité de la personne donnant la rétroaction et la précision du message transmis sont liées positivement à la perception de justesse du message par l'employé évalué. Cette variable, généralement nommée acceptation du message, prédit ensuite la motivation que ce dernier aura à répondre au message, puis son intention à passer à l'action qui, à son tour, prédit la réaction comportementale observable.

Dans un contexte d'évaluation de potentiel, trois études ont permis de clarifier les processus cognitifs déclenchés par la rétroaction. Plunier, Boudrias et Savoie (2013) définissent l'appropriation cognitive de la rétroaction par un candidat comme l'intégration des informations transmises à son image de soi. Ce processus débiterait par une réaction cognitive pour laquelle il y aurait deux processus impliqués. D'une part, la personne qui reçoit la rétroaction peut *accepter le message*, c'est-à-dire être d'accord avec les informations qui lui sont données. D'autre part, elle peut également faire des prises de conscience pendant la rétroaction, ce que les auteurs appellent la *conscientisation*. L'étude empirique de Plunier et coll. (2013) de la structure factorielle de l'appropriation cognitive confirme son caractère bidimensionnel, témoignant ainsi de la distinction des deux processus sur le plan cognitif.

Dans une seconde étude, Boudrias et coll. (2014) ont tenté de prédire l'intention des candidats recevant une rétroaction à changer certains comportements et à mettre en place des initiatives de développement professionnel. Ils ont également tenté de prédire la réalisation de ces intentions en réels comportements trois mois après la rétroaction. Leurs résultats suggèrent que l'intention d'agir prédit effectivement les changements comportementaux du candidat au travail et son engagement dans des activités de développement. Pour la partie en amont du modèle, leurs résultats suggèrent que seulement les prises de conscience permettraient de prédire l'intention d'agir dans le sens de la rétroaction. Ces résultats seraient cohérents avec la théorie de la probabilité d'élaboration de Petty et Cacioppo (1986), selon laquelle une personne qui traite un message en profondeur sur le plan cognitif sera motivée à faire certains changements afin de répondre au message transmis. Ainsi, les prises de conscience réalisées lors d'une séance de rétroaction permettraient de prédire l'intention d'agir qui, à son tour, prédirait les actions entreprises ultérieurement par le candidat.

Une autre étude, réalisée en 2015 par Malo et coll. a confirmé la relation positive entre la conscientisation et l'intention d'agir dans le sens de la rétroaction, mais a également trouvé une relation positive entre l'acceptation et l'intention d'agir. Cette relation serait cohérente avec la théorie de la cohérence de soi (Korman, 1970), selon laquelle les individus seraient motivés à réaliser des comportements qui sont cohérents avec leur image de soi. Ainsi, les candidats qui sont d'accord avec le message qui leur est transmis pendant la rétroaction devraient avoir également l'intention d'agir sur les portions développementales de ce message.

Ces trois études ont permis de mieux comprendre les processus cognitifs permettant à une rétroaction en évaluation de potentiel de prédire des changements de comportement au travail et l'engagement dans des activités développementales. Elles ont également permis d'identifier trois processus cognitifs prédisant ces réactions comportementales, soit l'acceptation, la

conscientisation et l'intention d'agir. La présente étude tentera donc d'identifier les techniques de rétroaction permettant de prédire ces processus cognitifs et d'augmenter ainsi la probabilité que la rétroaction donnée se transforme en comportements positifs chez le candidat.

### **Les techniques de rétroaction à la suite de l'évaluation de potentiel**

Les techniques de rétroaction correspondent à des actions et à des attitudes qui peuvent être manifestées par le conseiller qui transmet le message au candidat (Hill, 1992; Meyer, 1998). Ces techniques font partie des stimuli auxquels les candidats sont exposés et se trouvent en amont des processus cognitifs identifiés par Boudrias et coll. (2014). Elles représentent également un aspect du conseiller sur lequel il est possible d'agir, de sorte que le conseiller puisse utiliser consciemment ou non certaines techniques. Bien que certaines approches soient plus naturelles chez certains conseillers, il est possible de développer ses attitudes et compétences reliées à des techniques moins naturelles (Geldard, Geldard, & Foo, 2017). À la suite d'une recension des écrits portant sur les techniques d'intervention dans différents contextes professionnels ou de relation d'aide, Lessard et Boudrias (soumis) ont identifié six techniques d'intervention utilisées par les conseillers pour transmettre les résultats de l'évaluation de potentiel. Ce sont ces techniques qui seront mises en relation avec les variables à prédire.

**Interventions axées sur les explications.** La première technique porte sur l'explication des résultats de l'évaluation au candidat. Cette technique permet de s'assurer que le candidat et le conseiller partagent la même compréhension des résultats et la même interprétation en regard des objectifs professionnels du candidat. Les premiers auteurs à avoir modélisé l'appropriation de la rétroaction (Ilgen et al., 1979) identifient la compréhension du message comme point de départ aux processus cognitifs menant vers l'intention d'agir sur ce message. Cette compréhension serait essentielle pour que la personne visée puisse accepter certains éléments de la rétroaction et ait l'intention de changer son comportement (Kinicki et al., 2004). La recension des écrits réalisée sur

la rétroaction en évaluation de potentiel par Plunier et coll. (2008) souligne également que quelques études montrent une relation positive entre la compréhension des résultats de l'évaluation et le fait d'être en accord avec ceux-ci. Finalement la définition de la conscientisation de Plunier et coll. (2013) mentionne que le candidat considère que la rétroaction lui a permis de mieux se connaître et de réaliser quels sont les impacts de ses actions dans son environnement. Pour y arriver, le candidat doit comprendre les résultats de l'évaluation afin de les utiliser dans un raisonnement plus profond qui motivera éventuellement des actions concordantes aux prises de conscience. Sur la base des études mentionnées, les hypothèses suivantes sont émises :

H1 : Il est attendu une relation positive entre les techniques d'intervention axées sur les explications et l'acceptation du message.

H2 : Il est attendu une relation positive entre les techniques d'intervention axées sur les explications et la conscientisation.

H3 : Il est attendu une relation positive entre les techniques d'intervention axées sur les explications et l'intention d'agir.

**Interventions axées sur les émotions positives.** La deuxième technique identifiée par Lessard et Boudrias (soumis) vise à faire vivre des émotions positives au candidat pendant la séance de rétroaction. Cette technique est vivement suggérée par l'article théorique de O'Malley et Gregory (2011) dont l'argumentaire vise à démontrer l'importance des émotions positives dans le processus de rétroaction à la suite de l'évaluation de rendement. Ces auteurs citent l'étude de Isen (2000) suggérant que le fait de vivre des émotions positives invite la personne à se sentir dans un climat de sécurité et favorise un état d'esprit axé sur l'introspection et une plus grande ouverture à de nouvelles idées. Selon eux, la personne évaluée sera plus encline à remettre en question son auto-évaluation et à s'ouvrir à des propos inattendus lors d'une rétroaction. En suivant le raisonnement des auteurs, l'hypothèse est que cette technique devrait favoriser l'introspection et

la conscientisation, mais non pas l'acceptation du message qui concerne la justesse perçue des forces et aires de vigilances communiquées. En effet, l'acceptation étant une cible plus facile à atteindre, Plunier (2012) indique que 92% des candidats ont tendance à acquiescer (répondre « très en accord ») aux items mesurant l'acceptation contre 50% pour la conscientisation, il n'est pas attendu qu'une variation de l'utilisation des techniques axées sur les émotions positives soit reliée à une variation de l'acceptation. Quant à l'intention d'agir, le fait de faire vivre des émotions positives crée certes un climat propice à l'introspection, mais n'orientent pas nécessairement un changement précis. En conséquence, l'hypothèse suivante est émise :

H4 : Il est attendu une relation positive entre les techniques d'intervention axées sur les émotions positives et la conscientisation.

**Interventions axées sur la relation.** La troisième technique d'intervention repose sur la création d'une relation de confiance entre le conseiller et le candidat et s'appuie sur les travaux de Carl Rogers (1961, 1965 et 1975) indiquant que le conseiller doit être empathique, authentique et voir le candidat de manière positive et sans jugement pour que celui-ci puisse réaliser une exploration intime de ses caractéristiques et veuille ensuite en travailler différents aspects. Ces éléments repris dans les manuels d'entrevue clinique, comme celui de Sommers-Flanagan et Sommers-Flanagan (2009), permettraient au client de se sentir suffisamment en sécurité pour explorer les éléments moins positifs de sa personne et d'identifier des pistes pour se mettre en action et accomplir un changement. Considérant le modèle d'appropriation, les interventions relationnelles permettraient au candidat d'accepter les éléments plus négatifs de la rétroaction et d'explorer comment ceux-ci entravent l'atteinte de ses objectifs professionnels pour ensuite vouloir se mettre en action. Le concept d'alliance thérapeutique développé par Bordin (1979) soutient également l'importance de ce type de techniques dans un contexte où un changement est visé. Selon cet auteur, l'alliance thérapeutique entre une personne qui souhaite changer et une

personne qui se propose comme agent de changement est un ingrédient essentiel pour permettre à la première de faire les démarches nécessaires. Cette relation a été soutenue par plusieurs méta-analyses (Flückiger, Del Re, Wampold, & Horvath, 2018; Horvath, Del Re, Flückiger, & Symonds, 2011; Horvath & Symonds, 1991), indiquant que l'alliance prédit le changement constructif à la suite d'une thérapie, et ce peu importe le type d'approche clinique utilisée. Gaston et Marmar (1994) suggèrent également qu'une bonne alliance entre le thérapeute et un client permettrait à ce dernier d'être plus ouvert quant aux interprétations du thérapeute et ainsi devenir conscient de certains enjeux jusque-là inconnus. L'alliance thérapeutique telle que définie par Bordin (1979) serait le résultat de trois conditions, soit l'accord entre les deux personnes sur le but de leur relation, sur les tâches à accomplir et le développement d'un lien de confiance entre eux. En évaluation de potentiel, le candidat et le conseiller remplissent généralement les deux premières conditions en étant d'accord sur l'objectif du processus et sur les tâches à accomplir pendant celui-ci (Plunier, 2012). Les techniques axées sur la relation permettraient de compléter les conditions nécessaires à l'établissement d'une relation d'alliance en visant le développement d'un lien de confiance entre ces deux personnes et en respectant les ingrédients nécessaires proposés par Rogers (1961, 1965 et 1975). Sur la base des études mentionnées, illustrant la puissance de l'alliance conseiller-candidat sur l'adhésion, l'exploration et la mise en action des candidats, les hypothèses suivantes sont émises :

H5 : Il existe une relation positive entre les techniques d'intervention axées sur la relation et l'acceptation.

H6 : Il existe une relation positive entre les techniques d'intervention axées sur la relation et la conscientisation.

H7 : Il existe une relation positive entre les techniques d'intervention axées sur la relation et l'intention d'agir.

**Interventions axées sur les écarts.** La quatrième technique d'intervention vise à mentionner des écarts entre les résultats de l'évaluation et différentes perceptions du candidat, comme son autodescription et ses aspirations professionnelles ou bien entre ses actions au travail et ses objectifs de carrière. Ce type d'écart est bien documenté dans la littérature sur la rétroaction en contexte d'évaluation du rendement (ex. London, 2003) et d'évaluation du potentiel (ex. Meyer, 1998) et permet de répondre à la caractéristique primaire de ce qu'est une technique de rétroaction selon Kluger et DeNisi (1996), c'est-à-dire d'informer l'individu des écarts entre la performance souhaitée ou la perception de sa performance et l'évaluation de celle-ci. Savaria (2011) a étudié les relations entre la confrontation constructive comme stratégie de rétroaction à la suite de l'évaluation de potentiel et les variables d'intérêt dans cet article, soit l'acceptation et la conscientisation. Selon l'auteure, le fait de mettre en lumière avec bienveillance des incohérences dans le discours du candidat qui reçoit les résultats de son évaluation lui permettrait de se reconnaître plus rapidement dans ceux-ci et de faire des prises de conscience. Les résultats de son étude montrent une corrélation moyenne entre cette technique et l'acceptation de la rétroaction ( $r = 0,43$ ;  $p < .01$ ) puis la conscientisation ( $r = 0,52$ ;  $p < .01$ ). Pour sa part, l'entrevue motivationnelle, une technique souvent utilisée dans le domaine médical dont le but est de motiver les patients à modifier des habitudes de vie nuisibles à leur santé, utilise également une stratégie axée sur les écarts. Les fondateurs de cette approche (Miller & Rollnick, 2013) soutiennent l'importance d'avoir une discussion avec le client pour lui permettre de prendre conscience de l'incidence de ses comportements sur l'atteinte de ses objectifs de vie, afin que le client puisse lui-même proposer certains changements. Cette approche, dont l'objectif est d'amener le client à faire les prises de conscience nécessaires, à être d'accord avec les écarts identifiés et à vouloir les changer est soutenue par la théorie de la dissonance cognitive de Festinger (1957). Selon cette théorie, les personnes qui sont amenées à défendre des idées éloignées de leurs opinions

ressentiraient suffisamment d'inconfort pour revisiter leurs opinions premières et se rapprocher des propos qu'ils doivent défendre. Ainsi, une rétroaction qui leur fait vivre un écart entre les actions qu'ils commettent au travail ou entre les compétences qu'ils possèdent et les compétences nécessaires pour le poste convoité pourrait les amener à vouloir diminuer cet écart en revoyant leurs façons de faire et en allant chercher différentes opportunités pour se développer et changer. Sur la base de ces travaux et réflexions, les hypothèses suivantes sont émises :

H8 : Les techniques d'intervention axées sur les écarts seront liées positivement à l'acceptation.

