

Université de Montréal

**L'apport des techniques d'intervention et des bénéfices anticipés sur  
la crédibilité du conseiller en évaluation du potentiel**

par Alexandre H. Suissa

Département de psychologie, Faculté des arts et des sciences

Essai présenté en vue de l'obtention du doctorat (D.Psy.) option psychologie du travail et des organisations, sous la direction de Jean-Sébastien Boudrias, Ph. D.

Février 2020  
© Alexandre H. Suissa, 2020

## Résumé

Des études en contexte de rétroaction en évaluation du potentiel (ÉP) ont démontré que la crédibilité perçue du conseiller est fortement liée à l'appropriation de la rétroaction par le candidat (Boudrias et al., 2014). Il semble cependant qu'aucune recherche n'ait exploré la manière d'établir la crédibilité du conseiller face à un candidat au moment de transmettre la rétroaction en ÉP. Lessard et Boudrias (soumis) ont identifié cinq types de techniques d'intervention utilisées par le conseiller pour influencer le candidat afin qu'il s'approprie la rétroaction en ÉP. Le premier objectif de cet essai est de déterminer l'apport de ces techniques à la crédibilité perçue de la source qui transmet le message. Le second objectif est d'investiguer si les bénéfices anticipés par le candidat en lien avec l'ÉP pouvaient être une variable modératrice des relations entre les techniques d'intervention et la crédibilité perçue. Une recherche a été menée auprès de 221 dyades candidat-conseiller ayant pris part à une ÉP. En lien avec le premier objectif, des analyses de régression simple et multiple ont été réalisées. En étudiant une technique à la fois, quatre des cinq types de techniques sont reliés positivement à la crédibilité perçue du conseiller. Lorsque regroupée en régression multiple, aucune des techniques n'a d'apport singulier significatif à la crédibilité perçue. En lien avec le second objectif, des analyses de régression hiérarchique indiquent que les bénéfices anticipés n'interviennent pas comme modérateur des relations entre les techniques d'intervention et la crédibilité perçue. Les implications théoriques et pratiques de cette étude sont discutées.

**Mots clés :** Techniques d'intervention, crédibilité de la source, bénéfices anticipés, évaluation de potentiel

### **Abstract**

Recent studies in the context of feedback in individual psychological assessment (IPA) demonstrated that candidates' perceptions of the consultant's credibility are strongly linked to the degree to which the candidates appropriate cognitive and behavioral feedback (Boudrias and al., 2014). However, it seems as though no studies have explored perceived consultant credibility at the moment of feedback transmission. Lessard and Boudrias (submitted) elaborated five types of feedback techniques, i.e., interventions used by the consultant to influence the candidate's perceptions and feedback appropriation. The first objective is to determine the contribution of these techniques to the perceived credibility of the source transmitting the message. The second objective is to investigate whether the candidate's anticipated benefits of the IPA process could be a variable that may moderate the relationship between the aforementioned techniques and perceived credibility. In an IPA context, 221 consultant-candidate dyads participated in the study. By studying one technique at a time, four of the five types of techniques were positively related to the advisor's perceived credibility. When regrouped in multiple regressions, no technique is a significant predictor. Also, anticipated benefits do not seem to intervene as a moderating variable according to this study's results. The theoretical implications and practices of this study will be discussed.

**Keywords:** Feedback techniques, source credibility, anticipated benefits, individual psychological assessment

## Table des matières

<b>Résumé</b> .....	<b>i</b>
<b>Abstract</b> .....	<b>ii</b>
<b>Table des matières</b> .....	<b>iii</b>
<b>Liste des tableaux</b> .....	<b>v</b>
<b>Liste des figures</b> .....	<b>vi</b>
<b>Liste des abréviations</b> .....	<b>vii</b>
<b>Remerciements</b> .....	<b>viii</b>
<b>Problématique</b> .....	<b>1</b>
<b>Contexte théorique</b> .....	<b>7</b>
La rétroaction en ÉP et en <i>counseling</i> .....	7
La crédibilité perçue de la source suite à la rétroaction .....	9
Les techniques d'intervention favorisant la crédibilité perçue de la source .....	10
L'apport de chacune des cinq techniques prises individuellement.....	12
L'apport de cinq techniques considérées ensemble.....	17
Les bénéfices anticipés du récepteur .....	17
<b>Méthodologie</b> .....	<b>19</b>
Procédures .....	19
Participants .....	21
Instruments .....	21
Techniques d'intervention. ....	22
Bénéfices anticipés. ....	23
Crédibilité perçue. ....	23
Variables de contrôle. ....	23
Traitement statistique .....	24
<b>Résultats</b> .....	<b>24</b>
Analyses préliminaires .....	24
Analyses principales.....	27
Statistiques descriptives et corrélations. ....	27
Analyses de régressions multiples hiérarchiques. ....	27
Analyses de modération.....	30
<b>Discussion</b> .....	<b>31</b>

L'apport de chacune des cinq techniques prises individuellement.....	31
L'apport de cinq techniques considérées ensemble.....	34
Les bénéfices anticipés du récepteur. ....	35
Contributions théoriques .....	38
Implications pratiques .....	39
Limites principales de l'étude .....	40
Recherches futures .....	42
<b>Tableaux.....</b>	<b>45</b>
<b>Références .....</b>	<b>52</b>
<b>Annexe : Les instruments.....</b>	<b>63</b>
Instrument des techniques d'intervention de Lessard et Boudrias (soumis).....	63
Instrument de la crédibilité perçue du conseiller de Savaria (2011).....	65
Instrument des bénéfices anticipés de Plunier (2012).....	66

**Liste des tableaux**

Tableau I <i>Statistiques descriptives et corrélations entre les variables</i> .....	45
Tableau II <i>Résultats de l'analyse de régressions hiérarchiques évaluant le rôle prédictif des techniques d'intervention axées sur les écarts d'évaluation sur la crédibilité perçue de la source</i> .....	46
Tableau III <i>Résultats de l'analyse de régressions hiérarchiques évaluant le rôle prédictif des techniques d'intervention axées sur les explications sur la crédibilité perçue de la source</i> .....	47
Tableau IV <i>Résultats de l'analyse de régressions hiérarchiques évaluant le rôle prédictif des techniques d'intervention axées sur les émotions positives sur la crédibilité perçue de la source</i> .....	48
Tableau V <i>Résultats de l'analyse de régressions hiérarchiques évaluant le rôle prédictif des techniques d'intervention axées sur la relation d'aide sur la crédibilité perçue de la source</i> .....	49
Tableau VI <i>Résultats de l'analyse de régressions hiérarchiques évaluant le rôle prédictif des techniques d'intervention axées sur le plan de développement sur la crédibilité perçue de la source</i> .....	50
Tableau VII <i>Résultats de l'analyse de régressions hiérarchiques évaluant le rôle prédictif de toutes les techniques d'intervention sur la crédibilité perçue de la source</i> .....	51

**Liste des figures**

Figure 1. Le modèle du projet de recherche. .... 7

Figure 2. Modèle de l'appropriation de la rétroaction selon Plunier et al. (2008)..... 62

**Liste des abréviations**

ELM : Elaboration Likelihood Model

ÉP : Évaluation du potentiel



## Remerciements

J'aimerais tout d'abord remercier mon directeur d'essai Jean-Sébastien Boudrias qui m'a épaulé tout au long de ma rédaction. Ton type d'encadrement et tes précieux conseils ont été tout à fait précieux pour moi et m'ont permis de développer plusieurs de mes compétences durant mon doctorat. Je tiens aussi à remercier mon *équipe Feedback*, Simon et Frédérique, pour leur partage de connaissances. Ça m'a beaucoup permis de me développer lors de mon cheminement doctoral.

Ensuite, j'aimerais profondément remercier ma famille, mes parents, mon frère, ma sœur...mes chats. Nous nous sommes toujours fortement soutenus et encouragés dans la poursuite de nos objectifs. Merci aussi à ma tante Marianne pour son soutien et son écoute tout au long de mon processus doctoral.

Je souligne sans oublier mon entourage universitaire de 2016 à 2019, mes professeurs pour leurs enseignements et leurs opportunités, mes collègues avec qui j'ai appris, discuté et partagé tant de choses. Sans vous, mon parcours aurait été bien ennuyant!

Finalement, je tiens à remercier tous mes proches qui m'ont soutenu lors de ce voyage qu'est le doctorat.

### L'apport des techniques d'intervention et des bénéfices anticipés sur la crédibilité du conseiller en évaluation du potentiel

Les organisations évoluent dans un monde où les employés hautement qualifiés sont un atout stratégique, compte tenu de leur rareté par rapport aux besoins du marché. Pour identifier les talents et accélérer leur développement, les organisations investissent plus que jamais des ressources considérables dans les processus de sélection, de la planification de la relève ou du développement professionnel (Society for industrial and organizational psychology (SIOP), 21 juin 2017). L'évaluation du potentiel (ÉP ; Silzer et Jeanneret, 2011) constitue une pratique couramment utilisée par les organisations pour répondre à ces besoins et la littérature a jusqu'à présent, démontré l'importance de l'ÉP pour prédire la performance (Morris, Daisley, Wheeler et Boyer, 2015). Les organisations sont donc prêtes à payer entre 1000\$ et 7000\$ par participant (Moses, 2011). Cette pratique a pour objet d'évaluer « les connaissances, compétences, habiletés et style personnel de l'individu pour connaître ses tendances comportementales, afin de prédire une bonne performance en emploi » (Jeanneret et Silzer, 1998, p.3).