H9 : Les techniques d'intervention axées sur les écarts seront liées positivement à la conscientisation.

H10 : Les techniques d'intervention axées sur les écarts seront liées positivement à l'intention d'agir.

**Interventions axées sur le plan de développement.** La cinquième catégorie, les techniques axées sur le plan de développement, concerne l'implication du candidat, d'une part dans l'identification d'objectifs qui lui permettront d'atteindre le poste convoité ou de réussir son entrée en fonction et, d'autre part, dans l'exploration de pistes de développement afin d'atteindre ces objectifs. Qu'elle soit offerte dans une finalité de sélection ou de développement de carrière, la rétroaction à la suite de l'évaluation de potentiel comporte un volet permettant de proposer des cibles d'amélioration au candidat. Bien que le service type ne comporte pas l'élaboration d'un plan de développement très détaillé et d'un suivi dans le temps (Moses, 2011), les recommandations pour bonifier ses compétences et favoriser son entrée en poste sont généralement très appréciées des candidats (Silzer & Jeanneret, 2011). Pour ce faire, le conseiller peut, par exemple, aider le candidat à déterminer des objectifs réalistes, lui demander ce qu'il a déjà essayé de faire pour développer telle ou telle compétence et discuter avec lui d'un plan d'action. La recension de

Plunier et coll. (2008) a identifié une relation positive entre le fait de discuter de comportements qui sont modifiables lors de la rétroaction et l'acceptation. Ces résultats sont cohérents avec la recension de méta-analyses sur la motivation effectuée par Locke et Latham (1990), qui leur permet d'affirmer que les objectifs spécifiques et atteignables prédisent une bonne part de la motivation à agir sur une tâche. Une discussion sur des objectifs spécifiques et réalistes de développement pourrait amener le candidat à s'ouvrir au message véhiculé et à réaliser les prises de conscience nécessaires pour anticiper comment il atteindra ces objectifs. L'entrevue motivationnelle (Miller & Rollnick, 2013) soutient pour sa part l'importance de créer une relation de partenariat avec le client lors des discussions sur les actions à prendre pour changer certaines habitudes de vie. Ils soulignent l'importance qu'il se sente partie prenante de la discussion et qu'il propose lui-même les habitudes à changer pour mieux atteindre ses aspirations. L'intention poursuivie étant que le client ne sente pas qu'on lui donne des directives, mais plutôt qu'on lui rappelle ses objectifs et les avantages qu'il voit à changer certains comportements pour le laisser, de manière autonome, proposer des solutions. Finalement, la théorie de la motivation de Vroom (1964) propose que l'intention de réaliser un effort est fonction de la probabilité perçue que cet effort mènera à un résultat satisfaisant. Ainsi, la possibilité d'amorcer une réflexion sur un plan de développement avec un conseiller pour atteindre ses objectifs de carrière pourrait permettre au candidat de croire que la probabilité de réussite de ses efforts de développement sera plus élevée. Conséquemment, les hypothèses suivantes sont émises :

H11 : Il existe une relation positive entre les techniques d'intervention axées sur le plan de développement et l'acceptation.

H12 : Il existe une relation positive entre les techniques d'intervention axées sur le plan de développement et la conscientisation.

H13 : Il existe une relation positive entre les techniques d'intervention axées sur le plan de développement et l'intention d'agir.

**Interventions axées sur les exemples concrets.** Finalement, la sixième pratique porte sur l'utilisation d'exemples concrets. L'objectif de cette pratique est d'illustrer les propos abordés pendant la séance de rétroaction et les contextualiser dans l'environnement professionnel du candidat. Lessard et Boudrias (soumis), se réfèrent au modèle métacognitif de Petty, Briñol et DeMarree (2007) en postulant que le fait de contextualiser les comportements d'un candidat et de discuter des impacts que ceux-ci peuvent avoir sur son environnement de travail permet principalement à ce dernier de remettre en question ses croyances quant à ceux-ci. Par exemple, un candidat pourrait se rendre compte qu'une manière d'agir n'a pas toujours l'impact escompté sur ses collègues et nuancer sa perception à l'égard de l'efficacité de ce comportement. Étant donné que Plunier et coll. (2013) définissent la conscientisation comme le fait de mieux se connaître et saisir davantage l'impact de ses comportements sur son environnement, l'hypothèse suivante est émise :

H14 : Il est attendu une relation positive entre les techniques d'intervention axées sur les exemples concrets et la conscientisation.

Étant donné la relative nouveauté de la rétroaction en contexte d'évaluation de potentiel dans la littérature scientifique et l'absence d'études portant sur les techniques de rétroaction utilisées dans ce domaine, les hypothèses émises concernent des relations assez simples entre les variables et seront vérifiées à l'aide de corrélations. Toutefois, il est probable que les techniques soient corrélées entre elles, ce qui impliquerait que la relation pure de chaque technique avec les variables dépendantes soit plus faible que ne le laissent croire les corrélations (Field, 2013). Il est donc possible que des techniques significativement corrélées à une variable dépendante n'amènent, en réalité, aucune prédiction supplémentaire de cette variable une fois que d'autres

techniques sont prises en considération. Une question de recherche sera donc posée afin de mieux comprendre l'importance relative de chaque technique dans la prédiction des trois variables d'intérêt. La question de recherche exploratoire est la suivante : quelle est la (ou quelles sont les) technique(s) d'intervention la(les) plus importante(s) pour prédire l'acceptation, la conscientisation ou l'intention d'agir ?

Enfin, sachant que les candidats peuvent passer une évaluation du potentiel pour des raisons de dotation comme de développement (Silzer & Jeanneret, 2011), l'objectif de l'évaluation pourrait avoir un effet sur les variables dépendantes à l'étude. En effet, il est probable qu'un candidat qui se fait évaluer pour identifier ses pistes de développement professionnel soit plus ouvert à accepter le feedback, à faire des prises de conscience et à avoir l'intention de se développer professionnellement qu'un candidat qui se présente dans un contexte de dotation. Cet élément sera donc considéré dans la méthodologie et l'interprétation des résultats.

### **Méthodologie**

Dans le cadre de cette étude, les techniques d'intervention utilisées dans un contexte de rétroaction à la suite de l'évaluation de potentiel ont été mises en relation avec l'acceptation, la conscientisation et l'intention d'agir dans le sens du message reçu. Cette étude a été approuvée par le comité d'éthique de la recherche de la Faculté des arts et des sciences (CÉFAS) et la collecte de données s'est déroulée de janvier 2015 à juillet 2018.

### **Instruments de mesure**

Tous les instruments de mesure utilisés dans le cadre de cette recherche sont présentés sous forme de questionnaires autorapportés de type papier-crayon. Il est à noter que deux sources différentes ont répondu aux instruments, c'est-à-dire les conseillers donnant la rétroaction dans le cas des techniques d'intervention et les candidats recevant la rétroaction dans le cas des mesures d'appropriation du feedback et de l'intention d'agir.

**Techniques d'intervention.** L'instrument pour mesurer les techniques d'intervention est celui de Lessard et Boudrias (soumis) et permet d'évaluer à quel point les conseillers utilisent les six différentes techniques pour donner une rétroaction à un candidat à la suite de son évaluation de potentiel. Cet instrument est composé de 25 items, dont trois mesurent les techniques axées sur la compréhension, quatre mesurent les techniques axées sur les émotions positives, quatre mesurent les techniques axées sur la relation, trois mesurent les techniques axées sur les écarts, six mesurent les techniques axées sur le plan de développement et trois mesurent les techniques axées sur les exemples concrets. Les six catégories de techniques mesurées par cet instrument montent dans cette étude des alphas de Cronbach allant de ( $\alpha = .62$  à  $\alpha = .84$ ), présentant une cohérence interne allant de faible à bonne pour les différentes dimensions (Hogan, 2015). Les statistiques descriptives et alphas des techniques de rétroaction sont présentés au tableau 1. Le format de réponse est une échelle de Likert à 5 ancrés (1= Je ne l'ai pas fait, 5 = Beaucoup). Cet instrument a été rempli par les conseillers, car ce sont eux, à notre avis, qui étaient les mieux habilités pour observer et évaluer l'ampleur avec laquelle ils utilisaient différentes techniques.

**Appropriation cognitive du feedback.** Les deux dimensions de l'appropriation cognitive du feedback seront mesurées par le questionnaire de Plunier et coll. (2013). Ce dernier est composé de 7 items, dont 3 mesurent la conscientisation et 4 mesurent l'acceptation du feedback. Ces deux échelles possèdent une bonne consistance interne dans cette étude ( $\alpha = .90$  et  $\alpha = .86$ ) respectivement pour l'acceptation et pour la conscientisation. Le format de réponse est une échelle de Likert à 6 ancrés (1= Totalement en désaccord, 6 = Totalement en accord). Ce questionnaire a été administré aux candidats à la suite de la rétroaction.

**Intention d'agir dans le sens du feedback.** La mesure de l'intention d'agir sera celle élaborée par Kudisch, Lundquist et Smith (2002), qui contient 3 items et dont la consistance interne a été démontrée bonne ( $\alpha = .82$ ) dans cette étude. Le format de réponse est une échelle de Likert à

6 ancrés (1= Totalement en désaccord, 6 = Totalement en accord). Ce questionnaire a été administré aux candidats à la suite de la rétroaction.

## **Participants**

Cette étude a été réalisée auprès de 222 candidats participant à un processus d'évaluation de potentiel dans une firme de psychologie organisationnelle panquébécoise. Ce nombre a été déterminé selon le calcul de puissance statistique des analyses prévues, car il assure la possibilité de détecter des effets de taille moyenne dans une analyse qui inclue jusqu'à six variables indépendantes (Cohen, 1992). Parmi les clients qui ont accepté de participer à l'étude, 59% sont des hommes, 82% ont un diplôme universitaire, 15% de niveau collégial et 3% de niveau secondaire. La plupart travaillent comme gestionnaires (73%) ou comme professionnel (21%). L'âge moyen de l'échantillon est de 40,9 ans, avec un écart-type de 7,8 ans et le nombre d'années d'expérience en gestion allait de 0 à 35 ans, avec une moyenne de 6,4 ans et un écart-type de 7,1 ans. Finalement, 83% faisaient une évaluation de potentiel dans l'objectif d'acquérir un nouveau poste et 60% d'entre eux l'ont obtenu, contre 26% ne l'ayant pas obtenu, et 16% ne le savaient pas encore au moment de la rétroaction.

Il y a également 18 conseillers de la firme d'évaluation de potentiel qui ont accepté de participer à l'étude. Sept travaillent au bureau de Montréal (2 hommes et 5 femmes) et onze proviennent des bureaux couvrant l'est du Québec (3 hommes et 8 femmes).

## **Procédure d'échantillonnage**

Tous les conseillers faisant de l'évaluation de potentiel ont été informés de l'étude et ont été invités à y participer. Ceux qui étaient volontaires ont signé un formulaire de consentement et ont été impliqués dans le projet de recherche. Tous les clients de ces conseillers qui avaient rendez-vous pour une évaluation de potentiel se faisaient offrir de participer à l'étude lors de leur journée

d'évaluation. Un guide explicatif était mis à leur disposition et une adjointe administrative était formée pour répondre à leurs questions et leur présenter le formulaire de consentement.

### **Déroulement de l'expérimentation**

Le processus d'évaluation du potentiel commence par une prise de besoin, où le conseiller et le gestionnaire-requérant discutent du contexte de l'évaluation (dotation ou développement), des défis attendus dans la prochaine année, des caractéristiques du milieu de travail, puis des compétences qui seraient les plus importantes à posséder au regard de ces éléments. Par la suite, le candidat se rend aux bureaux de la firme pour son évaluation de potentiel où il aura à remplir différents tests psychométriques, à participer à une entrevue semi-structurée avec le conseiller et à répondre à une simulation professionnelle où il devra mettre en lumière les compétences qu'il possède. Les informations collectées pendant cette journée sont analysées par le conseiller, qui rédige ensuite un rapport à remettre au gestionnaire-requérant et au candidat. Le conseiller fait une première rétroaction au gestionnaire-requérant et celle-ci est suivie de la rétroaction au candidat, qui s'effectue quelques jours à quelques semaines plus tard. Pendant cette recherche, les candidats ayant accepté de participer à l'étude étaient invités à remplir le questionnaire sur l'appropriation cognitive de la rétroaction et sur l'intention d'agir immédiatement après leur séance de rétroaction avec le conseiller. Pour sa part, le conseiller était invité à remplir, dans une pièce séparée, le questionnaire mesurant à quel degré il a utilisé les différentes techniques de rétroaction une fois que l'entretien avec le candidat était terminé.

### **Analyses**

Les analyses effectuées pour vérifier les hypothèses sont de type corrélationnel. Pour sa part, la question de recherche a été explorée à l'aide d'une régression multiple pour chaque variable dépendante, soit l'acceptation, la conscientisation et l'intention d'agir. Afin de contrôler pour la possible interaction entre le contexte de l'évaluation de potentiel (dotation ou développement) avec

les variables dépendantes, une régression hiérarchique a été effectuée pour introduire le contexte dans le premier bloc. Le contexte a été mesuré à l'aide d'une variable catégorielle formulée pour identifier si le candidat est vu dans un contexte de dotation où (1= oui) et (2=non). Les techniques de rétroaction introduites dans le second bloc étaient celles qui corrélaient de manière significative avec la variable dépendante concernée. L'objectif étant de trouver les principales techniques permettant de prédire les variables dépendantes et mettre de côté celles qui n'apportent pas de valeur ajoutée une fois les premières identifiées, la méthode « pas à pas » a été utilisée. Celle-ci reproduit la logique de la régression hiérarchique, mais dans un contexte exploratoire, c'est-à-dire quand il n'y a pas de modèle théorique indiquant si une technique de rétroaction devrait être placée avant les autres pour prédire la variable dépendante (Tabachnick & Fidell, 2013). Cette approche permet dans un premier temps d'identifier la technique qui est la plus corrélée à la variable dépendante et, dans un deuxième temps, d'identifier la technique qui explique une portion supplémentaire de la variance de la variable dépendante et ainsi de suite, jusqu'à ce qu'aucune technique n'explique de manière significative une portion supplémentaire de la variance de la variable dépendante. L'ordre d'importance de chaque technique de rétroaction est alors déterminé de manière statistique et non théorique (Field, 2013; Tabachnick & Fidell, 2013). Toutes les analyses ont été effectuées avec la 25<sup>e</sup> version du logiciel d'analyses SPSS.

## **Résultats**

### **Analyses préliminaires**

Les variables ont été calculées en acceptant au maximum une donnée manquante par participant, ce qui fait en sorte qu'un participant n'a pas été considéré dans le calcul des trois variables dépendantes et qu'un autre participant n'a pas été considéré dans le calcul de l'acceptation. La normalité des données a été présumée étant donné la taille de l'échantillon (>100 participants) (Waternaux, 1976, dans Tabachnick et Fidell, 2013). Les pourcentages de scores

extrêmes dans chaque questionnaire sont les suivants : techniques de rétroaction (0,3%), acceptation (0,9%), conscientisation (0,9%) et intention d'agir (1,2%). Après vérification, ces données s'avèrent plausibles et à l'intérieur des balises permises par les échelles de réponse. Ces données ont été conservées puisque des analyses avec et sans elles ont été réalisées et aucun changement important n'a été noté.

### **Vérification des hypothèses**

Les moyennes et écarts-types des variables sont présentés au tableau 1, ainsi que les corrélations entre les techniques d'intervention et les variables dépendantes. Les corrélations observées entre les différentes catégories de techniques et les variables à prédire sont majoritairement significatives, d'amplitude faible-moderée (Cohen, 1992), variant de  $r = 0,08$  à  $r = 0,24$ . Il est possible de constater que les interventions axées sur les explications sont liées positivement aux trois variables d'intérêt ce qui confirme les hypothèses H1, H2 et H3. En ce qui concerne les interventions axées sur les émotions positives, on observe également des corrélations positives avec les trois variables dépendantes, ce qui confirme l'hypothèse H4 selon laquelle elles permettraient de prédire la conscientisation. Toutefois, ces résultats présentent deux corrélations qui n'étaient pas attendues. Pour leur part, les interventions axées sur la relation sont liées positivement à l'acceptation et à la conscientisation, ce qui permet de confirmer les hypothèses H5 et H6, mais ne présentent pas de corrélation significative avec l'intention d'agir, ce qui infirme l'hypothèse H7. Les techniques axées sur les écarts sont liées positivement à l'intention, ce qui confirme l'hypothèse H10, mais ne présentent pas de corrélation significative avec l'acceptation et la conscientisation, ce qui infirme les hypothèses H8 et H9. Les techniques axées sur le plan de développement sont liées tel qu'attendu aux trois variables dépendantes, ce qui confirme H11, H12 et H13. Finalement, les interventions axées sur les exemples concrets sont également reliées à la conscientisation, ce qui permet de confirmer la dernière hypothèse H14.

## Question de recherche

L'objectif de la question de recherche était de mettre en ordre d'importance les techniques d'intervention permettant de prédire l'acceptation, de la conscientisation et de l'intention d'agir. Cette question a été vérifiée après avoir enlevé la portion de la variable dépendante qui était expliquée par le contexte de l'évaluation de potentiel. Les résultats des analyses effectuées pour vérifier la question de recherche sont présentés au tableau 2.

En ce qui concerne la régression effectuée pour la prédiction de l'acceptation, les interventions axées sur les explications, sur les émotions positives, sur la relation et sur le plan de développement ont été placées dans le deuxième bloc. Étant donné les corrélations moyennes entre ces techniques d'intervention, la multicollinéarité a été vérifiée à l'aide du « Variance Inflation Factor » (VIF). La seule technique retenue pour expliquer le modèle et la variable du contexte présentent un facteur de multicollinéarité de (VIF = 1,01). Les variables exclues du modèle présentaient un facteur allant de (VIF = 1,40 à VIF = 1,52), bien en dessous du seuil maximum toléré (Field, 2013). La corrélation des valeurs résiduelles est vérifiée à l'aide de l'indice de Dublin-Watson de 1,89, indiquant l'absence de corrélation, respectant la prémisse d'indépendance des erreurs (Field, 2013). La technique d'intervention qui a été retenue dans le modèle est celle axée sur le plan de développement avec un bêta standardisé de ( $b' = 0,23$ ,  $p < .01$ ), nous indiquant qu'une fois cette technique utilisée, les autres ne permettent pas d'augmenter de manière significative le degré d'acceptation du candidat à l'égard du message transmis par le conseiller. Ce modèle explique 7% de la variance de l'acceptation.

Pour la régression effectuée pour la prédiction de la conscientisation, les techniques d'intervention axées sur les explications, sur les émotions positives, sur la relation, sur le plan de développement et sur les exemples concrets ont été placées dans le même bloc. La seule technique retenue pour expliquer le modèle et la variable du contexte présentent un facteur de

multicolinéarité de (VIF = 1,01). Les variables exclues du modèle présentaient un facteur allant de (VIF = 1,27 à VIF = 1,60), ce qui est en dessous du seuil maximum toléré (Field, 2013). L'indice de Dublin-Watson de 1,97 indique l'absence de corrélation entre les valeurs résiduelles, respectant la prémisse d'indépendance des erreurs (Field, 2013). La technique d'intervention qui a été retenue dans le modèle est celle axée sur les émotions positives avec un bêta standardisé de ( $b' = 0,24$ ,  $p < .01$ ), nous indiquant qu'une fois cette technique utilisée, les autres ne permettent pas au candidat de faire de manière significative plus de prise de conscience à l'égard de sa connaissance de soi ou quant à l'impact de ses comportements dans son environnement professionnel. Ce modèle explique 6% de la variance de la conscientisation.

Finalement, les techniques axées sur les explications, sur les émotions positives, sur la relation, sur les écarts et sur le plan de développement ont été placées dans le même bloc afin d'effectuer la régression pour la prédiction de l'intention d'agir. La seule technique retenue pour expliquer le modèle et la variable du contexte présentent un facteur de multicolinéarité de (VIF = 1,01). Les variables exclues du modèle présentaient un facteur allant de (VIF = 1,14 à VIF = 1,50), ce qui est en dessous du seuil maximum toléré (Field, 2013). L'indice de Dublin-Watson de 1,77 indique l'absence de corrélation entre les valeurs résiduelles, respectant la prémisse d'indépendance des erreurs (Field, 2013). La technique d'intervention retenue dans le modèle est celle axée sur le plan de développement, avec un bêta standardisé de ( $b' = 0,25$ ,  $p < .01$ ). Ces résultats indiquent qu'une fois cette technique utilisée, les autres ne permettent pas de donner envie au candidat de changer certains comportements une fois de retour dans son milieu de travail ou de s'engager dans des activités développementales en lien avec les éléments discutés. Ce modèle explique 7% de la variance de l'intention.

## Discussion

L'objectif de cette étude était de vérifier les relations entre les différentes techniques d'intervention pour donner une rétroaction et les cognitions précurseuses d'un développement professionnel positif identifiées dans le modèle de Boudrias et coll. (2014). Les résultats ont permis de confirmer les hypothèses concernant les interventions axées sur les explications, sur le plan de développement et celles axées sur les exemples concrets. Pour leur part, les interventions axées sur les émotions positives sont liées à des variables de manière inattendue, alors que les interventions axées sur la relation et celles axées sur les écarts ne permettent pas de prédire l'ensemble des variables pour lesquelles des hypothèses ont été émises.

La question de recherche permet également d'ordonner l'importance de chaque technique d'intervention dans la prédiction des variables d'intérêt. L'acceptation, bien qu'elle corrèle significativement avec cinq des six techniques d'intervention, est surtout prédite par les techniques axées sur le plan de développement. La conscientisation corrèle également avec cinq des six techniques, mais est surtout prédite par les interventions axées sur les émotions positives. Finalement, l'intention d'agir dans le sens de la rétroaction est corrélée avec quatre des six techniques, mais ce sont les interventions axées sur le plan de développement qui permettent de la prédire davantage.

Les résultats de cette étude expliquent une faible quantité de variance de l'acceptation, de la conscientisation et de l'intention d'agir, laissant sous-entendre qu'il y a d'autres facteurs importants qui permettent de prédire ces variables. Si on fait un parallèle avec la recherche en clinique, Wampold (2005) a effectué une recension de la documentation qui a permis d'identifier quatre facteurs expliquant le succès d'une thérapie et le pourcentage de variance expliquée pour chacun d'eux. Les facteurs sont les suivants : Le thérapeute et sa capacité à s'adapter à son client (8% à 9%), l'alliance (5%), la variabilité entre les types de traitement ou approches thérapeutiques

(0% à 1%) et la supériorité d'un traitement supporté empiriquement par rapport à un placebo (0% à 4%). Duncan, Miller, Wampold et Hubble (2010) ajoutent un nouveau facteur « client » à cette recension, qui correspond à tous les éléments qui influencent le résultat de la thérapie et qui sont indépendants de celle-ci. On note par exemple la motivation du client à aller en thérapie, son ouverture à changer, le soutien externe dont il bénéficie et son milieu socio-économique. Ainsi, les résultats obtenus en termes de taille d'effet dans cette étude en contexte d'évaluation du potentiel se rapprochent, ou sont légèrement inférieurs, à la taille d'effet observé pour le thérapeute dans un contexte de psychothérapie.