### **Problématique**

Dans le cadre de l'ÉP, la personne ayant fait l'objet de l'évaluation est convoquée à une séance de rétroaction à la fin du processus (Moses, 2011). La rétroaction a pour objectif de communiquer les résultats de l'évaluation, mais aussi d'utiliser la richesse des données recueillies afin de fournir des pistes permettant aux candidats de se développer et d'être plus performants au travail (Hazucha et al., 2011). À cette fin, l'appropriation cognitive de la rétroaction par les candidats est nécessaire. Elle réfère aux processus par lesquels le récepteur intègre l'information reçue à ses schémas cognitifs et la transpose éventuellement en action (Plunier, Boudrias et Savoie, 2013). L'appropriation cognitive de la rétroaction comprend deux

dimensions essentielles, soit l'acceptation et la conscientisation. Le modèle d'appropriation de la rétroaction d'Ilgén, Fisher et Taylor (1979), adapté et validé au contexte d'ÉP (Plunier, Boudrias et Landry-Gagné 2008), suggère que les changements de comportement et la participation à des activités développementales découlent de l'appropriation cognitive de la rétroaction (qui inclut alors l'acceptation et la conscientisation) par le récepteur. La figure 2 en annexe présente le modèle élaboré par Plunier et al. (2008). L'acceptation réfère au caractère juste du message, évalué par le candidat, tandis que la conscientisation fait référence au degré auquel le candidat perçoit que la rétroaction procure de l'information lui permettant d'améliorer sa connaissance de soi (Ilgén et al., 1979 ; Ripon, 1998). Une série d'études empiriques (Boudrias, Bernaud et Plunier, 2014 ; Boudrias, Lessard, Trudeau, H. Suissa et Gilbert, 2017 ; Kudisch, 1996 ; Kudisch, Lundquist et Smith, 2002 ; Malo, Tremblay, Lessard et Boudrias, 2015 ; Plunier et al., 2013) a commencé à identifier certaines variables favorisant l'appropriation cognitive de la rétroaction en contexte d'ÉP. Parmi les variables étudiées dans la littérature, la crédibilité de la source, c'est-à-dire la perception du récepteur, de l'expertise du conseiller et de la confiance envers ses habiletés interpersonnelles, se démarque par ses fortes corrélations ( $r > 0,50$ ; Cohen, 1988) avec l'appropriation cognitive de la rétroaction (Byham, 2005 ; Kudisch, 1996 ; Kudisch, Lundquist et Al-Bedah, 2004 ; Plunier et al., 2013). En effet, il semble que les individus qui perçoivent le conseiller comme crédible, acceptent plus facilement la rétroaction émise, sont plus conscientisés suite à la rétroaction et ce faisant, sont plus motivés à agir dans le sens de la rétroaction reçue (Savaria, 2011). Seule l'étude empirique de Boudrias et al. (2014) présente des corrélations de moindre taille avec l'acceptation ( $r = 0,46$  ;  $p < 0,05$ ) et la conscientisation ( $r = 0,27$  ;  $p < 0,05$ ). Il est intéressant de remarquer que la crédibilité perçue est aussi liée directement à la motivation des candidats à agir sans que cet effet ne s'explique par l'acceptation ou la

conscientisation ( $r=0,31$  ;  $p<0,05$  ; Boudrias et al., 2014), démontrant ainsi l'importance de la crédibilité du conseiller pour favoriser des retombées positives suite à la rétroaction. L'effet de la crédibilité perçue de la source sur les réactions de la personne évaluée en ÉP n'est donc plus à prouver. Cependant, force est de constater qu'aucune étude n'a exploré la manière d'établir la crédibilité du conseiller face à un candidat au moment de transmettre la rétroaction suivant l'ÉP. Il s'agit alors d'approfondir les prédicteurs potentiels permettant d'établir ou de rehausser la crédibilité perçue du conseiller. Selon les praticiens, il semblerait que la crédibilité perçue s'établisse en grande partie par la façon dont la source communique le message au récepteur (Desharnais, 2010). Au plan théorique, une théorie issue du *counseling* vocationnel et une théorie de la persuasion permettent de décortiquer les éléments impliqués dans ce processus communicationnel pour comprendre ce qui favoriserait la crédibilité perçue du conseiller. Ces théories sont la théorie de l'influence sociale (Strong, 1968) et l'*Elaboration Likelihood Model* (ELM ; Petty et Cacioppo, 1986).

Tout d'abord, la théorie de l'influence sociale, très utilisée en *counseling* de carrière (Strong, 1968), souligne l'importance de plusieurs variables pour favoriser la crédibilité perçue de la source. Cette théorie prend assise sur l'idée que la mise en œuvre d'un processus de changement chez un récepteur dépend des caractéristiques de la source telles que sa crédibilité perçue et ses techniques interventions entourant la communication du message. Appliquée au *counseling*, cette théorie suggère que les techniques d'intervention mises en œuvre par le conseiller lors des séances de *counseling* permettraient de favoriser sa crédibilité auprès de son client. Lessard et Boudrias (soumis), en contexte d'ÉP, ont opérationnalisé suite à des analyses factorielles six techniques d'intervention (*axées sur les explications, sur les émotions, sur la relation d'aide, sur les écarts d'évaluation, sur le plan de développement et sur les exemples*

*concrets*) représentant des leviers utilisés par les conseillers pour favoriser l'appropriation de la rétroaction. Les techniques d'intervention font référence à des interventions ou à des attitudes qui peuvent être manifestées verbalement ou non par le conseiller au moment de transmettre la rétroaction au candidat (Lessard et Boudrias, soumis). L'intérêt de ces techniques est issu du fait qu'un conseiller pourrait apprendre à les moduler de façon consciente afin de produire les effets recherchés, tel que favoriser l'appropriation cognitive de la rétroaction chez le candidat. Bien que six techniques furent mises à jour, celle axée sur les exemples concrets ne sera pas considérée dans cette étude. Compte tenu du caractère *a posteriori* et du faible niveau de cohérence interne de cette dernière dimension, la présente étude se concentrera sur les cinq autres techniques ayant été anticipées et corroborées par Lessard et Boudrias (soumis). Dans la documentation en *counseling* et en psychothérapie, on note que certaines techniques d'intervention similaires aux techniques répertoriées par Lessard et Boudrias (soumis) ont un impact sur la crédibilité perçue de la source (Bernaud, Danet et Dinar, 2009 ; Hanson, Claiborn et Kerr, 1997 ; Heppner et Handley, 1982 ; Horvath, Del Re, Flückiger et Symonds, 2011). En figure 2 (annexe), le modèle de Plunier et al. (2008) permet de visualiser l'importance des variables de la source telle que sa crédibilité perçue comme étant un antécédent de l'appropriation de la rétroaction et que les techniques d'intervention pourraient s'insérer comme prédicteurs de la perception de cette crédibilité.

Ensuite, la théorie se nommant *Elaboration Likelihood Model* (ELM ; Petty et Cacioppo, 1986), soutient l'importance de la motivation du récepteur à traiter un message, laquelle est présumée moduler l'attention accordée à la crédibilité de la source. L'une des formes que peut prendre cette motivation à traiter le message serait issue entre autres des bénéfices anticipés du message pour le récepteur. La théorie ELM permet d'avancer que les bénéfices anticipés par le

récepteur puissent modérer le lien entre les techniques d'intervention et la crédibilité perçue de la source. En effet, cette théorie suggère que les récepteurs motivés à traiter le message seront plus attentifs au contenu du message comme tel (p.ex. l'objet de ce qui est communiqué par la source) sans égards à des indices contextuels (p.ex. statut de la source, sa façon de communiquer) pour donner de la légitimité au message reçu et se l'approprier. À l'inverse, les candidats qui ont peu d'attentes de bénéfices en ÉP devraient porter plus attention aux indices contextuels tels que des caractéristiques de la communication (p.ex. le nombre d'arguments, Petty et Cacioppo, 1986) et le statut du conseiller (p.ex. profession, diplômes académiques, nombre d'années d'expérience ; Heppner et Claiborn, 1989) pour s'approprier la rétroaction transmise lors de l'ÉP.

Les bénéfices anticipés des candidats face aux résultats de l'évaluation de potentiel (p.ex. mieux se connaître, améliorer son rendement au travail) constituent une variable motivationnelle du récepteur élaborée par Kudisch et al. (2002) et retravaillée par Plunier (2012). Dans la littérature en ÉP, cette variable présente un lien positif avec l'acceptation de la rétroaction ( $r=0,44$  ;  $p<0,05$ ; Kudisch et al., 2002), ainsi qu'avec l'intention d'agir dans le sens de la rétroaction reçue ( $r=0,69$  ;  $p<0,01$ ; Kudisch et al., 2002;  $r=0,38$  ;  $p<0,05$  ; Lessard, Boudrias et Denis, 2018). Ainsi, les bénéfices anticipés sont similaires à la motivation des candidats à traiter le message, qui est discutée dans la théorie ELM (Petty et Cacciopo, 1986). Suivant cette théorie, les candidats percevant des bénéfices élevés au processus d'ÉP seraient alors enclins à s'approprier le message sans que les techniques d'intervention du conseiller ne soient cruciales pour leur donner confiance envers les habiletés du conseiller. De plus, dans la documentation en *counseling*, les bénéfices anticipés de l'individu relatifs au processus sont souvent mentionnés comme variable déterminante dans l'appropriation de la rétroaction (Bernaud, Fabio et Mpouki, 2009 ; Friedlander et Snyder, 1983 ; Guédon et Savard, 2005).

À l'aide de la théorie de l'influence sociale et de l'*ELM*, ainsi que d'études empiriques pertinentes au domaine de l'ÉP, le présent essai posera et vérifiera le modèle de recherche présenté à la figure 1. Ce modèle pose deux grandes questions. La première est : les techniques d'intervention du conseiller favorisent-elles la crédibilité perçue par le candidat en contexte d'ÉP? Si oui, lesquelles et dans quelle mesure? La seconde : est-ce que les bénéfices anticipés par le candidat modèrent l'apport des techniques d'intervention à la crédibilité perçue du conseiller? Répondre à ces questions aura des incidences importantes pour la pratique. Étant donné que d'importantes sommes d'argent sont dépensées chaque année dans les processus d'ÉP, il est plus que favorable pour les praticiens de mieux comprendre comment leurs façons d'intervenir influencent leur crédibilité perçue, sachant que cette dernière variable est clé pour l'appropriation de la rétroaction. Au niveau de la théorie, cette étude offrira une occasion de vérifier la généralisation possible des modèles théoriques et des connaissances issues du *counseling* au contexte spécifique de l'ÉP. À notre connaissance, l'établissement de liens entre les techniques d'intervention et la crédibilité perçue dans un contexte d'ÉP constituera une première. L'examen du rôle modérateur des bénéfices anticipés constitue aussi un apport théorique au sens où il permettra de déterminer si les liens entre les techniques d'intervention et la crédibilité dépendent de certains paramètres importants dans la situation étudiée (Busse, Kach et Wagner, 2017), dans ce cas-ci la motivation du candidat en regard du processus d'ÉP.