La prochaine section propose un angle d'interprétation intégré des résultats, visant à mieux comprendre en quoi les techniques axées sur les émotions positives et les techniques axées sur le plan de développement se distinguent dans un contexte de rétroaction à la suite de l'évaluation de potentiel.

### **Durée de la relation en évaluation de potentiel**

Une explication possible pour ces résultats pourrait reposer sur la durée de la relation. Dans un processus d'évaluation de potentiel, le conseiller voit le candidat seulement deux fois; d'abord au moment de l'entrevue et ensuite lors de la rétroaction (Silzer & Jeanneret, 2011). En comparaison, les environnements professionnels ayant servi à identifier les techniques de rétroaction dans l'article de Lessard et Boudrias (soumis), et sur lesquels les hypothèses de cet article se sont basées, portent sur une relation de plus longue durée. En effet, les travaux de Rogers et de Bordin se passent dans la relation qui s'installe dans une psychothérapie, où le client et son thérapeute se rencontrent sur une période allant de quelques mois à quelques années. L'entrevue motivationnelle se passe entre un médecin de famille et un patient, dans une relation qui se déroule lors de plusieurs visites (Miller & Rollnick, 2013). La rétroaction à la suite d'une évaluation de performance se passe entre un gestionnaire et son employé qui se côtoient de façon continue

(O'Malley & Gregory, 2011). Il était donc à prévoir que certaines techniques très pertinentes dans une relation à long terme le soient moins dans une relation à court terme; et vice-versa.

À cet effet, l'étude de Locati, Rossi et Parolin (2017) propose que la relation thérapeutique contienne trois phases, un début, un milieu et une fin; puis que les interventions permettant de créer une alliance entre le client et le thérapeute ne seraient pas les mêmes selon la phase dans laquelle ils se trouvent. Leur étude, qui porte sur la phase du début, plus précisément sur les trois premières sessions de psychothérapie, pourrait éclairer les résultats de cette recherche, qui se passe exactement à la deuxième rencontre entre le consultant et son candidat. Leurs résultats mettent en évidence que les interventions de validation et les reflats seraient les éléments permettant de construire une relation d'alliance entre le thérapeute et le client à cette étape. Ils indiquent également que les interprétations sur les mécanismes de défense ou sur les transferts que pourrait effectuer le client seraient associées à une rupture dans la relation de collaboration entre eux. Pour étayer leurs propos, ils citent les ouvrages de Tryon (2002) et de Cartwright (2004) tous deux portant sur l'alliance thérapeutique et recommandant aux thérapeutes d'être soutenant, positifs, et d'éviter toute forme de jugement dans les premières étapes de la psychothérapie. Ils font également référence à l'ouvrage de Wallin (2007) portant sur l'utilisation de l'attachement entre un thérapeute et son client pour permettre à ce dernier d'effectuer les changements thérapeutiques désirés. Ce dernier explique que les thérapeutes qui se permettent de faire des interprétations sur les mécanismes psychologiques des clients et de les leur partager assez tôt dans la relation risquent de les rendre confus et ne pas avoir l'effet escompté.

Les interventions axées sur les émotions positives seraient donc à privilégier dans un début de relation thérapeutique ou dans une relation de courte durée, comme c'est le cas en évaluation de potentiel. Le fait de valoriser les forces du client, d'accueillir ses émotions et d'aborder ses défis de manière positive pourrait avoir l'effet de valider et ainsi, de bâtir l'alliance entre le consultant

et le client. Les interventions axées sur la relation, soit le fait de l'encourager à élaborer sur son expérience et d'être ensuite authentique en lui communiquant ce qu'on perçoit, pourraient être reçues comme une interprétation ou une confrontation et être moins efficaces que prévu en début de relation. Ainsi, dans une session de rétroaction à la suite de l'évaluation de potentiel, les interventions axées sur les émotions positives seraient un ingrédient plus porteur que les interventions axées sur la relation, tel que trouvé par les relations de corrélation et la régression multiple. Ces techniques, en mettant l'accent sur les forces du candidat et en contextualisant de manière positive les points à améliorer, sont également cohérentes avec l'approche de gestion par les forces, qui devient de plus en plus populaire auprès des organisations et des firmes de consultation. Cette approche prend ses racines dans la psychologie positive développée par Peterson (Peterson, 2006) et Seligman (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000; Seligman, Steen, Park & Peterson, 2005). En psychothérapie, elle s'appuie sur l'idée que l'expérience humaine est autant positive que négative et qu'une thérapie efficace peut également porter sur le côté positif des expériences. Du côté organisationnel, Roberts, Spreitzer, Dutton, Quinn, Heaphy, & Barker (2005) ont bâti une intervention qui reprend ces principes et qui a été publiée dans le Harvard Business Review. Celle-ci permet aux travailleurs d'identifier leurs forces et de prendre des initiatives professionnelles afin de les exploiter davantage. Les cas rapportés dans leur article semblent avoir été influencés de manière positive par celle-ci.

Les interventions axées sur les écarts, sont pour leur part liées positivement à l'acceptation et à l'intention d'agir, mais, contrairement à ce qui était attendu, n'ont aucune relation significative avec les prises de conscience. Ceci pourrait indiquer que le client tend à être d'accord avec les écarts dont il est déjà conscient, mais que l'utilisation de ces techniques ne permet pas de lui faire prendre conscience d'écarts dont il n'est pas déjà informé. Ce résultat est conforme avec les propos

avancés par Locati, Rossi et Parolin (2017) qui proposent de confronter le client à une étape ultérieure de la relation thérapeutique, soit une fois que l'alliance est établie.

Finalement, les interventions axées sur le plan de développement, c'est-à-dire impliquer le candidat dans la détermination d'objectifs de développement professionnel, puis discuter des résultats associés à leur atteinte et des moyens pour y arriver, sont corrélées aux trois variables dépendantes. De plus, elles représenteraient la technique principale pour prédire l'acceptation et l'intention d'agir dans le sens de la rétroaction. En effet, il est plus probable que le candidat impliqué dans la détermination de ses objectifs de développement en formule sur des éléments avec lesquels il est d'accord. L'ébauche d'un plan de développement élaborée pendant la séance fera donc du sens pour lui et la probabilité qu'il s'engage dans des actions pour atteindre ses objectifs se voit donc augmentée (Miller & Rollnick, 2013). Ces résultats sont également cohérents avec la « *Goal-Setting theory* » de Locke et Latham (1990). En se basant sur divers résultats de recherche, la théorie développée par ces auteurs indique qu'il y a une relation positive entre la difficulté d'un objectif et l'effort qui y est investi, tant que cet objectif est perçu comme réaliste et atteignable. À l'inverse, si le candidat ne se sent pas capable d'atteindre l'objectif fixé, ou que ce dernier est trop vague, il risque d'être démotivé et ne pas investir d'effort pour l'atteindre. Une étude réalisée en évaluation du potentiel semble d'ailleurs confirmer cette prémisse (Trudeau & Boudrias, 2019). Ces auteurs ont mis en évidence une relation positive entre la difficulté des compétences à développer et l'intention de changer dans les cas où le nombre de compétences à développer est inférieur à quatre. Ils ont également montré une relation positive entre la difficulté des compétences à développer et l'engagement dans des activités développementales trois mois après la rétroaction, mais encore une fois, seulement pour les candidats qui avaient un nombre restreint de compétences à développer. La relation entre ces techniques de rétroaction et l'intention d'agir est également cohérente avec la théorie de Vroom (1964). Selon cette théorie, la motivation

d'une personne à investir des efforts dans un comportement est tributaire de la récompense associée à la réussite de ce comportement et de l'auto-évaluation dans sa capacité à réussir le comportement. En effet, les techniques axées sur le plan de développement permettent au candidat non seulement de réfléchir aux bénéfices à changer certains comportements professionnels, mais également d'identifier des moyens à sa disposition pour réussir ces changements.

### **Recommandations pour la pratique**

Ce nouveau regard, jumelé aux résultats obtenus dans cette étude, permet d'établir des recommandations pour la pratique en évaluation de potentiel. Les deux techniques qui se démarquent pour prédire les variables du modèle de Plunier et coll. (2013) sont les interventions axées sur les émotions positives et celles axées sur le plan de développement. En plus d'être empathique vis-à-vis les émotions et les réactions du candidat, une séquence qui pourrait permettre au conseiller d'optimiser l'efficacité de la séance de rétroaction serait de commencer avec une présentation des résultats de l'évaluation de potentiel en utilisant les interventions axées sur les émotions positives. Pour ce faire, il pourrait commencer en présentant les forces du candidat. Par la suite, de manière graduelle, il pourrait amener les éléments du profil qui se classent dans les aires de développement, jusqu'à ce que le candidat et le conseiller discutent ensemble des défis de développement du candidat, discussion dans laquelle le conseiller est invité à montrer une attitude positive. Ceci favoriserait l'acceptation des résultats par le client, des prises de conscience et mettrait en place les bases pour qu'il se motive à agir. Par la suite, tout en continuant d'utiliser les interventions axées sur les émotions positives de temps à autre, le conseiller serait invité à voir avec le client comment les éléments présentés résonnent pour lui et l'impliquer dans l'identification d'objectifs de développement professionnel qui lui sont significatifs. Le conseiller et le candidat pourraient ensuite identifier les moyens à la disposition du candidat pour qu'il se

développe et explorer des situations où il pourrait mettre en œuvre les nouveaux comportements professionnels désirés.

### **Limites et pistes de recherche futures**

Les résultats obtenus dans cette recherche doivent être interprétés en considérant les limites méthodologiques de l'étude. La première limite concerne la faible cohérence interne de quatre des six dimensions du questionnaire utilisé pour mesurer les techniques d'intervention. Avec une fidélité plus faible, ces dimensions possèdent une erreur-type de mesure accentuée, affectant la validité de l'instrument et la puissance statistique des analyses réalisées sur les données récoltées par son utilisation. En effet, des items qui mesurent une quantité importante d'erreur sont moins aptes à montrer une relation entre la technique qu'ils sont censés mesurer et les variables dépendantes à prédire. Les analyses présentées dans cet article pourraient ainsi sous-estimer la réelle relation entre les différentes techniques d'intervention et les autres variables à l'étude. Une seconde limite concerne le devis de recherche transversal. En effet, celui-ci ne permet que de faire des analyses de nature corrélationnelle ce qui ne permet pas d'affirmer l'existence d'une relation de cause à effet entre l'utilisation des pratiques de rétroaction et les réactions du candidat. Ensuite, le fait que cette étude ait eu lieu dans une seule firme d'évaluation de potentiel fait en sorte que les candidats ont vécu un processus d'évaluation très similaire et qu'il peut être ainsi plus délicat de généraliser ces résultats à tous les contextes de rétroaction à la suite de l'évaluation de potentiel. Également, la technique exploratoire choisie pour effectuer la régression multiple possède la limite de générer des résultats pouvant être fortement ajustées aux données et ainsi s'avérer moins généralisables à d'autres échantillons. Ensuite, les conseillers de la firme ont eu à remplir le même questionnaire sur les techniques d'intervention pour plusieurs candidats, ce qui augmente le risque de biais de variance commune. De plus, l'utilisation des pratiques a été évaluée par des questionnaires autorapportés, ce qui ne refléterait pas nécessairement de manière fidèle la réelle

utilisation de celles-ci, tel qu'un observateur externe l'aurait constaté. Bien que la capacité à s'autoévaluer soit une compétence clinique importante, car elle permet de réajuster son approche et de s'améliorer avec l'expérience (Dennin et Ellis, 2003), elle ne semble pas facile à maîtriser. En effet, Swank (2014) a étudié les écarts entre l'auto-évaluation que des étudiants faisaient de leurs compétences cliniques dans un stage *practicum* et l'évaluation faite par leur superviseur. Ayant récolté les soixante-et-une paires d'évaluations faites à la mi-session et refaites à la fin de la session, elle a pu mettre en évidence qu'il existait un écart significatif entre l'auto-évaluation que des stagiaires en *counseling* font de leurs habilités pendant une séance de relation d'aide et l'évaluation qu'en fait leur superviseur. Ces résultats sont cohérents avec ceux de Steward, Breland et Neil (2001), qui ont étudié trente-six dyades étudiant-superviseur dans un stage *practicum*. Leurs résultats ont mis en lumière une différence significative entre l'auto-évaluation réalisée par les étudiants et l'évaluation que leurs superviseurs faisaient de la maîtrise des différentes compétences cliniques. Les étudiants avaient tendance à se sous-évaluer par rapport à l'évaluation faite par leur superviseur. Il se pourrait donc que le conseiller qui participe à l'étude sous-estime ou surestime l'utilisation de certaines pratiques. Également, le rapport entre la taille de l'échantillon et le nombre de variables indépendantes permettait de détecter des relations significatives de taille moyenne, mais pourrait toutefois sous-estimer la puissance statistique de certaines relations, ne dévoilant pas la signification statistique de relations plus faibles. La taille de cet échantillon ne permettait pas non plus d'inclure d'autres variables dans les analyses effectuées, ce qui limite les nuances qu'il est possible d'apporter aux interprétations suggérées. Finalement, la prédiction de l'intention d'agir ne permet pas de vérifier si les clients ont mis en application les propos discutés avec le conseiller et si ceux-ci ont été liés à leur performance en emploi ultérieurement.