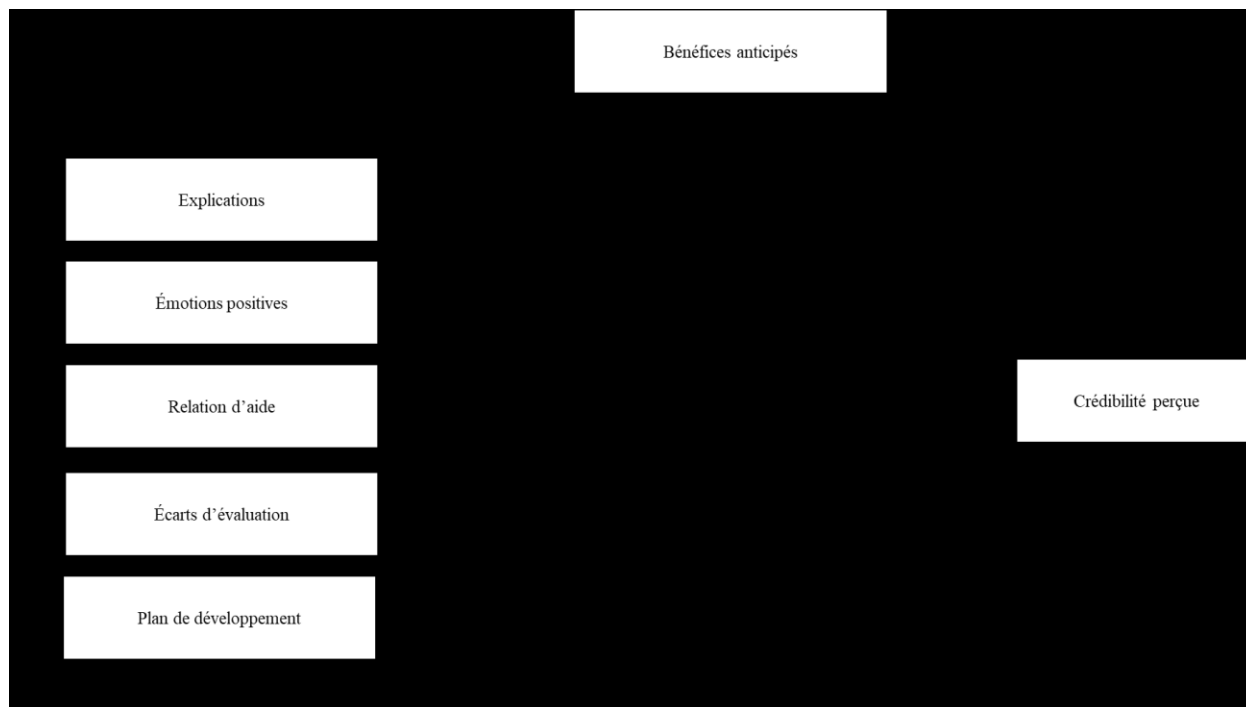


Figure 1. Le modèle du projet de recherche. Les lignes diagonales et l'horizontale représentent des relations positives attendues. Les lignes verticales représentent un effet de modération.

### Contexte théorique

#### La rétroaction en ÉP et en *counseling*

Selon Kluger et DeNisi (1996) et Moses (2011), la séance de rétroaction en ÉP est une rencontre formelle et privée avec un conseiller et un candidat à la suite des tests entrepris (p.ex. de personnalité, d'intérêts, de compétences) et des entrevues, qui a pour objectif de communiquer les résultats du processus d'évaluation et de proposer des cibles de développement professionnel. Les écrits sur la rétroaction dans différents contextes (en évaluation de la performance, en *counseling* ou en psychothérapie) existent depuis plusieurs décennies dans la littérature (Bloom et Hautaluoma, 1987 ; Claiborn et Goodyear, 2005 ; Guédon et Savard, 2005 ; Ilgen et al., 1979 ; Kluger et DeNisi, 1996). Toutefois, comme mentionnée, la séance de rétroaction en contexte d'ÉP est un champ d'études beaucoup plus récent.



Le contexte de l'ÉP et celui du *counseling* de carrière comportent un certain nombre de similitudes. Dans les deux cas, il s'agit d'un contexte où l'ajustement au travail est l'enjeu central de l'évaluation, où le client a complété des tests psychométriques liés à ses motivations et compétences professionnelles et où il y a une relation un à un entre un conseiller et le client. Dans les deux cas, le conseiller dispose au minimum d'une formation universitaire de deuxième cycle dans un domaine pertinent à l'évaluation psychologique (p.ex. psychologie, carriérologie). Une différence à mentionner concerne néanmoins la finalité du processus. En *counseling*, la finalité est d'amener l'individu à mieux se connaître pour faire des choix professionnels éclairés (Guédon et Savard, 2005), tandis qu'en ÉP les finalités sont de recommander ou non un candidat à un emploi et/ou d'utiliser la richesse des données d'évaluation pour donner au candidat une rétroaction centrée sur son développement professionnel (Plunier et al., 2008). Étant donnée cette différence, la séance de rétroaction en ÉP mérite d'être étudiée spécifiquement pour documenter les effets des pratiques de rétroaction dans ce contexte. En revanche, que ce soit en ÉP ou en *counseling* de carrière, l'objectif de toute rétroaction est d'influencer le récepteur pour qu'il s'approprie le message. Nous postulons donc qu'il est possible de s'appuyer sur la documentation en *counseling* de carrière afin de poser des hypothèses sur l'apport de techniques d'intervention dans le contexte de l'ÉP. Il est à noter que les techniques d'intervention incluses dans le modèle de recherche sont aussi évoquées dans plusieurs autres contextes impliquant une rétroaction (psychothérapie, évaluation du rendement, coaching). Cela étant dit, les plus grandes similitudes conceptuelles entre les techniques d'intervention faisant l'objet de cette étude et celles répertoriées dans d'autres contextes proviennent de la littérature en *counseling* de carrière. Cette littérature, qui s'intéresse aussi à la crédibilité de la source, sera donc un fondement important pour cette recherche.

### **La crédibilité perçue de la source suite à la rétroaction**

La crédibilité perçue de la source résulte de certaines qualités attribuées au conseiller. Ce sont ces qualités qui feront en sorte qu'en fin de compte le conseiller aura une influence forte et durable sur l'appropriation cognitive de la rétroaction par le récepteur. Trois qualités principales ont été proposées dans les écrits en *counseling* pour opérationnaliser la crédibilité de la source : l'expertise, l'attractivité et la confiance (Bernaud et al., 2009 ; Guédon et Savard, 2005 ; Heppner et Claiborn, 1989 ; Claiborn et Hanson, 1999 ; Strong, 1968 ; Strong et Matross, 1973). La documentation sur la crédibilité n'est cependant pas toujours alignée concernant les variables qui la composent, puisque les différents contextes d'application (p.ex. en marketing, en conseil, en politique) ne font pas tous appel à chacune des dimensions (Giffin, 1967, Pornpitakpan, 2004). En effet, plusieurs études testant différents modèles factoriels pour déterminer la structure du construit de la crédibilité perçue soutiennent la prédominance d'un seul construit englobant les trois dimensions (Hoyt, 1996 ; Savaria, 2011 ; Tracey, Glidden et Kokotovic, 1988). Les individus semblent donc percevoir globalement la crédibilité de la source plutôt que chacune des dimensions la composant. En contexte de rétroaction en ÉP, plusieurs résultats d'études ont mené à la validation d'une échelle de mesure de la crédibilité comportant deux dimensions, soit l'expertise et la confiance (Byham, 2005; Ilgen et al., 1979; Kudisch, 1996; Plunier, Boudrias et Savoie, 2013; Rose, Eidson, Steffensmeier et Kudisch, 2004; Savaria, 2011). Il semble que l'attractivité soit perçue comme étant différente des autres dimensions de la crédibilité et donc, elle ne fait pas partie de l'échelle utilisée en ÉP (Hoyt, 1996; Pornpitakpan, 2004). Adaptée en contexte d'ÉP, la crédibilité de la source se définit donc comme étant la perception du récepteur, de l'expertise du conseiller et de la confiance envers ses habiletés interpersonnelles (Plunier et al., 2013). Cette perception est généralement recueillie dans les recherches en ÉP après que le

conseiller a interprété les tests et communiqué sa rétroaction au candidat (Boudrias et al., 2014 ; Plunier et al. 2013, Savaria, 2011). L'expertise est ainsi dérivée des connaissances et compétences du conseiller qui ont été perçues dans le contexte d'ÉP et la confiance s'explique comme étant la perception du candidat que le conseiller se préoccupe de sa situation.

### **Les techniques d'intervention favorisant la crédibilité perçue de la source**

La théorie de l'influence sociale (Strong, 1968) cherche à expliquer comment la présentation des résultats d'évaluation par un conseiller à un client permet d'influencer ce dernier pour qu'il se les approprie. Selon cette théorie, le processus d'influence se déroule en deux étapes (Clairborn et Hanson, 1999). Tout d'abord, le conseiller doit favoriser sa crédibilité perçue en utilisant, par exemple, plusieurs techniques d'intervention. Ensuite, lorsque sa crédibilité est établie, le conseiller adopte une posture d'influence et son objectif devient spécifiquement d'aider le récepteur à s'approprier la rétroaction pour éventuellement changer son comportement et favoriser son développement au travail (Claiborn et Hanson, 1999; Heppner et Claiborn, 1989 ; Strong, 1968). Bien que plusieurs variables puissent intervenir lors des deux étapes de cette théorie, les techniques d'intervention que le conseiller utilise pour partager son « message » au récepteur peuvent permettre de favoriser sa crédibilité et aussi, par la suite, influencer plus concrètement le récepteur.

Selon cette théorie, le terme « message » a une signification très englobante qui ne se limite pas au contenu communiqué. Il fait plutôt référence aux interventions du conseiller liées à l'interprétation et à la restitution des résultats de tests au client (Heppner et Claiborn, 1989). Il s'agit donc des moyens d'intervention utilisés durant la séance de rétroaction, afin de favoriser la crédibilité perçue du conseiller, mais aussi d'influencer le récepteur pour qu'il s'approprie le

contenu de la rétroaction. Cette théorie ne précise toutefois pas la nature précise des interventions possible à effectuer pour influencer positivement le client.

S'intéressant à cette question, Lessard et Boudrias (soumis) ont réalisé une étude pour identifier les types d'interventions que les conseillers en ÉP peuvent faire pour influencer les candidats au moment de transmettre les résultats d'évaluation et d'influencer les candidats à s'approprier la rétroaction. Suite à une recension de pratiques utilisées dans divers contextes de rétroaction (en psychothérapie, en évaluation du rendement, en coaching et en counseling), ainsi qu'à l'aide d'entretiens subséquents avec des praticiens d'une firme spécialisée en ÉP, plusieurs exemples de pratiques possibles à utiliser en séance de rétroaction en ÉP furent relevés. Il est à noter que ce volet de la recherche de Lessard et Boudrias (soumis) a permis de valider qualitativement la pertinence des techniques de rétroaction identifiées, car dix-huit praticiens spécialisés en ÉP ont aidé à ne retenir que les pratiques jugées pertinentes au contexte de l'ÉP et d'écarter les autres pratiques qui ne l'étaient pas. Puis, dans un second volet, une démarche quantitative a été réalisée afin de valider les différentes techniques d'intervention préalablement identifiées. Des analyses factorielles exploratoires, menées à partir de données recueillies durant 254 séances de rétroaction en ÉP, ont permis d'opérationnaliser cinq techniques d'intervention distinctes (respectivement *axées sur les explications, sur les émotions, sur la relation d'aide, sur les écarts d'évaluation, sur le plan de développement*), soit celles qui seront utilisées dans cette étude. Il est pertinent de souligner que les facteurs obtenus dans le contexte d'ÉP sont similaires à des pratiques identifiées dans la littérature en *counseling* (Lessard, 2019).

Dans les lignes qui suivent, nous présentons chacune de ces techniques d'intervention et proposons des hypothèses quant à leur relation individuelle avec la crédibilité perçue de la source. Il importe de s'intéresser aux liens individuels en premier lieu, puisqu'aucune étude n'a

encore investigué l'apport de chacune des cinq techniques d'intervention à la crédibilité perçue en contexte d'ÉP. Pour développer les hypothèses, nous nous appuyons sur la littérature traitant de pratiques d'intervention en ÉP, mais surtout d'interventions apparentées tirées de la littérature en *counseling* et en psychothérapie ayant fait l'objet d'études empiriques.

**L'apport de chacune des cinq techniques prises individuellement.** Les techniques *axées sur les explications* constituent des interventions de clarification, où l'évaluateur se préoccupe de la compréhension du candidat par rapport aux éléments de la rétroaction reçue (Lessard et Boudrias, soumis). Dans des contextes de *counseling* de carrière, il a été démontré que ces techniques sont associées positivement avec la crédibilité perçue du conseiller. En effet, une étude expérimentale a conclu, en comparant le niveau moyen dans trois conditions expérimentales lors d'une séance d'interprétation des tests, que le conseiller est perçu plus crédible lorsqu'il présente les résultats de manière objective (approche dite « nomothétique »; Bernaud et al., 2009). L'approche nomothétique en *counseling* s'apparente aux techniques *axées sur les explications* en ÉP, puisque dans les deux cas, l'on présente les données objectives des tests afin que le candidat en comprenne le sens en lien avec les objectifs de la rencontre. Une seconde étude quasi-expérimentale trouve aussi le même type de lien avec la crédibilité, cette fois par le biais d'une technique d'interprétation dite « livrée » qui mise sur une explication factuelle des résultats par le conseiller (Hanson, Claiborn et Kerr, 1997). Il est pertinent de noter que dans ces deux études, une approche intégrée de techniques de rétroaction où en plus d'expliquer les résultats au candidat, ce dernier participant personnellement à l'interprétation des résultats, donnait les meilleurs résultats sur la crédibilité perçue de la source (Bernaud et al., 2009; Hanson et al., 1997). Cela étant, la première hypothèse est formulée :

H1 : Les techniques d'intervention *axées sur les explications* seront associées positivement avec la crédibilité perçue de la source.

Les techniques d'intervention *axées sur les émotions positives* se définissent comme des interventions ayant l'objectif de faire vivre des émotions positives au candidat (p.ex. détendre l'atmosphère en abordant les difficultés ou les défis de développement du candidat de manière positive). Aucune étude jusqu'à présent ne semble avoir examiné ce type de techniques d'intervention dans un contexte de rétroaction. Seul un article théorique en promeut les vertus pour accroître la réceptivité à la rétroaction correctrice (O'Malley et Gregory, 2011). Afin de formuler une hypothèse sur les réactions du candidat à la rétroaction, il peut être approprié de considérer la théorie *Broaden-and-Build* (Fredrickson, 2001). Il s'agit d'une théorie en psychologie positive qui stipule que les émotions positives vécues ouvrent l'esprit et élargissent la pensée et les comportements (Fredrickson, 2001). Plusieurs études empiriques de ce courant ont souligné que les individus qui font l'expérience d'émotions positives, présentent une pensée plus créative, flexible et sont plus ouverts à toutes sortes d'informations nouvelles (Fredrickson, 2004). En effet, Kudisch (1996) a trouvé dans une étude que plus un candidat vit des émotions positives lors du processus d'ÉP, plus ce dernier rapporte s'approprier la rétroaction ( $r=0,48$  ;  $p<0,01$ ) et avoir des réactions favorables envers la source du message ( $r=0,50$  ;  $p<0,01$ ). Il serait donc possible que lorsqu'un conseiller utilise des techniques d'intervention *axées sur les émotions positives*, le récepteur du message perçoive plus favorablement le conseiller, notamment sur le plan de la crédibilité. Ceci amène à proposer la deuxième hypothèse.

H2 : Les techniques d'intervention *axées sur les émotions positives* seront associées positivement avec la crédibilité perçue de la source.

Les techniques *axées sur la relation d'aide* font référence à la mise en œuvre des trois conditions élaborées par Rogers (1965) pour favoriser la croissance et le développement personnel, soit l'empathie, le regard positif inconditionnel et l'état de congruence du conseiller (Lessard et Boudrias, soumis). Les fondements théoriques de ces techniques d'intervention comportent alors des ressemblances notables avec les théories portant sur l'alliance en psychothérapie (Horvath et al., 2011). Bien que l'EP diffère de la psychothérapie, la qualité de la relation a été mentionnée comme un levier d'influence sur lequel la source du message peut s'appuyer pour favoriser sa crédibilité et l'appropriation de la rétroaction (Meyer, 1998). Ces techniques sont reconnues en psychothérapie pour favoriser le lien de confiance entre le psychologue et le patient, favoriser l'impact positif de la psychothérapie et augmenter la satisfaction du patient (Horvath et al., 2011; Horvath et Luborsky, 1993). Ces bénéfices seraient en bonne partie dus à l'alliance thérapeutique, c'est-à-dire une bonne collaboration dans la détermination des buts poursuivis et des tâches à faire ainsi qu'un lien émotionnel positif entre le psychologue et le client (Horvath et al, 2011). En EP, l'utilisation des techniques axées sur la relation d'aide par le conseiller pourrait favoriser sa crédibilité auprès du client, car ce type de techniques d'intervention cible l'établissement d'une relation de confiance similaire à celle incluse dans la notion d'alliance thérapeutique. À cet égard, une étude empirique répertoriée en contexte de *counseling* vocationnel montre que certaines techniques de rétroaction axées sur le soutien du conseiller envers le récepteur du message favorisent sa crédibilité perçue (Heppner et Handley, 1982). Plus spécifiquement, les conseillers étaient perçus comme étant plus crédibles lorsque le récepteur du message percevait qu'il y avait une bonne relation ( $r=0,52$  ;  $p<0,01$ ). Les comportements de soutien dans cette étude s'apparentent aux techniques d'intervention *axées sur la relation d'aide* (Lessard et Boudrias, soumis), car ils partagent des caractéristiques communes

tels qu'une écoute attentive à l'égard du récepteur et un encouragement à se développer. La troisième hypothèse est donc formulée :

H3 : Les techniques d'intervention *axées sur la relation d'aide* seront associées positivement avec la crédibilité perçue de la source.

Les techniques d'intervention *axées sur les écarts d'évaluation* peuvent être définies comme des interventions mettant en évidence différents types d'écarts (p. ex. personne-poste, comportements-objectifs professionnels) identifiés lors du processus d'évaluation en ÉP. Leurs utilisations lors de la rétroaction permettent de les rendre saillants pour que l'individu les comprenne et qu'il soit motivé à changer certains comportements subséquentement (Lessard et Boudrias, soumis). Ces techniques peuvent sembler confrontantes pour le candidat, puisqu'elles mettent en relief la perception du candidat et la réalité externe. Elles peuvent donc s'apparenter à la confrontation constructive discutée dans la documentation sur la séance de rétroaction en ÉP (Boudrias et al., 2014; Savaria, 2011). En effet, la confrontation constructive a comme objectif d'aider le candidat à changer sa perspective de lui-même et de ses problèmes vécus au travail (Boudrias et al., 2014). Le conseiller qui met en œuvre ce type d'intervention, qui demande à être appuyé sur une interprétation sûre pour être réalisé sans heurts, devrait être perçu comme possédant une solide expertise. Ce faisant, ce type d'interventions devrait favoriser la crédibilité perçue du conseiller. En ce sens, l'étude de Savaria (2011) démontre un fort lien corrélational entre la confrontation constructive et la crédibilité perçue de la source ( $r=0,65$  ;  $p<0,01$ ). Cela étant, l'hypothèse 4 est formulée.