Comme pistes de recherches futures, il pourrait être intéressant de reprendre cette étude dans une autre firme d'évaluation de potentiel et de vérifier à quel point les résultats obtenus dans

cette étude sont généralisables. Ceci permettrait aux conseillers des autres firmes de voir si ces techniques d'intervention sont efficaces également dans leur milieu.

Par la suite, il serait pertinent d'examiner si certaines caractéristiques personnelles des clients modèrent les liens entre les techniques de rétroaction et leurs réactions, tel que le suggère le modèle de Ilgen et coll. (1979). Du côté de la recherche en psychologie clinique, Duncan et coll. (2010) considèrent que les facteurs reliés au client sont sous-étudiés par rapport à l'importance qui leur revient dans la prédiction de l'efficacité de la psychothérapie. En ce qui concerne la recherche sur le transfert des apprentissages, Saks et Haccoun (2016) répertorient différentes études ayant identifié que les habiletés cognitives, le sentiment d'efficacité personnelle, des caractéristiques de la personnalité, les attitudes envers le travail et l'orientation envers les buts des apprenants seraient des facteurs influençant le transfert une fois de retour au travail. Dans le contexte de l'évaluation de potentiel, Plunier (2008) a recensé différentes études portant sur les caractéristiques du candidat qui prédisent l'appropriation de la rétroaction. Les prédicteurs recensés concernent la capacité à planifier et à organiser, la motivation dans la carrière, les habiletés cognitives et quelques caractéristiques de la personnalité. À la lumière de ces travaux, il est fort probable que des caractéristiques propres au candidat jouent un rôle ou modèrent la relation entre les techniques utilisées et l'acceptation, la conscientisation et l'intention. Connaître ces relations permettrait aux conseillers d'utiliser une approche personnalisée à leur client afin de maximiser leur impact positif.

Il serait aussi important d'aller jusqu'au bout de l'investigation sur l'efficacité des techniques de Lessard et Boudrias (soumis) et de mesurer l'engagement ultérieur des clients dans des activités de développement et les progrès réalisés quelques mois après la séance de rétroaction. En effet, les résultats de cette étude permettent jusqu'à un certain point d'outiller les conseillers pour leur permettre d'influencer leur client dans leur motivation, mais il leur serait encore plus

utile de connaître les interventions qui prédisent la performance du client à la suite de la rétroaction.

Une autre piste de recherche future pourrait porter sur l'efficacité d'adapter, au fur et à mesure que la rétroaction progresse, l'utilisation des techniques selon l'état du candidat. Deux articles parus en 2010 dans le cahier « Recherche et pratique » de l'ordre des psychologues du Québec portent sur l'importance de s'adapter aux besoins du client pour optimiser le succès d'une psychothérapie. L'article de Lecompte (2010) rapporte les résultats de deux études montrant que le thérapeute le plus efficace est celui qui est conscient de son expérience émotionnelle, attentif à la subjectivité du client et à l'interaction entre les deux. Ceci lui permettrait, grâce à sa maîtrise de différentes théories et techniques, de transcender les approches de manière flexible pour s'adapter continuellement aux besoins du client en utilisant les techniques les plus appropriées. Le deuxième article, rédigé par Lambert (2010) discute de l'importance d'évaluer régulièrement l'état de santé psychologique du client afin d'en monitorer les fluctuations et d'adapter son approche. À cet effet, il parle de six études où des psychologues ont pu procéder ainsi pour la moitié de leurs clients et les résultats ont été supérieurs pour le groupe monitoré dans toutes les études. Si on transpose ces réflexions au contexte de rétroaction à la suite de l'évaluation de potentiel, il se pourrait que le conseiller, au-delà de la maîtrise des techniques ayant fait leurs preuves, gagne à être à l'écoute du candidat et à adapter son approche selon l'impression qu'il a de l'efficacité de la rétroaction.

Une dernière piste à explorer consisterait à identifier les techniques que le conseiller pourrait utiliser avec l'organisation plutôt qu'avec le candidat. En s'appuyant sur le modèle de Baldwin et Ford (1988), Saks et Haccoun (2016) ont identifié différentes stratégies que l'organisation peut mettre en place pour favoriser le transfert des apprentissages à la suite d'une formation professionnelle. D'une manière similaire, de telles stratégies pourraient possiblement faciliter la mise en place de nouveaux comportements des candidats qui reviennent avec des

objectifs de développement après leur évaluation de potentiel. Le conseiller pourrait disposer de deux opportunités pour inviter l'organisation à mettre en place de telles stratégies : au moment de la prise de besoin avec le gestionnaire-requérant avant l'évaluation de potentiel et au moment de la rétroaction avec ce même gestionnaire après l'évaluation de potentiel. En se basant sur les stratégies de Saks et Haccoun (2016), voici quelques exemples de techniques qui pourraient être recensées et évaluées dans une recherche future. Au moment de la prise de besoin, le conseiller pourrait sensibiliser le gestionnaire requérant à l'aspect développemental des évaluations de potentiel. Il pourrait alors l'inviter à discuter avec les candidats de cette retombée de l'évaluation et leur signifier qu'il pourrait les soutenir dans leur développement une fois qu'ils auront reçu leurs résultats et ce, qu'ils obtiennent la promotion ou pas. Au moment de la rétroaction avec le gestionnaire, le conseiller pourrait alors le coacher sur le contenu d'un plan de développement, sur l'importance d'y indiquer, en collaboration avec le candidat, des objectifs de développement spécifiques, réalistes et en lien avec les aspirations professionnelles de ce dernier. Il pourrait également lui souligner l'importance de faire des suivis avec le candidat sur ce plan de développement et de le récompenser pour chaque étape franchie. Finalement, il pourrait le sensibiliser à l'effet que la performance générale du candidat pourrait être sujette à un certain ralentissement pendant la période d'apprentissage et que cela est à prévoir afin de permettre au candidat d'effectuer ses apprentissages sans subir des évaluations de rendement négatives.

### **Conclusion**

Cette étude a permis de défricher un pan de la littérature scientifique peu abordé et de proposer un angle d'analyse pour la recherche sur la rétroaction à la suite de l'évaluation. En effet, à notre connaissance, aucune étude n'a porté sur l'efficacité des techniques de rétroaction à la suite de l'évaluation de potentiel. Également, le parallèle entre ce contexte et celui de la phase initiale

de la relation thérapeutique ne semble pas avoir été discuté par d'autres chercheurs dans le domaine de l'évaluation de potentiel.

Tout en étant prudent sur le potentiel de généralisation des résultats, cette étude possède également une contribution sur le plan pratique. Elle permet aux conseillers de connaître les techniques de rétroaction les plus efficaces pour permettre aux candidats d'être d'accord avec les informations qui leur sont transmises, pour faire des prises de conscience et pour avoir l'intention d'agir pour se développer sur le plan professionnel et générer un meilleur impact. Cet article est un premier pas significatif qui permettra d'optimiser les retombées développementales à la suite de l'évaluation de potentiel.

## Références

- Baldwin, T. T., & Ford, J. K. (1988). Transfer of training: A review and directions for future research. *Personnel psychology, 41*(1), 63-105.
- Bordin, E. S. (1979). The generalizability of the psychoanalytic concept of the working alliance. *Psychotherapy: Theory, Research, and Practice, 16*(3), 252–260. doi:10.1037/h0085885
- Boudrias, J. S., Bernaud, J. L., & Plunier, P. (2014). Candidates' integration of individual psychological assessment feedback. *Journal of Managerial Psychology, 29*(3), 341-359. doi:10.1108/JMP-01-2012-0016
- Cartwright, D. (2004). Anticipatory interpretations: Addressing “cautionary tales” and the problem of premature termination. *Bulletin of the Menninger Clinic, 68*(2), 95–114. doi:10.1521/ bumc.68.2.95.35946
- Cohen, J. (1992). A power primer. *Psychological bulletin, 112*(1), 155-159. doi.org/10.1037/0033-2909.112.1.155
- Dennin, M. K., & Ellis, M. V. (2003). Effects of a method of self-supervision for counselor trainees. *Journal of Counseling Psychology, 50*(1), 69–83. doi:10.1037/0022-0167.50.1.69
- Duncan, B. L., Miller, S. D., Wampold, B. E., & Hubble, M. A. (2010). *The heart and soul of change: Delivering what works in therapy*. Washington, DC: American Psychological Association.
- Festinger, L. (1957). *A theory of cognitive dissonance*. Evanston, Illinois: Row et Peterson.
- Field, A. (2013). *Discovering Statistics Using SPSS* (4<sup>e</sup> éd.). London, UK: Sage Publications Ltd.
- Flückiger, C., Del Re, A. C., Wampold, B. E., & Horvath, A. O. (2018). The alliance in adult psychotherapy: A meta-analytic synthesis. *Psychotherapy, 55*(4), 316-340. doi.org/10.1037/pst0000172316

- Foucher, R., & Leduc, F. (2001). *Domaines de pratique et compétences professionnelles des psychologues du travail et des organisations*. Montréal: Éditions Nouvelles AMS.
- Gaston, L., & Marmar, C. R. (1994). The California Psychotherapy Alliance Scales. Dans A. O. Horvath & L. S. Greenberg (dir.), *The Working Alliance: Theory Research and Practice* (p. 85-108). New-York, É-U : John Wiley & Sons inc.
- Geldard, D., Geldard, K., & Foo, R. Y. (2017). *Basic personal counselling: A training manual for counsellors* (8e éd.). Melbourne, Australie : Cengage.
- Hill, C. E. (1992). An overview of four measures developed to test the Hill process model: Therapist intentions, therapist response modes, client reactions, and client behaviors. *Journal of counseling & development*, 70(6), 728-739. doi.org/10.1002/j.1556-6676.1992.tb02156.x
- Hogan, T.P. (2015). *Psychological Testing: A Practical Introduction* (3<sup>e</sup> éd.). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, Inc.
- Horvath, A. O., & Symonds, B. D. (1991). Relation between working alliance and outcome in psychotherapy: A meta-analysis. *Journal of counseling psychology*, 38(2), 139-149. doi.org/10.1037/0022-0167.38.2.139
- Horvath, A. O., Del Re, A. C., Flückiger, C., & Symonds, D. (2011). Alliance in individual psychotherapy. *Psychotherapy*, 48(1), 9-16. doi:10.1037/a0022186
- Ilgen, D. R., Fisher, C. D., & Taylor, M. S. (1979). Consequences of individual feedback on behavior in organizations. *Journal of Applied Psychology*, 64(4), 349-371. doi:10.1037/0021-9010.64.4.349
- Isen, A. M. (2000). Positive affect and decision making. Dans M. Lewis & J. Haviland-Jones (dir.), *Handbook of emotions* (2<sup>e</sup> éd., pp. 417–435). New York, É-U: Guilford Press.