H4 : Les techniques d'intervention *axées sur les écarts d'évaluation* seront associées positivement avec la crédibilité perçue de la source.



Les dernières techniques d'intervention sont *axées sur le plan de développement*. Elles correspondent à « 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 (Lessard et Boudrias, soumis, p. 19) ». Peu d'études se sont penchées sur ces techniques en relation avec la crédibilité perçue du conseiller. Celle de Heppner et Handley (1982) en fait l'exception. En effet, cette étude documente l'efficacité de deux pratiques du conseiller, dont l'une a été discutée plus haut en lien avec les techniques d'intervention *axées sur la relation d'aide*. La deuxième pratique investiguée se nomme « normative ». Cette dernière visait précisément la fixation et l'encouragement à atteindre des objectifs développementaux avec un échantillon d'étudiants. Les résultats de cette étude montrent des liens positifs et significatifs, de force moyenne selon Cohen (1988), entre ces techniques dites « normatives » et la crédibilité perçue de la source du message. Par exemple, le fait d'établir des objectifs clairs avec le récepteur du message pour mesurer son développement est associé positivement à l'expertise perçue de la source du message ( $r=0,36$  ;  $p<0,05$ ) et à la confiance ( $r=0,48$  ;  $p<0,01$ ). Ainsi, il peut être postulé que les conseillers qui proposent des objectifs de développement et identifient des moyens précis pour aider les candidats en ce sens, feraient preuve de leur expertise dans ce contexte et donc, favoriseraient leur crédibilité à l'égard des candidats. Il serait donc envisageable de considérer un lien semblable dans cette présente étude en contexte d'ÉP.

H5 : Les techniques d'intervention *axées sur le plan de développement* seront associées positivement avec la crédibilité perçue de la source.

**L'apport de cinq techniques considérées ensemble.** Lessard (2019) évoque l'idée que les conseillers en ÉP auraient recours à différentes techniques d'intervention de manière spontanée et utiliseraient couramment plus d'une technique pour maximiser leur impact auprès d'un candidat lors d'une même séance de rétroaction. Cette hypothèse n'a cependant pas été vérifiée en ÉP. Par contre, dans un contexte de *counseling*, cette hypothèse a été examinée dans les études de Hanson et al. (1997) et de Bernaud et al. (2009). Ces deux études expérimentales concluent que les récepteurs du message percevaient les conseillers comme étant plus crédibles lorsque ceux-ci utilisaient une approche combinant différentes techniques d'intervention lors de la même séance de rétroaction en comparaison avec l'utilisation d'une approche axée sur une seule technique d'intervention.

Bien que peu d'études montrent ce constat, il serait utile d'investiguer de façon exploratoire quel est l'apport de chaque technique d'intervention lorsqu'elles sont considérées ensemble. Cette analyse permettra de répondre à la question de recherche suivante : Dans quelle mesure l'apport de plusieurs techniques d'intervention serait-il préférable, en comparaison à l'apport d'une seule technique d'intervention, pour favoriser la crédibilité perçue du conseiller?

### **Les bénéfices anticipés du récepteur**

La théorie ELM (Petty et Cacioppo, 1986) est appropriée à considérer dans le contexte de la présente étude en lien avec les bénéfices anticipés du récepteur. Cette théorie mentionne que le changement d'attitude/comportement d'un individu suite à une communication d'influence dépend d'éléments personnels liés au récepteur (p.ex. sa motivation; sa capacité cognitive) et d'éléments contextuels (p.ex. quantité d'arguments, la crédibilité perçue de la source). Selon cette théorie, il existe deux voies utilisables pour mener à un changement d'attitude, soit la voie centrale ou la voie périphérique. La voie centrale implique que le récepteur analyse le message

reçu par rapport à la qualité des arguments ou son attitude initiale, et les compare à ses connaissances et croyances préalables, afin d'adopter au final un changement d'attitude. La voie périphérique, quant à elle, renvoie à des changements d'attitudes fondés sur des indices contextuels, comme la crédibilité perçue de la source ou la quantité d'arguments sans égard à leur valeur.

Selon la théorie ELM, la voie centrale ou périphérique empruntée par le récepteur dépend de sa capacité et de sa motivation à traiter le message. La motivation à traiter le message provient, entre autres, de sa pertinence perçue selon les attentes du récepteur, donc des bénéfices anticipés qu'il peut en retirer. L'étude empirique en *counseling* de Bernaud et al. (2009), mentionne que les attentes positives des candidats par rapport au processus de *counseling* constituent une variable prépondérante pour expliquer leurs réactions suite aux interventions des conseillers. Dès lors, si le message n'est pas aligné avec les attentes du récepteur, ce dernier aura tendance à emprunter la voie périphérique et à se référer davantage à la crédibilité perçue de la source afin d'accepter le message ou non. Si le récepteur perçoit le message comme étant pertinent, il sera plutôt motivé à approfondir la compréhension de son contenu et empruntera alors la voie centrale, accordant peu d'importance aux indices contextuels dont la crédibilité perçue du conseiller et son style communicationnel.

Dans le contexte de cette recherche, les bénéfices anticipés de l'ÉP par le candidat sont anticipés comme jouant un rôle analogue à la motivation à traiter le message dans la théorie ELM (Petty et Cacioppo, 1986). Les bénéfices anticipés sont ainsi positionnés dans le modèle de recherche comme variable modératrice entre les techniques d'intervention et la crédibilité perçue (Figure 2). Nous formulons l'hypothèse que lorsque les attentes de bénéfices par rapport à l'ÉP sont élevées, le candidat dirigera son attention sur le contenu du message plutôt que sur la façon

de le livrer (techniques d'intervention) lors de la séance de rétroaction. Dans ce cas, les techniques d'intervention du conseiller devraient être peu reliées à la crédibilité perçue du conseiller. En revanche, lorsque les attentes de bénéfices par rapport à l'ÉP sont faibles, les candidats seront davantage influencés par les indices contextuels et par la façon dont les conseillers leur transmettent l'information pour attribuer une crédibilité à la source du message. Dans ce contexte de faible pertinence perçue de l'ÉP, les cinq techniques d'intervention devraient être plus fortement associées à la crédibilité perçue. Une dernière série d'hypothèses est donc proposée.

H6 : Il est attendu que les relations entre les techniques d'intervention *axées sur les explications* (H6a), *axées sur les émotions positives* (H6b), *axées sur la relation d'aide* (H6c), *axées sur les écarts d'évaluation* (H6d), *axées sur le plan de développement* (H6e) et la crédibilité perçue sont modérées par les bénéfices anticipés, de sorte que les relations seront plus fortes lorsque les bénéfices anticipés sont faibles que lorsque les bénéfices anticipés sont élevés.

## **Méthodologie**

### **Procédures**

Ce projet de recherche a été approuvé par le comité d'éthique de la recherche de la Faculté des arts et des sciences (CERAS-2014-15-106-D). La collecte de données a été menée en collaboration avec une firme d'ÉP pancanadienne.

Tous les candidats à une ÉP se rendant à l'un des bureaux de la firme sont sollicités à participer à l'étude. Une brochure explicative est remise aux candidats pendant la pause du dîner de leur journée d'évaluation par l'adjointe administrative. Cette dernière est formée pour répondre aux questions des participants et à les référer aux chercheurs au besoin. Le descriptif de la brochure comporte les objectifs de la recherche, les retombées attendues par la participation à

l'étude et contient aussi les coordonnées des chercheurs. Chaque individu qui participe à l'étude remplit le formulaire de consentement, signé antérieurement par les chercheurs, et conserve une copie. L'étude se fait en trois temps de mesure, mais le troisième temps ne fait pas partie des variables utilisées dans la présente recherche.

Le premier temps (T1) correspond à la journée d'évaluation du potentiel. Un premier questionnaire est administré durant cette journée dans laquelle sont mesurés les bénéfices anticipés de l'ÉP par les candidats. Les candidats remettent le questionnaire dans une enveloppe cachetée qu'ils déposent dans une boîte fermée à clé identifiée « Université de Montréal ».

Le deuxième temps de mesure (T2) correspond à la séance de rétroaction où le conseiller communique au candidat les résultats de l'ÉP. Cette séance de rétroaction a lieu en face à face. À la fin de cette séance, les candidats et les conseillers sont chacun invités à remplir un questionnaire. Des salles différentes sont attribuées aux candidats et aux conseillers, puis les questionnaires sont encore une fois mis dans une enveloppe cachetée et déposés dans une boîte fermée à clé.

La mesure de la crédibilité perçue fait partie du questionnaire du candidat et ce dernier coche le nom de son conseiller afin de pouvoir jumeler les réponses aux différents questionnaires. Quant aux conseillers, ceux-ci répondent au questionnaire sur les techniques d'intervention mises en œuvre lors de la séance de rétroaction. Ce choix repose sur le fait de privilégier la source d'information la mieux informée (*knowledgeable observers*) afin de rapporter les techniques de rétroaction utilisées. Deux raisons justifient que le conseiller prodiguant la rétroaction est une source de choix pour donner l'information sur les interventions effectuées. D'une part, puisqu'il est à la source de ces interventions, son attention est dirigée sur celles-ci et il peut donc réaliser la tâche de les rapporter. D'autre part, le conseiller possède une

expertise disciplinaire par rapport aux pratiques d'intervention, qui lui permet de les désigner dans un langage précis et de les caractériser d'une façon spécialisée. Il est à noter qu'un conseiller répond à un questionnaire pour décrire ses interventions relatives à chacune de ses techniques de rétroaction, qui implique à chaque fois des candidats différents. Les conseillers ayant participé à l'étude ont répondu en moyenne 11,47 fois ( $ET = 10,04$ ).

### **Participants**

Les participants recrutés ont été sollicités pour participer à la recherche de 2014 à 2018. Le recrutement ayant été effectué dans le cadre des activités normales de la firme, nous ne connaissons pas le taux de participation en lien avec le nombre de candidats sollicité. Plus de 415 participants ont répondu au premier questionnaire. Suite au nettoyage des données et à l'élimination des participants n'ayant pas rempli le deuxième questionnaire, 221 candidats ont été conservés aux T1 et T2 et forment l'échantillon utilisé pour cette recherche. Cet échantillon final est composé de 58,80% d'hommes et la moyenne d'âge est de 40,90 ans ( $ET = 7,83$ ). La proportion de gens ayant comme niveau de scolarité un baccalauréat est 47,50% et 35,20% pour une maîtrise. Concernant la catégorie d'emploi, 37,60% étaient des cadres de premier niveau, 21,70% des cadres intermédiaires et 21,30% des professionnels. Le nombre d'années en gestion était en moyenne de 6,43 ans ( $ET = 7,15$ ) et 56,60% des répondants affirmaient qu'il s'agissait de leur première évaluation du potentiel. L'objectif était l'obtention d'un poste à 82,80% et le poste était obtenu dans 59,80% des cas.

### **Instruments**

Les instruments présentés en annexe B sont tous des questionnaires autorapportés. Il est demandé aux participants d'encercler le chiffre qui reflète le mieux leur perception ou degré d'accord avec les énoncés. Les instruments ont tous déjà été validés (Lessard et Boudrias,

soumis; Plunier, 2012; Savaria, 2011). Jusqu'à présent, l'indice le plus utilisé dans la littérature pour justifier la fidélité d'un instrument de mesure est le coefficient d'alpha de Cronbach (Raykov et Marcoulides, 2019). Un alpha de Cronbach d'au moins ( $\alpha = 0,70$ ) est souhaitable pour une consistante interne acceptable (Walsh et Betz, 1990). Cependant, certains auteurs proposent une limite de ( $\alpha = 0,60$ ), surtout lorsque l'outil n'est composé que de trois items, puisque l'alpha de Cronbach peut être influencé en grande partie selon le nombre d'items que compose un facteur (Hogan, 2015; Peterson, 1994).

**Techniques d'intervention.** Le questionnaire de Lessard et Boudrias (soumis), permettant de mesurer cinq techniques d'intervention avec 20 items au total, a été utilisé. Les conseillers répondent suite à la séance de rétroaction, s'ils ont, durant cette séance, utilisé les techniques d'intervention. L'échelle de réponses pour les cinq techniques a différentes options de réponses à 5 ancrés (1 = Pas du tout; 5 = Beaucoup; 1 = Je ne l'ai pas fait, 5 = Je l'ai fait et nous en avons parlé amplement). Les techniques *axées sur les explications* comportent 3 items (p. ex. « J'ai vérifié ce que le candidat a compris des résultats de l'évaluation »). L'alpha de Cronbach obtenu est de ( $\alpha = 0,70$ ). Les techniques *axées sur les émotions positives* comportent 4 items (p. ex. « J'ai été réellement empathique face aux émotions / réactions du candidat »). L'alpha de Cronbach pour cette technique est de ( $\alpha = 0,76$ ). Les techniques *axées sur la relation* ont un alpha de Cronbach de ( $\alpha = 0,64$ ) et comportent 4 items (p. ex. « J'ai été authentique avec le candidat, c'est-à-dire que je lui ai réellement communiqué ce que je percevais »). Les techniques *axées sur les écarts d'évaluation* obtiennent un alpha de Cronbach de ( $\alpha = 0,63$ ) et contiennent 3 items (p. ex. « J'ai mis en évidence les écarts entre l'autodescription du candidat et ma perception de celui-ci »). Finalement, les techniques *axées sur le plan de développement*

comportent 6 items (p.ex. « J'ai aidé le candidat à se fixer des objectifs spécifiques et réalistes de développement professionnel »). L'alpha de Cronbach pour cette échelle est de ( $\alpha = 0,84$ ).

**Bénéfices anticipés.** Cet instrument, élaboré par Plunier (2012), contient 5 items (p. ex. « Je crois que les résultats de mon évaluation me permettront d'identifier des pistes pour me développer au plan professionnel »). L'alpha de Cronbach est de ( $\alpha = 0,87$ ) et l'échelle de réponse est de type Likert à 6 ancrés (1 = Totalement en désaccord ; 6 = Totalement en accord).

**Crédibilité perçue.** Cette mesure a été élaborée par Savaria (2011) et reprise par Boudrias et al. (2014). Les candidats devaient répondre à 9 items d'une échelle de type Likert à 6 ancrés (1 = Totalement en désaccord; 6 = Totalement en accord). La question d'amorce demande au candidat d'évaluer si le conseiller se démarque sur des énoncés associés à son expertise et ses habiletés interpersonnelles (p. ex. « Sa compétence pour évaluer mes compétences en lien avec l'emploi ciblé » ; « Sa capacité à gagner ma confiance »). Cette mesure est unidimensionnelle (Boudrias et al., 2014) et l'alpha de Cronbach pour cette mesure est de ( $\alpha = 0,93$ ).

**Variables de contrôle.** Il est important de considérer les variables contrôles pouvant avoir un effet sur les relations entre les variables indépendantes (VI) et la variable dépendante (VD), afin d'identifier avec davantage de précision l'apport de chaque VI (Bernerth et Aguinis, 2016). À cet égard le diplôme le plus élevé du candidat et s'il s'agit d'une participation à une ÉP dans l'optique d'obtenir un nouveau poste (contexte de sélection), constituent les deux variables contrôles retenues. Lors de la participation au processus d'ÉP en contexte de sélection, les candidats s'attendent à ce que l'évaluateur démontre qu'il est un professionnel compétent en la matière et cette attente d'expertise influence la crédibilité perçue (Heppner et Claiborn, 1989). Aussi, le niveau de scolarité du candidat est une variable contrôle à considérer, puisqu'elle influence le processus de rétroaction et la façon dont le récepteur perçoit la source du message et



sa rétroaction (Gong, Li, Qi et Na Zhang, 2017). Finalement, les individus ayant un haut niveau de scolarité pourraient avoir besoin de plus d'informations afin de percevoir la source d'un message comme crédible comparativement à ceux qui ont un niveau de scolarité plus faible (Petty et Cacioppo, 1986).

### **Traitement statistique**

Selon Tabachnick et Fidell (2013), la formule pour connaître le nombre idéal de participants lorsqu'il est question d'analyse de régression s'énonce comme suit :  $50 + 8 \times$  (nombre de variables indépendantes et de contrôle). Ceci étant, la présente étude devrait avoir au moins 106 participants. Ce postulat est donc confirmé. Tout d'abord, il sera question d'analyses préliminaires pour déterminer si les liens attendus entre les variables sont significatifs et pour vérifier les postulats de corrélations et de régressions. Des régressions multiples hiérarchiques seront utilisées pour vérifier la prédiction de chacune des techniques d'intervention sur la crédibilité perçue de la source en contrôlant pour l'apport des variables contrôles mentionnées dans une première étape de la régression. Ensuite, les mêmes analyses seront utilisées pour déterminer l'apport des techniques d'intervention lorsqu'elles sont utilisées ensemble, en incorporant encore une fois les variables contrôles. Finalement, il sera question de régressions multiples hiérarchiques modérées dans lesquelles les bénéfices anticipés seront intégrés dans un terme d'interaction dans la relation entre chacune des techniques d'intervention et la crédibilité perçue de la source.

## **Résultats**

### **Analyses préliminaires**

Premièrement, une analyse d'attrition a été réalisée en comparant les moyennes des bénéfices anticipés rapportés par les candidats ayant répondu uniquement au T1 (n=184) et ceux

ayant complété le T1 et T2 (n=231). Aucune différence significative ( $t(413) = 0,720, p=n.s.$ ) n'a été observée. Cela fournit un indice selon lequel l'attrition entre les deux temps de mesure n'est pas influencée par une variable à l'étude et donc que cette menace potentielle à la validité interne pourra être écartée au moment d'interpréter les résultats.

Deuxièmement, dans l'optique de faire des analyses de régressions, une série d'analyses préliminaires a été réalisée. Celle-ci visent à s'assurer que les données respectent les postulats de présence de variables indépendantes importantes, d'indépendance des scores, de l'étendue des items pour chaque variable, du postulat de normalité multivariée (normalité des variables, des résiduels et l'homoscédasticité), d'absence de multicollinéarité et de singularité et finalement le postulat selon les nombres de données manquantes (Mageau, 2019).

Tout d'abord, deux postulats feront partie des limites de cette étude, soit la présence de variables indépendantes importantes et l'indépendance des scores, car le devis actuel ne permet pas de se positionner favorablement avec certitude sur ceux-ci et pourraient donc potentiellement affecter la validité des résultats. Le premier consiste à la présence de tous les prédicteurs du phénomène suggérés par la théorie et aussi, qu'il n'y a pas de variable non incluse dans le modèle qui pourrait expliquer certaines relations. Le second souligne l'importance que les scores de chacun des participants soient indépendants les uns des autres.