- Jeanneret, R., & Silzer, R. (1998). An overview of psychological assessment. dans R. Jeanneret, & R. Silzer. (dir.), *Individual psychological assessment: Predicting behavior in organizational settings* (pp. 3–26). San Francisco, É-U : Jossey-Bass.
- Kinicki, A. J., Prussia, G. E., Wu, B. J., & McKee-Ryan, F. M. (2004). A covariance structure analysis of employees' response to performance feedback. *Journal of applied psychology, 89*(6), 1057-1069. doi.org/10.1037/0021-9010.89.6.1057
- Kluger, A. N., & DeNisi, A. (1996). The effects of feedback interventions on performance: A historical review, a meta-analysis, and a preliminary feedback intervention theory. *Psychological Bulletin, 119*(2), 254-284. doi:10.1037/0033-2909.119.2.254
- Korman, A. K. (1970). Toward an hypothesis of work behavior. *Journal of Applied psychology, 54*(1p1), 31. doi.org/10.1037/h0028656
- Kudisch, J. D. (1996). Factors related to participant's acceptance of developmental assessment center feedback (thèse de doctorat). Université du Tennessee. Repéré à : <http://search.proquest.com/docview/304273366/8E4288A2BE6E4625PQ/1?accountid=12543>
- Kudisch, J. D., Lundquist, C., & Smith, A. F. R. (2002, avril). *Reactions to "dual purpose": assessment center feedback: What does it take to get participants to buy into and actually do something with their feedback?* Communication présentée au 30<sup>e</sup> International Congress on Assessment Center Methods, Pittsburgh, Pennsylvanie.
- Lambert, M. J. (2010). Une pratique fondée sur les données probantes. *Cahier recherche et pratique, 1*(1), 10-11.
- Lecomte, C. (2010). Comment améliorer son efficacité thérapeutique. *Cahier recherche et pratique, 1*(1), 7-9.

- Lessard, F.-E., & Boudrias, J.-S. (soumis). Classification et mesure des techniques de rétroaction après une évaluation de potentiel. *Revue québécoise de psychologie*.
- Locati, F., Rossi, G., & Parolin, L. (2019). Interactive dynamics among therapist interventions, therapeutic alliance and metacognition in the early stages of the psychotherapeutic process. *Psychotherapy Research*, 29(1), 112-122.  
doi.org/10.1080/10503307.2017.1314041
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). *A theory of goal setting and task performance*. Englewood Cliffs, É-U: PrenticeHall.
- London, M. (2003). *Job feedback : Giving, seeking, and using feedback for performance improvement*. Mahwah, New-Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Malo, M., Tremblay, I., Lessard, F.-E., & Boudrias, J.-S. (2015). Au-delà du message : comment la crédibilité influence-t-elle l'intention d'agir dans le sens du feed-back en contexte d'évaluation du potentiel? *Humain et Organisations*, 1(2), 1-7.
- Miller, W. R., & Rollnick, S. (2013). *L'entretien motivationnel : Aider la personne à engager le changement* (2<sup>e</sup> éd.). Paris, France: InterEditions.
- Morris, S. B., Daisley, R. L., Wheeler, M., & Boyer, P. (2015). A meta-analysis of the relationship between individual assessments and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 100(1), 5-20. doi.org/10.1037/a0036938
- Moses, J. (2011). Individual psychological assessment: You pay for what you get. *Industrial and Organizational Psychology*, 4(3), 334-337. doi:10.1111/j.1754-9434.2011.01350.x
- O'Malley, A. L., & Gregory, J. B. (2011). Don't be such a downer: Using positive psychology to enhance the value of negative feedback. *The Psychologist-Manager Journal*, 14(4), 247-264. doi:10.1080/10887156.2011.621776
- Peterson, C. (2006). *A primer in positive psychology*. New York, NY: Oxford University Press.

- Petty, R. E., Briñol, P., & DeMarree, K. G. (2007). The Meta-Cognitive Model (MCM) of attitudes: Implications for attitude measurement, change, and strength. *Social Cognition*, 25(5), 657-686. doi:10.1521/soco.2007.25.5.657
- Petty, R. E., & Cacioppo, J. T. (1986). The elaboration likelihood model of persuasion. *Communication and persuasion*, 1-24. doi.org/10.1007/978-1-4612-4964-1\_1
- Plunier, P. (2012). *Modéliser le processus d'appropriation du feed-back en évaluation du potentiel pour en optimiser les retombées positives auprès des candidats* (Thèse de doctorat). Accessible par ProQuest Dissertations & Theses (1319307115)
- Plunier, P., Boudrias, J. S., & Landry Gagne, M. (2008). L'appropriation d'un feedback dans un contexte d'évaluation du potentiel: essai de modélisation et résultats empiriques. *Revue québécoise de psychologie*, 29(3), 223-237.
- Plunier, P., Boudrias, J. S., & Savoie, A. (2013). Appropriation cognitive du feedback en évaluation du potentiel: validation d'une mesure. *Revue Européenne de Psychologie Appliquée/European Review of Applied Psychology*, 63(2), 87-97. doi.org/10.1016/j.erap.2012.06.002
- Roberts, L. M., Spreitzer, G., Dutton, J., Quinn, R., Heaphy, E., & Barker, B. (2005). How to play to your strengths. *Harvard Business Review*, 83(1), 74-80.
- Rogers, C. R. (1961). *On becoming a person: A therapist view of psychotherapy*. London: Constable.
- Rogers, C. R. (1965). The therapeutic relationship: Recent theory and research. *Australian Journal of Psychology*, 17(2), 95-108. doi:10.1080/00049536508255531
- Rogers, C. R. (1975). Empathic: An unappreciated way of being. *The Counseling Psychologist*, 5(2), 2-10. doi:10.1177/001100007500500202

- Saks, A. M. & Haccoun, R. R. (2016). *Managing performance through training and development* (7<sup>e</sup> éd.). Toronto, Ontario : Nelson Education.
- Savaria, K. (2011). *Estime de soi et appropriation cognitive du feedback en contexte d'évaluation de potentiel : le rôle de la valence et de l'influence de la source* (Thèse de doctorat). Disponible à <http://hdl.handle.net/1866/7102>
- Seligman, M. E. P., Steen, T. A., Park, N., & Peterson, C. (2005). Positive psychology progress - Empirical validation of interventions. *American Psychologist*, 60(5), 410–421.
- Seligman, M. E. P., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology — An introduction. *American Psychologist*, 55(1), 5–14.
- Silzer, R., & Jeanneret, R. (2011). Individual psychological assessment: A practice and science in search of common ground. *Industrial and Organizational Psychology*, 4(3), 270-296. doi:10.1111/j.1754-9434.2011.01341.x
- Sommers-Flanagan, J., & Sommers-Flanagan, R. (2009). *Clinical interviewing* (4e éd). Hoboken, New-Jersey: John Wiley et Sons Inc.
- Steward, R. J., Breland, A., & Neil, D. M. (2001). Novice supervisees' self-evaluations and their perceptions of supervisor style. *Counselor Education and Supervision*, 41(2), 131–141. doi:10.1002/j.1556-6978.2001.tb01277.x
- Swank, J. M. (2014). Assessing Counseling Competencies: A Comparison of Supervisors' Ratings and Student Supervisees' Self-Ratings. *Counseling Outcome Research and Evaluation*, 5(1), 17-27. doi.org/10.1177/2150137814529147
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2013). *Using multivariate statistics* (6e éd.). Upper Saddle River, New Jersey: Pearson education Inc.
- Trudeau, S., et Boudrias, J.S. (2019). L'appropriation comportementale de la rétroaction en évaluation du potentiel: étude exploratoire de l'effet de la difficulté de développement

des compétences et de leur nombre. *Canadian Journal of Behavioural Science / Revue canadienne des sciences du comportement*. doi: 10.1037/cbs0000132

Tryon, G. S. (2002). *Counseling based on process research: Applying what we know*. Boston, É-U : Allyn & Bacon.

Victor, V. (1964). *Work and motivation*. New York, É-U : John Willey & Sons.

Wallin, D. (2007). *Attachment in psychotherapy*. New York, É-U : The Guildford Press.

Wampold, B. E. (2005). The psychotherapist. Dans J. C. Norcross, L. E. Beutler et R. F. Levant (dir.), *Evidence-based practices in mental health: Debate and dialogue on the fundamental questions* (p. 200-207). Washington, DC: American Psychological Association.

Tableau 1  
Moyennes, écarts-types et corrélations entre les techniques de rétroaction et les réactions du candidat

	M	É.-T.	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.
<b>Réactions du candidat</b>											
1. Acceptation	5,33	0,74	<i>.90</i>								
2. Conscientisation	4,73	0,92	.36**	<i>.86</i>							
3. Intention	5,53	0,65	.60**	.44**	<i>.82</i>						
<b>Techniques de rétroaction</b>											
4. Axées sur les explications	3,62	0,71	.15*	.22**	.16*	<i>.69</i>					
5. Axées sur les émotions positives	3,97	0,54	.18**	.23**	.18**	.60**	<i>.76</i>				
6. Axées sur la relation	4,05	0,50	.15*	.16*	.10	.59**	.61**	<i>.63</i>			
7. Axées sur les écarts	3,60	0,59	.14	.08	.21**	.35**	.27**	.40**	<i>.62</i>		
8. Axées sur le plan de développement	3,42	0,76	.24**	.17**	.20**	.58**	.56**	.53**	.34**	<i>.84</i>	
9. Axées sur les exemples concrets	3,56	0,68	.10	.18**	.09	.42**	.45**	.57**	.44**	.44**	<i>.62</i>

Note : Les alphas de Cronbach sont en italique sur la diagonale.

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

Tableau 2

*Tableau des régressions des techniques sur les réactions cognitives du candidat*

	Acceptation	Conscientisation	Intention
<b>Bloc 1</b>			
R <sup>2</sup>	.01(ns)	.00(ns)	.01(ns)
Contexte	ns	ns	ns
<b>Bloc 2</b>			
R <sup>2</sup> ajouté	.05*	.06*	.06*
Explications	ns	ns	ns
Émotions positives	ns	.24*	ns
Relation	ns	ns	-
Écarts	-	-	ns
Plan de développement	.23*	ns	.25*
Exemples concrets	-	ns	-
R <sup>2</sup> total	.07*	.06*	.07*

*Note* : Les bêtas standardisés statistiquement significatifs sont rapportés. Le - signifie que puisque la corrélation n'était pas statistiquement significative, ce facteur n'a pas été inclus comme prédicteur dans la régression. Ns signifie que le bêta standardisé n'était pas statistiquement significatif.

\*  $p < .05$

## **Conclusion**

Cette thèse comptait quatre grands objectifs, soient d'identifier, de classer et de mesurer les techniques de rétroaction utilisées dans un contexte d'évaluation de potentiel, puis ensuite, d'évaluer l'apport de ces techniques dans la prédiction de l'appropriation cognitive de la rétroaction. Cette conclusion permettra de faire le point sur l'atteinte de ces objectifs, de discuter de la contribution de cette thèse, d'identifier ses limites et des pistes de recherche pour continuer l'avancement des connaissances sur les techniques de rétroaction à la suite de l'évaluation de potentiel. Finalement, une courte réflexion sur l'évaluation du potentiel y sera présentée.

### **Retour sur les objectifs de la thèse**

Apprécier puis développer le potentiel et les compétences des travailleurs est maintenant incontournable pour les organisations qui souhaitent prospérer dans un monde du travail volatil, incertain, changeant et ambigu (Iles, Preece, & Chuai, 2010). L'évaluation de potentiel répond à ces deux objectifs en permettant 1) d'identifier les candidats les plus adéquats pour certains postes clés et 2) d'inciter les candidats, qu'ils soient retenus ou non pour le poste ciblé, à entreprendre des actions pour se développer et avoir du succès dans les contextes ciblés (Moses, 2011). Cette thèse a été réalisée dans l'intention d'enrichir les connaissances scientifiques qui permettent au processus d'évaluation de potentiel de remplir son deuxième objectif. Plus précisément, les deux études présentées dans cette thèse ont été réalisées afin d'identifier les techniques utilisées par le conseiller dans la séance de rétroaction et de comprendre les relations entre ces techniques et l'acceptation du message par le candidat, ses prises de conscience et son intention de changer ou de se développer.