Ensuite, l'examen du postulat concernant l'étendue des réponses aux items montre que la variance à l'échelle mesurant la crédibilité perçue de la source est limitée. En effet, le minimum des réponses est de 3 et le maximum est de 6. L'impact possible de cette situation sera abordé dans les limites de l'étude. Le prochain postulat consiste à l'analyse des valeurs extrêmes univariées. Pour ce faire, il est accepté dans la littérature d'utiliser un critère de référence ( $z = +/- 3,29$ ) pour détecter les valeurs extrêmes potentielles (Mageau, 2019), bien qu'il puisse arriver

que des valeurs inférieures puissent avoir un impact sur les résultats (Tabachnick et Fidell, 2013). En regard du seuil proposé par Mageau (2019), la base de données ne contient aucune variable extrême univariée.

Pour les analyses de régression multiples, la vérification des postulats associés à la normalité des variables et à l'homoscédasticité a été exécutée par un examen du graphique des résiduels. Tout en suggérant une légère asymétrie de tendance négative, cet examen visuel n'indique pas de déviation importante par rapport au postulat de normalité. Par ailleurs, les coefficients d'asymétrie et d'aplatissement demeurent acceptables. L'ensemble des valeurs se situant entre -2 et 2 et entre -7 et 7 (Curran, West et Finch, 1996). Finalement, en utilisant un critère de  $p < 0,001$  ( $df = 6$ ,  $\chi^2_{critique} = 22,46$ ) pour la distance de Mahalanobis, aucune valeur extrême multivariée n'a été identifiée. En outre, les données ne présentent aucun problème de multicolinéarité et de singularité. Effectivement, trois critères permettent d'en conclure. Tout d'abord, les variables ne sont pas trop corrélées entre elles ( $r > 0,70$ ). Aussi, le VIF (*Variance Inflation Factor*) amène à la même conclusion, puisque toutes les valeurs sont près de 2, ce qui est excellent (Pan et Jackson, 2008; Rogerson, 2001). Pour finir, l'indice conditionnel (*condition index*) des dimensions est jugé satisfaisant lorsqu'il est plus petit que 30, or tous les résultats sont en dessous de ce critère (Belsley, Kuh et Welsch, 1980).

Enfin, un dernier postulat a été vérifié, soit celui concernant les données manquantes, l'analyse préliminaire des données souligne 3,64% de données manquantes pour les variables indépendantes (les techniques d'intervention). Bien que le pourcentage soit peu élevé, il est tout de même utile de faire des imputations multiples puisque seulement 186 participants ont des données complètes pour les techniques *axées sur les écarts d'évaluation*. Nous avons donc procédé à des imputations multiples, à l'aide de l'algorithme « Espérance-maximisation », afin

de prévenir une limite dans la généralisation des résultats et une perte de puissance statistique (Mageau, 2019). Les données manquantes estimées sont finalement issues des trois items des techniques *axées sur les écarts d'évaluation*, de deux items des techniques *axées sur le plan de développement*, de trois items des techniques *axées sur les explications* et d'un item des techniques *axées sur la relation*. Des ajustements ont alors été faits aux données estimées afin de s'assurer que celles-ci soient optimales étant donné le postulat de normalité multivariée.

### **Analyses principales**

**Statistiques descriptives et corrélations.** Les statistiques descriptives et les corrélations entre les variables à l'étude sont présentées dans le Tableau I. Toutes les corrélations sont significatives avec la crédibilité perçue de la source à part pour les techniques d'intervention *axées sur les écarts d'évaluation*. Puisque ces dernières ne sont pas corrélées avec la crédibilité, elles ont seulement été considérées lors des analyses de modération.

-----  
Insérer Tableau I ici  
-----

**Analyses de régressions multiples hiérarchiques.** Des analyses de régressions multiples hiérarchiques ont été effectuées afin de tester les cinq premières hypothèses à savoir que chacune des techniques d'intervention était associée à la crédibilité perçue. Tout d'abord, puisque les techniques d'intervention *axées sur les écarts d'évaluation* ne sont pas corrélées avec la crédibilité perçue, l'hypothèse 4 n'est pas confirmée ( $r = 0,13$  ;  $p = \text{n.s.}$  ; Tableau II). Pour chacune des analyses pour les autres hypothèses, les variables contrôles, soit le diplôme le plus élevé du candidat et s'il s'agit d'une participation au processus d'évaluation dans l'optique

d'obtenir un nouveau poste, ont été ajoutés à l'étape 1, alors que les techniques d'intervention ont été ajoutées à l'étape 2. Suite à ces analyses, les hypothèses 1, 2, 3 et 5 sont confirmées.

-----  
Insérer Tableau II ici  
-----

Les techniques *axées sur les explications* sont reliées positivement à la crédibilité perçue de la source ( $\beta = 0,19$  ;  $p < 0,01$ ). Le modèle total est significatif ( $F [3, 217] = 6,93, p < 0,001$ ) et montre que les variables contrôles (étape 1) et les techniques d'intervention (étape 2) expliquent 8,70% de la variance totale de la crédibilité perçue (voir tableau III). Plus spécifiquement, les techniques *axées sur les explications* expliquent 3,60% de la variance.

-----  
Insérer Tableau III ici  
-----

Les techniques *axées sur les émotions positives* prédisent aussi la crédibilité perçue de la source ( $\beta = 0,20$  ;  $p < 0,01$ ). Le modèle total est significatif ( $F [3, 217] = 7,28, p < 0,001$ ) et explique 9,10% de la variance totale de la crédibilité perçue (voir tableau IV). Plus spécifiquement, les techniques *axées sur les émotions positives* sont responsables de 4,00% de la variance.

-----  
Insérer Tableau IV ici  
-----

Concernant les techniques *axées sur la relation d'aide*, celles-ci sont aussi significatives avec la variable dépendante à l'étude ( $\beta = 0,19$  ;  $p < 0,01$ ). Le modèle total est significatif ( $F [3,$

217] = 6,92,  $p < 0,001$ ) et explique 8,70% de la variance totale de la crédibilité perçue (voir tableau V). Plus précisément, les techniques *axées sur la relation d'aide* expliquent 3,60% de la variance.

-----  
Insérer Tableau IV ici  
-----

Finalement, l'analyse de régression multiple hiérarchique démontre que les techniques *axées sur le plan de développement* prédisent dans une certaine mesure la crédibilité perçue de la source ( $\beta = 0,13$  ;  $p < 0,05$ ). Le modèle total est significatif ( $F [3, 217] = 5,40, p < 0,001$ ) et explique 6,90% de la variance totale de la crédibilité perçue (voir tableau VI). Plus spécifiquement, les techniques *axées sur le plan de développement* sont responsables de 1,80% de la variance.

-----  
Insérer Tableau VI ici  
-----

Afin de répondre à la question à savoir quel est l'apport de chaque technique d'intervention lorsqu'elles sont considérées ensemble dans l'objectif d'observer si l'utilisation de plusieurs techniques d'intervention serait préférable à l'utilisation d'une seule technique pour favoriser la crédibilité du conseiller, une régression multiple hiérarchique avec la méthode *Enter* a été effectuée. Ceci a permis d'insérer toutes les techniques d'intervention dans la seconde étape de la régression. Ainsi, les coefficients obtenus indiquent la contribution unique de chaque technique d'intervention en éliminant la variance partagée avec les autres techniques dans l'explication de la crédibilité perçue. Bien que le modèle total soit significatif ( $F [6, 211] = 4,01,$

$p < 0,001$  :  $R^2$  total = 10%;  $R^2$  étape 2 = 5%), les résultats de la seconde étape de la régression montrent qu'aucune technique d'intervention n'est associée significativement à la crédibilité perçue de la source lorsqu'elles sont considérées ensemble. Ainsi, en réponse à la question de recherche, aucune technique d'intervention du conseiller ne se présente comme étant préférable pour favoriser la crédibilité perçue de la source. Ce faisant, la considération de plusieurs techniques d'intervention ne semble pas avoir de valeur ajoutée.

-----  
Insérer Tableau VII ici  
-----

**Analyses de modération.** Il était attendu que les relations entre les techniques d'intervention *axées sur les explications* (H6a), *axées sur les émotions positives* (H6b), *axées sur la relation d'aide* (H6c), *axées sur les écarts d'évaluation* (H6d), *axées sur le plan de développement* (H6e) et la crédibilité perçue soient modérées par les bénéfices anticipés. Pour chacune des analyses, les variables contrôles de l'étude ont été ajoutées à l'étape 1, alors qu'une seule technique par analyse avec les bénéfices anticipés a été introduite à l'étape 2, ainsi que le terme d'interaction à l'étape 3. Toutes les variables indépendantes et la modératrice ont été centrées pour ces analyses (Aiken et West, 1991; Dawson, 2014). En lien avec l'hypothèse 6a, le modèle total est significatif pour les techniques *axées sur les explications* ( $F [5, 215] = 5,87$ ,  $p < 0,001$ ), mais l'interaction n'est pas significative ( $\beta = -0,28$  ;  $p = \text{n.s.}$ ). Les résultats sont semblables pour l'hypothèse 6b avec un modèle total significatif ( $F [5, 215] = 5,94$ ,  $p < 0,001$ ) et le terme d'interaction non significatif ( $\beta = -0,39$  ;  $p = \text{n.s.}$ ), ainsi que l'hypothèse 6c ( $F [5, 215] = 6,33$ ,  $p < 0,001$  ;  $\beta = -0,54$  ;  $p = \text{n.s.}$ ) et 6d ( $F [5, 215] = 5,95$ ,  $p < 0,001$  ;  $\beta = -0,05$  ;  $p = \text{n.s.}$ ). Concernant les techniques *axées sur le plan de développement* (H6e), le modèle total est aussi

significatif ( $F [5, 215] = 5,91, p < 0,001; \Delta R^2 = 0,01$ ), mais le terme d'interaction est cette fois-ci marginalement significatif ( $\beta = -0,79 ; p = 0,07$ ). L'analyse des pentes simples démontre toutefois que le lien entre les techniques *axées sur le plan de développement* et la crédibilité perçue de la source n'est pas significatif, que les bénéfices anticipés soient un écart-type au-dessus de la moyenne ( $\beta = -0,10 ; p = n.s.$ ) ou un écart-type en dessous de la moyenne ( $\beta = -0,18 ; p = n.s.$ ). Cela étant, les résultats obtenus infirment l'ensemble des hypothèses de modération (6a, 6b, 6c, 6d, 6e).