Les trois premiers objectifs de la thèse, identifier, classer et mesurer les techniques de rétroaction, ont été abordés dans le premier article. À notre connaissance, les techniques de rétroaction à la suite de l'évaluation de potentiel n'avaient jamais été identifiées. Ainsi, une recension des écrits dans d'autres contextes professionnels visant le changement chez un client a été réalisée. Quatre contextes professionnels ont été retenus. La rétroaction donnée dans le cadre d'une évaluation de rendement a été sélectionnée parce que les études du domaine portaient sur les techniques de rétroaction. Les textes les plus porteurs pour cette section sont les suivants. D'abord ceux d'Ilgen, Fisher et Taylor (1979), qui ont lancé la recherche sur les processus cognitifs du candidat dans un contexte de rétroaction, puis qui ont discuté des caractéristiques qui pouvaient les influencer. Ensuite, la méta-analyse de Kluger et DeNisi (1996) a permis de dégager des pratiques gagnantes dans ce contexte. Finalement, l'article de O'Malley et Gregory (2011) était un des seuls articles à aborder l'importance de susciter des émotions positives chez le récepteur du message et à en faire l'éloge. Un autre contexte sélectionné pour la recension fut celui de l'entrevue motivationnelle étant donné que celle-ci se déroule dans le cadre d'une visite ponctuelle et de courte durée chez un professionnel de la santé et qu'elle vise un changement également. Cette entrevue est le fruit du travail de Miller et Rollnick, dont l'ouvrage de 2013 a été consulté. Les techniques qui y sont présentées ont servi à l'élaboration de quatre des six techniques de rétroaction identifiées dans la recension. Ensuite, la psychothérapie a également servi de cadre de référence pour cette recension, étant donné les travaux de Rogers (1961, 1965 et 1975) qui portent sur les conditions essentielles (mais non suffisantes) au changement d'un client. Finalement, une recension des caractéristiques prédisant l'appropriation cognitive de la rétroaction dans un contexte en évaluation de

potentiel (Plunier, Boudrias, & Landre-Gagné, 2008) a été consultée, car elle présentait certains éléments pouvant servir d'inspiration à la manière de transmettre des résultats.

En s'appuyant sur les stratégies identifiées dans cette documentation, une classification des techniques de rétroaction a été proposée et un questionnaire permettant de les mesurer a été élaboré. Comme il s'agissait d'une première dans le domaine et que la définition des techniques était influencée de stratégies de rétroaction dans d'autres contextes que celui de l'évaluation de potentiel, une vérification que les items étaient arrimés avec la réalité de la pratique a été effectuée. Une collaboration avec 18 conseillers a permis d'évaluer les items initiaux, d'en supprimer plusieurs, d'en reformuler quelques-uns et d'ajouter certaines nuances qui n'étaient pas captées dans la première version de l'outil. La version qui a été utilisée pour le premier article comportait 25 items et couvrait, selon les conseillers, l'ensemble des techniques utilisées dans une séance de rétroaction. Ces techniques étaient également cohérentes avec le cadre conceptuel des six catégories identifiées dans la recension de la documentation effectuée, classées en trois méta-catégories (cognitives, relationnelles et axées sur le changement).

Le questionnaire a été mis à l'épreuve dans une collecte de données de trois ans où les conseillers étaient invités à le remplir immédiatement après avoir donné une rétroaction à un candidat. Ces données ont permis de constater que le questionnaire captait davantage six techniques distinctes que trois méta-catégories. De plus, l'analyse factorielle effectuée a permis de constater que les six techniques étaient légèrement différentes de celles initialement anticipées au départ. La plus grande surprise a été la découverte d'un facteur où s'étaient rassemblés tous les items faisant allusion à la réalité professionnelle du candidat et aux exemples concrets que le conseiller pouvait utiliser pour illustrer ses propos. Pour leur part, les items servant à mesurer le facteur dans lequel les intérêts du

candidat étaient utilisés pour le motiver à changer se sont distribués dans les autres regroupements. Ce premier article s'est conclu avec une première réponse aux trois premiers objectifs de la thèse, soient l'identification, la classification et la mesure des techniques de rétroaction en évaluation de potentiel.

Le quatrième objectif de la thèse, évaluer l'efficacité des techniques identifiées, a été abordé dans le second article. L'efficacité de la rétroaction a été définie comme étant l'atteinte du deuxième objectif de l'évaluation de potentiel, soit d'orienter les candidats vers des actions leur permettant de se développer et d'avoir un meilleur impact professionnel (Moses, 2011). Ainsi, les techniques les plus performantes seraient celles qui permettraient de prédire les trois variables du modèle de Boudrias, Bernaud et Plunier (2014) soit l'acceptation des résultats de l'évaluation, les prises de conscience et l'intention d'agir sur ses objectifs de développement ou de faire attention à ses zones de vigilances de retour au travail.

Un devis de recherche transversal incluant des conseillers d'une firme d'évaluation du potentiel et les candidats qui acceptaient de participer à l'étude a été réalisé. À chaque fois qu'un candidat de l'évaluation de potentiel acceptait de participer à l'étude, celui-ci et son conseiller attribué devaient remplir un questionnaire, séparément et confidentiellement, à la suite de la rétroaction. Ceci a permis de collecter les données nécessaires pour vérifier les relations entre les techniques utilisées par le conseiller et les réactions cognitives du candidat.

Les liens corrélacionnels observés ont permis de constater que certaines pratiques étaient reliées aux trois réactions cognitives du candidat, alors que d'autres n'en prédisaient qu'une ou deux. Une régression multiple a également permis d'identifier les techniques les plus fortement reliées aux variables de l'appropriation de la rétroaction, après lesquelles

les autres techniques n'apportaient pas de valeur ajoutée significative. En effet, les techniques axées sur les émotions positives et celles axées sur le plan de développement semblent être celles que les conseillers en évaluation de potentiel devraient privilégier.

### **Contribution de la thèse**

La première retombée théorique de cette thèse est l'identification des techniques de rétroaction utilisées dans un contexte d'évaluation de potentiel. Étant donné la méthodologie basée sur des écrits scientifiques dans quatre domaines professionnels différents et sur une collaboration avec 18 conseillers faisant régulièrement des rétroactions dans ce contexte, cette identification se veut exhaustive. En effet, selon les conseillers, les 25 éléments clés couvraient l'ensemble des attitudes et comportements utilisés pour transmettre les résultats de l'évaluation de potentiel.

La deuxième retombée théorique concerne la classification des 25 éléments clés en six catégories d'interventions distinctes. Les techniques de rétroaction utilisées dans un contexte de rétroaction à la suite de l'évaluation de potentiel seraient les interventions axées sur les explications des résultats, sur les émotions positives du candidat, sur la relation entre le candidat et le conseiller, sur les écarts, sur le plan de développement et sur les exemples concrets. Cette classification pourra ensuite être reprise par les chercheurs qui désireront continuer l'avancement des connaissances sur la rétroaction dans le contexte de l'évaluation de potentiel.

La troisième retombée théorique est l'élaboration et la validation d'un instrument permettant de mesurer les techniques de rétroaction. Cet instrument mesure six catégories d'intervention de rétroaction à la suite de l'évaluation de potentiel. Ce questionnaire pourra être utilisé dans d'autres travaux scientifiques qui contribueront à développer les connaissances sur la rétroaction dans ce contexte.

Une retombée pratique de cette thèse est l'identification des techniques qui pourraient être les plus porteuses pour donner une rétroaction à la suite de l'évaluation de potentiel. En effet, les conseillers disposent maintenant de données probantes pour les orienter dans leur pratique et viser l'effet optimal sur leur candidat. Cette thèse va au-delà des autres études du domaine qui ont porté jusqu'à maintenant sur les caractéristiques du conseiller, comme sa crédibilité, ou les caractéristiques du contexte. Il s'agit d'une étude qui s'intéresse aux actions concrètes prises par le conseiller, attitudes et comportements qui sont modifiables et qui peuvent s'entraîner.

Une dernière retombée pratique concerne l'outil auquel les conseillers ont maintenant accès s'ils souhaitent s'autoévaluer et vérifier les pratiques qu'ils ont tendance à utiliser avec leurs candidats.

### **Limites**

Un certain nombre de limites liées à la méthodologie de cette thèse tempèrent les conclusions à tirer à propos de l'influence des techniques de rétroaction sur les réactions des candidats.

D'abord, le devis de recherche transversal ne permet que la réalisation d'analyses corrélationnelles. Ceci implique qu'il est impossible d'affirmer que les relations observées seraient de cause à effet et limite la mesure de l'efficacité des techniques à la prédiction des processus cognitifs visés par l'étude. Cependant, il se pourrait qu'un troisième facteur, comme les attentes du candidat à l'égard de la rétroaction, soit la cause expliquant à quel degré le candidat accepte les résultats, fasse des prises de conscience et ait l'intention d'agir pour se développer. Ce troisième facteur pourrait aussi influencer les techniques utilisées par le conseiller et ainsi expliquer les tendances de certaines techniques à survenir en même temps que certains processus cognitifs.

Une deuxième limite concerne la collecte de données qui a été réalisée pour les deux études de cette thèse s'est produite dans la même firme d'évaluation de potentiel. De plus, plusieurs conseillers ayant collaboré à l'élaboration du questionnaire ont également participé à la collecte de données. Pour éviter que les conseillers présents pour ces deux étapes aient la possibilité de modifier consciemment leurs réponses en sachant quel item contribuait à quelle catégorie de technique, la clé d'interprétation de l'instrument ne leur avait pas été présentée. Quoi qu'il en soit, les conseillers pouvaient avoir une certaine idée de ce qui était mesuré au moment de compléter le questionnaire. D'autre part, le fait que les deux articles de cette thèse aient été réalisés sur ce même échantillon homogène limite la généralisation des résultats aux conseillers des autres firmes.

Finalement, lors de la validation de l'instrument mesurant les techniques de rétroaction, les 25 éléments clés se sont distribués de manière différente qu'anticipée dans les six catégories. Ceci a poussé à revisiter la définition des six catégories préalablement identifiées en s'appuyant sur les regroupements d'items observés. Cette manière de faire a permis de capter le plus précisément possible ce qui se passe dans la réalité; toutefois, ces phénomènes non anticipés contribuent à une fidélité plus basse de certaines catégories de techniques. La principale conséquence de cette fidélité inégale entre les techniques implique que certaines d'entre elles sont moins bien captées par le questionnaire et que leur effet prédictif sur les trois processus cognitifs peut donc être sous-estimé. C'est le cas des interventions axées sur la relation, celles axées sur les écarts et celles axées sur les exemples concrets; qui ne se sont pas distinguées dans la régression multiple.

### **Pistes de recherche futures**

Comme première recherche future, il serait intéressant de bâtir une deuxième version du questionnaire afin de mesurer avec une plus grande précision les six techniques

de rétroaction. Ce nouveau questionnaire pourrait également être validé dans une nouvelle firme de psychologie du travail, afin de vérifier si des pratiques utilisées par d'autres conseillers ne seraient pas passées sous le radar. Une telle étude permettrait d'affirmer avec plus de conviction la généralisation des pratiques identifiées, ou d'en découvrir de nouvelles.

Une suite logique de cette thèse serait également de pousser plus loin la vérification de l'efficacité des techniques de rétroaction et de voir si leur effet prédictif se rend au-delà de l'appropriation cognitive. Étant donné que l'acceptation, les prises de conscience et l'intention ne sont pas parfaitement corrélées aux actions développementales ou aux changements de comportement sur les lieux de travail, il est possible que l'effet prédictif de certaines techniques ne se poursuive pas au-delà des intentions du candidat.

Finalement, il serait intéressant de vérifier si certaines de ces techniques interagissent avec les différents éléments du modèle de Plunier et coll. (2008) soient les caractéristiques du conseiller, du contexte et du message. Par exemple, il se pourrait que l'efficacité des techniques varie selon la personnalité du candidat. Il serait également possible de vérifier si une rétroaction plus négative est plus acceptable lorsqu'elle est transmise avec des techniques particulières.

Sur un plan méthodologique, il serait finalement intéressant de vérifier les relations de cause à effet des techniques de rétroaction en utilisant un devis expérimental où l'utilisation de chaque technique serait utilisée de manière isolée pour transmettre aux candidats leurs résultats. Il serait ensuite possible de comparer l'appropriation des candidats de chaque condition à un groupe contrôle, pour lequel les résultats seraient simplement transmis par écrit. Bien sûr, une telle étude se produirait moins bien dans un contexte naturel où les candidats s'attendent à une qualité de service équivalente. Elle se

réaliserait mieux dans un contexte où les gens seraient invités à passer une évaluation de potentiel sans être dans un processus de sélection ou de développement formel.

### **La poursuite du développement**

Bien que le processus d'évaluation de potentiel ait comme second objectif d'aligner le candidat sur des pistes de développement pertinentes vis-à-vis l'atteinte de ses objectifs professionnels, il est ambitieux de prétendre que cette heure de rétroaction ait une portée significative sans suivi subséquent avec le candidat. Pour augmenter les chances de succès du candidat dans la mise en place de nouveaux comportements ou dans son engagement envers des activités développementales, il serait intéressant de voir la rétroaction à la suite de l'évaluation de potentiel comme un point de départ uniquement. Par la suite, l'employeur du candidat, en partenariat avec la firme-conseil ou non, pourrait mettre en place des éléments encourageant le candidat à se développer et à essayer de nouveaux comportements.

À cette fin, les études portant sur le transfert des apprentissages à la suite d'une formation pourraient guider la réflexion sur des pistes intéressantes. Le transfert des apprentissages concerne le degré avec lequel un employé applique, de retour au travail, les éléments appris dans une activité de développement et que cela influence positivement sa performance (Goldstein & Ford, 2002). Le modèle de Bladwin et Ford (1988) a permis d'identifier les éléments qui le soutiennent, puis de les regrouper en trois catégories. Les auteurs indiquent que des caractéristiques propres à l'employé, au design de la formation et à l'environnement de travail apparaissent dans la documentation scientifique comme éléments clés favorisant le transfert des apprentissages.

Burke et Hutchins (2007) présentent une recension de la documentation présentant différents éléments clés appartenant à chacune de ces trois composantes. Plus précisément

en ce qui concerne l'environnement de travail, quatre caractéristiques seraient les plus déterminantes. Dans un premier temps, le soutien du superviseur est souvent identifié comme un élément clé du transfert des apprentissages. Selon Lim et Johnson (2002), ce seraient les discussions avec le superviseur sur la mise en œuvre des comportements attendus, la rétroaction positive à cet égard et l'implication du superviseur dans la formation qui favoriseraient le plus le transfert. Dans un contexte d'évaluation de potentiel, le superviseur est impliqué à quelques moments clés et discute également des résultats de l'évaluation avec le conseiller (Moses, 2011). Le conseiller pourrait alors s'assurer d'informer le superviseur de l'importance de faire un suivi avec le candidat sur les objectifs de développement et d'être présent pour le soutenir dans ses tentatives de transfert.

Le second élément identifié par Burke et Hutchins (2007) concerne le soutien des collègues. Cependant, celui-ci ne s'applique potentiellement qu'au contexte de formation, car les activités de soutien étant identifiées comme les plus porteuses sont celles de réseautage et de partage d'idées concernant la formation avec les autres employés l'ayant suivie. Donc, à proprement parler, ceci n'est pas transposable à une situation d'évaluation du potentiel dans la mesure où « l'intervention » de rétroaction est unique à chaque candidat.

Le troisième concerne les opportunités de transfert; en d'autres mots, si les employés n'ont pas l'occasion de mettre en action les nouveaux comportements attendus, il y a peu de chance qu'ils le fassent (Lim & Johnson, 2002). Dans un contexte suivant la rétroaction, il convient donc que le superviseur crée des opportunités pour que la personne évaluée puisse sortir de sa zone de confort et mettre en pratique de nouvelles façons de faire. Cet élément mériterait également d'être discuté avec le conseiller pendant la rétroaction avec le superviseur.

Finalement, la dernière variable est plus globale et concerne un climat de travail facilitant le transfert. Celui-ci est défini comme un ensemble de situations et de conséquences dans l'environnement de travail qui encouragent la mise en place des nouvelles actions apprises (Rouiller & Goldstein, 1993). Un exemple que les gestionnaires pourraient mettre en place serait l'intégration des objectifs de développement de leur employé dans son évaluation de rendement. Par exemple, celui-ci pourrait contenir des éléments comme les nouveaux comportements attendus ou l'engagement de l'employé dans des activités développementales en lien avec les résultats de l'évaluation de potentiel.

L'intégration des notions de transfert des apprentissages à l'étude de l'efficacité de la rétroaction à la suite de l'évaluation de potentiel pourrait avoir des retombées pratiques intéressantes. Cette thèse s'est intéressée au rôle des conseillers dans la facilitation du développement du candidat, mais ce type d'études permettrait d'outiller les superviseurs des candidats pour qu'ils deviennent eux aussi parties prenantes de son développement. Ainsi, les candidats auraient tout le soutien nécessaire pour être motivé à se développer et avoir l'opportunité de le faire une fois de retour au travail. En somme, le conseiller et le candidat ne sont pas les seuls qui peuvent contribuer au développement de ce dernier. L'organisation, par l'entremise de l'environnement qu'elle offre, et le superviseur peuvent devenir des acteurs clés pour donner des opportunités de développement au candidat et soutenir ses efforts sur le long terme.

## Références

- Baldwin, T. T., & Ford, J. K. (1988). Transfer of training: A review and directions for future research. *Personnel psychology*, *41*(1), 63-105.
- Boudrias, J. S., Bernaud, J. L., & Plunier, P. (2014). Candidates' integration of individual psychological assessment feedback. *Journal of Managerial Psychology*, *29*(3), 341-359. doi:10.1108/JMP-01-2012-0016
- Burke, L. A., & Hutchins, H. M. (2007). Training transfer: An integrative literature review. *Human resource development review*, *6*(3), 263-296. doi.org/10.1177/1534484307303035
- Goldstein, I., & Ford, J. K. 2002. Training in organizations (4th ed.). Belmont, CA: Wadsworth.
- Ilgen, D. R., Fisher, C. D., & Taylor, M. S. (1979). Consequences of individual feedback on behavior in organizations. *Journal of Applied Psychology*, *64*(4), 349-371. doi:10.1037/0021-9010.64.4.349
- Iles, P., Preece, D., & Chuai, X. (2010). Talent management as a management fashion in HRD: Towards a research agenda. *Human Resource Development International*, *13*(2), 125–145. doi.org/10.1080/13678861003703666
- Kluger, A. N., & DeNisi, A. (1996). The effects of feedback interventions on performance: A historical review, a meta-analysis, and a preliminary feedback intervention theory. *Psychological Bulletin*, *119*(2), 254-284. doi:10.1037/0033-2909.119.2.254
- Lim, D. H., & Johnson, S. D. (2002). Trainee perceptions of factors that influence learning transfer. *International journal of training and development*, *6*(1), 36-48. doi.org/10.1111/1468-2419.00148

- Miller, W. R., & Rollnick, S. (2013). *L'entretien motivationnel : Aider la personne à engager le changement* (2<sup>e</sup> éd.). Paris, France: InterEditions.
- Moses, J. (2011). Individual psychological assessment: You pay for what you get. *Industrial and Organizational Psychology*, 4(3), 334-337. doi:10.1111/j.1754-9434.2011.01350.x
- O'Malley, A. L., & Gregory, J. B. (2011). Don't be such a downer: Using positive psychology to enhance the value of negative feedback. *The Psychologist-Manager Journal*, 14(4), 247-264. doi:10.1080/10887156.2011.621776
- Plunier, P., Boudrias, J. S., & Landry Gagne, M. (2008). L'appropriation d'un feedback dans un contexte d'évaluation du potentiel: essai de modélisation et résultats empiriques. *Revue québécoise de psychologie*, 29(3), 223-237.
- Rogers, C. R. (1961). *On becoming a person: A therapist view of psychotherapy*. London: Constable.
- Rogers, C. R. (1965). The therapeutic relationship: Recent theory and research. *Australian Journal of Psychology*, 17(2), 95-108. doi:10.1080/00049536508255531
- Rogers, C. R. (1975). Empathic: An unappreciated way of being. *The Counseling Psychologist*, 5(2), 2-10. doi:10.1177/001100007500500202
- Rouiller, J. Z., & Goldstein, I. L. (1993). The relationship between organizational transfer climate and positive transfer of training. *Human resource development quarterly*, 4(4), 377-390. doi.org/10.1002/hrdq.3920040408

## **Annexe – Questionnaires utilisés**

## Questionnaire sur les techniques de rétroaction

Amorce :

Durant la séance de feedback...

Échelle :

1	2	3	4	5
Pas du tout		Moyennement		Beaucoup

1. J'ai mis en valeur les forces du candidat.
2. J'ai amené de manière graduelle les points à améliorer au candidat.
3. J'ai expliqué au candidat pourquoi il a obtenu telle ou telle cote sur les compétences évaluées.
4. J'ai été authentique avec le candidat, c'est-à-dire que je lui ai réellement communiqué ce que je percevais.
5. J'ai abordé les difficultés ou les défis de développement du candidat de manière positive.
6. J'ai discuté des obstacles prévisibles à l'implantation de nouveaux comportements et des ressources pour les surmonter.
7. J'ai été réellement empathique face aux émotions / réactions du candidat.
8. J'ai résumé les propos et les idées exprimés par le candidat afin d'en valider ma compréhension lors du feedback.
9. Je suis parti des attentes de développement du candidat (poste actuel ou futur) pour transmettre les résultats de l'évaluation.
10. J'ai encouragé le candidat à élaborer sur son expérience vécue tout au long du feedback (p.ex. est-ce que ça fait du sens?).
11. J'ai détendu l'atmosphère pour que le candidat se sente à l'aise.
12. J'ai vérifié ce que le candidat a compris des résultats de l'évaluation.
13. J'ai fait voir au candidat les impacts de ses comportements/caractéristiques /attitudes sur son entourage ou son environnement de travail.
14. Pour illustrer mes propos, j'ai donné des exemples de comportements concrets pertinents au contexte du candidat (p.ex.: degré de maîtrise d'une compétence).

Échelle :

1	2	3	4	5	0
Je ne l'ai pas fait		Je l'ai fait parfois		Beaucoup	NA

15. J'ai mis en évidence les écarts entre les objectifs du candidat et ses actions professionnelles.
16. J'ai mis en évidence les écarts entre le profil du candidat et les compétences requises pour le poste / rôle ciblé.

17. J'ai mis en évidence les écarts entre l'autodescription du candidat et ma perception de celui-ci.
18. J'ai mis en évidence la concordance entre les objectifs du candidat et ses actions professionnelles.
19. J'ai mis en évidence la concordance entre le profil du candidat et les compétences requises pour le poste / rôle ciblé.

Échelle :

1	2	3	4	5
Je ne l'ai pas fait		Je l'ai fait		Je l'ai fait et nous en avons parlé amplement

20. J'ai questionné le candidat sur ce qu'il a déjà essayé et/ou fait pour se développer, ainsi que sur les leçons apprises.
21. J'ai aidé le candidat à se fixer des objectifs spécifiques et réalistes de développement professionnel.
22. J'ai exploré avec le candidat les bénéfices qu'il voit à adopter de nouveaux comportements au travail.
23. J'ai exprimé ma confiance au candidat à adopter de nouveaux comportements professionnels.
24. J'ai exploré avec le candidat des situations où il pourra mettre en œuvre de nouveaux comportements professionnels (opportunités de développement, mandats spéciaux, etc.).
25. J'ai exploré avec le candidat les moyens à sa disposition pour se développer dans sa fonction actuelle (lectures, coaching, mentorat, etc.).

Interventions axées sur les explications : items 8, 9, 12

Interventions axées sur les émotions positives : items 1, 2, 5, 7

Interventions axées sur la relation : items 4, 10, 11, 19

Interventions axées sur les écarts : items 15, 16, 17

Interventions axées sur le plan de développement : items 18, 20, 21, 22, 24, 25

Interventions axées sur les exemples concrets : items 6, 13, 14

Items supprimés : items 3, 23

## Questionnaire sur l'appropriation de la rétroaction

Amorce :

À la suite de la rencontre de feedback...

Échelle :

1	2	3	4	5	6
Totalement en désaccord	Assez en désaccord	Un peu en désaccord	Un peu en accord	Assez en accord	Totalement en accord

1. Je me reconnais dans la description que l'évaluateur a faite de moi.
2. Je suis motivé à entreprendre des activités de développement (p.ex. : formation, groupe de discussion, lecture) en lien avec le feed-back.
3. Je suis déterminé à travailler sur mes zones de développement ciblées lors du feed-back.
4. Je considère que le feed-back reflète bien la personne que je suis.
5. Je me connais mieux.
6. Je crois que le feed-back offre une représentation juste de ma personne.
7. Je comprends mieux pourquoi certaines choses ou personnes me font réagir.
8. Je connais mieux le type d'environnement de travail dans lequel je performe bien.
9. Je suis davantage conscient des forces que je peux exploiter au travail.
10. Je suis motivé à me développer dans le sens du feed-back.

Plunier et coll. (2013)

Acceptation de la rétroaction : items 1, 4, 6

Conscientisation : items 5, 7, 8, 9

Boudrias et coll. (2014)

Intention d'agir dans le sens de la rétroaction : items 2, 3, 10