### Discussion

Cette étude était effectuée dans un contexte d'évaluation du potentiel (ÉP), plus précisément lors de la séance de rétroaction. L'objectif de cette séance est d'utiliser la richesse des données de l'évaluation pour amener le candidat à faire des prises de conscience sur ces compétences et à l'inciter à prendre des actions pour favoriser son développement professionnel (Hazucha et al., 2011; Kluger et DeNisi, 1996). Cela dit, pour que le conseiller parvienne à influencer le candidat et susciter son adhésion à la rétroaction, encore faut-il que le candidat juge crédible la source qui lui transmet le message (Strong, 1968). Deux questions étaient alors posées en introduction de cette recherche à savoir tout d'abord si les techniques d'intervention du conseiller favorisent la crédibilité perçue par le candidat en contexte d'ÉP et si oui, lesquelles et dans quelle mesure. La seconde cherchait à savoir si les bénéfices anticipés par le candidat modèrent l'apport des techniques d'intervention à la crédibilité perçues du conseiller. Les questions de recherches seront répondues dans les sections suivantes.

**L'apport de chacune des cinq techniques prises individuellement.** Dans cette étude, il était attendu premièrement que chacune des techniques d'intervention soit associée à la crédibilité perçue de la source. De façon générale, les hypothèses posées à cet égard ont été



confirmées à l'exception des techniques *axées sur les écarts d'évaluation* (H4). De plus, les résultats soulignent une variance explicative semblable pour chacune des techniques (environ 4%), bien que légèrement plus faible pour les techniques *axées sur le plan de développement* (environ 2%).

Les techniques *axées sur les écarts d'évaluation* (des interventions mettant en évidence différents types d'écarts identifiés lors du processus d'évaluation; Lessard et Boudrias, soumis) n'ont pas été démontrées dans cette étude comme prédicteurs de la crédibilité perçue de la source. Aucune étude n'avait exploré des techniques d'intervention semblables auparavant. Cependant, il a été avancé qu'elles pouvaient s'apparenter à la confrontation constructive et alors être associées à la crédibilité de la source (Savaria, 2011). Or, cela ne semble pas être le cas. Effectivement, lorsqu'un conseiller évoque par exemple les écarts entre ce que le candidat mentionne et son profil, issu des résultats de l'évaluation, cela ne semble pas changer la perception du candidat à l'égard de l'expertise et de la confiance envers les habiletés du conseiller (la crédibilité perçue). La documentation sur la confrontation constructive en ÉP évoque surtout cette variable comme favorisant l'appropriation cognitive de la rétroaction au-delà de l'impact sur la crédibilité du conseiller (Boudrias et al. 2014; Plunier, 2012). Il s'agit alors peut-être de techniques importantes à utiliser durant la séance de rétroaction pour aider le candidat à faire des prises de conscience, même si cela ne devrait pas changer sa perception de crédibilité par rapport au conseiller. Par ailleurs, d'autres mécanismes qu'une attribution de crédibilité perçue pourraient être en jeu pour expliquer les liens trouvés antérieurement entre la confrontation constructive et la conscientisation par rapport à ses aires de développement (Boudrias et al., 2014; Savaria, 2011).

Hormis les résultats portant sur les techniques d'intervention axées sur les écarts d'évaluation, les résultats significatifs obtenus pour les quatre autres techniques d'intervention corroborent la littérature théorique et empirique en *counseling* (théorie de l'influence sociale) et en psychothérapie (théorie de l'alliance) sur les techniques favorables pour avoir un impact positif sur un client. Tant cette littérature connexe que nos résultats en contexte d'ÉP suggèrent, les candidats perçoivent les conseillers comme étant plus crédibles lorsqu'ils utilisent des techniques d'intervention *axées sur les explications* (des interventions de clarification, où l'évaluateur se préoccupe de la compréhension du candidat par rapport aux éléments de la rétroaction reçue) *sur les émotions positives* (des interventions ayant l'objectif de faire vivre des émotions positives au candidat), *sur la relation d'aide* (issues des trois conditions élaborées par Rogers (1965), pour favoriser la croissance et le développement personnel) et *sur le plan de développement* (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; Lessard et Boudrias, soumis, p. 19). Il s'avère alors pertinent pour le conseiller en ÉP d'user de ces techniques pour favoriser sa crédibilité perçue.

Les résultats, soulignant une variance moindre pour les techniques d'intervention *axées sur le plan de développement*, corroborent néanmoins l'étude de Heppner et Handley (1982), puisqu'ils restent significatifs. En effet, cette dernière étude montre que, dans un contexte où il peut y avoir une perspective de développement, des techniques allant en ce sens favoriseraient la crédibilité perçue de la source. Par ailleurs, dans un contexte de rétroaction en ÉP, il est généralement attendu de faire comprendre les résultats des tests au candidat et de générer certaines prises de conscience (Boudrias et al., 2014; Trudeau, H. Suissa et Boudrias, 2019). Ces

objectifs pourraient en quelque sorte être les premières cibles qu'un conseiller chercherait à accomplir pour établir sa crédibilité durant la séance de rétroaction en ÉP et ce, par le biais des autres techniques d'intervention étudiées. Ainsi, il pourrait être interprété que les techniques axées sur le plan de développement ont un moins grand impact sur la crédibilité perçue du conseiller, car il s'agit de techniques utilisées davantage en second temps lors de la séance de rétroaction ou si l'opportunité se présente. Il est possible que le niveau de crédibilité soit alors déjà élevé, limitant ainsi l'apport possible de cette technique à la crédibilité perçue du conseiller.

En somme, les résultats obtenus dans cette étude font progresser l'état des connaissances scientifiques puisque l'établissement de liens entre les cinq techniques d'intervention étudiées et la crédibilité perçue dans un contexte d'ÉP en est une première. Cette étude est intéressante, car elle laisse entrevoir la possibilité de généraliser les modèles théoriques et des connaissances issues notamment du *counseling* au contexte spécifique en ÉP. Cela étant dit, le coefficient de détermination pour chacune des techniques d'intervention démontre toutefois un effet de petite taille (Cohen, 1988), ce qui pourrait différer de l'apport des techniques d'intervention en counseling ou en psychothérapie (notamment pour l'alliance : Horvath et al., 2011). Par contre, la diversité des devis recherches utilisés dans la littérature (p.ex. corrélational versus expérimental; données multisource versus unisource) rendent les comparaisons directes assez difficiles entre la présente étude et celles menées dans d'autres domaines d'application.

**L'apport de cinq techniques considérées ensemble.** Un second volet concernant les techniques d'intervention a été investigué dans cette étude, à savoir dans quelle mesure l'apport de plusieurs techniques d'intervention serait préférable, en comparaison à l'apport d'une seule technique d'intervention, pour favoriser la crédibilité perçue du conseiller. Cette possibilité avait été mentionnée comme une piste porteuse à approfondir suite à certaines études (Bernaud et al.,

2009; Lessard et Boudrias, soumis). Les résultats de la présente recherche montrent toutefois qu'aucune combinaison de techniques d'intervention ni aucune technique spécifiquement n'est préférable dans la relation avec la crédibilité perçue de la source. D'une part, cela est surprenant compte tenu du constat voulant que les conseillers en ÉP mentionnent surtout utiliser une combinaison de techniques d'intervention pour amener leur candidat à s'approprier la rétroaction (Lessard et Boudrias, soumis). D'autre part, il est possible que ce résultat soit dû à la propension des conseillers à utiliser la majorité des techniques d'intervention de façon concomitante, comme en témoignent les intercorrélations élevées ( $0,55 \leq r \leq 0,60$ ) entre les techniques pertinentes pour la crédibilité. À cet égard, l'effet observé pour chacune des techniques dans les régressions simples inclut possiblement un certain apport des autres techniques. De plus, bien que les coefficients d'alpha de Cronbach des techniques d'intervention dans cette étude soient acceptables pour certains auteurs (Hogan, 2015; Peterson, 1994), d'autres vont proposer minimalement un alpha de ( $\alpha = 0,70$ ; Walsh et Betz, 1990). Il est alors possible que la cohérence interne soit problématique pour bien étudier l'apport de certaines techniques d'intervention et que cela puisse potentiellement entraîner des doutes sur la validité des résultats obtenus. Ainsi, il serait de mise de demeurer prudent par rapport à l'interprétation des résultats sans tenir compte de ce phénomène.

**Les bénéfices anticipés du récepteur.** La deuxième question de cette recherche visait à déterminer si une caractéristique du candidat, à savoir les bénéfices qu'il anticipe de l'ÉP, modère l'apport des techniques d'intervention à la crédibilité perçue du conseiller. Dans la littérature en ÉP et en *counseling*, des recherches antérieures avaient déjà démontré que les bénéfices anticipés par les candidats sont reliés à l'appropriation de la rétroaction (Bernaud et al., 2009; Friedlander et Snyder, 1983; Guédon et Savard, 2005; Kudisch et al., 2002; Lessard,

Boudrias et Denis, soumis). Dans cette recherche, les bénéfices anticipés par le candidat ont été examinés comme une potentielle variable modératrice à la lumière de la théorie ELM (Petty et Cacioppo, 1986). Selon cette théorie, la motivation à traiter le message par le récepteur influence sa façon de traiter l'information en situation de communication persuasive. Dans un contexte où sa motivation est faible (dû à l'absence de bénéfices anticipés), la théorie ELM permettait de prévoir que les récepteurs seraient davantage influencés par des indices contextuels, dont font partie les techniques communicationnelles utilisées par la source, pour attribuer une crédibilité à ce dernier. Sur cette base, il était attendu que chacune des techniques d'intervention du conseiller devait être peu reliée à la crédibilité perçue du conseiller lorsque les bénéfices anticipés sont élevés et être plus associée à la crédibilité perçue lorsque les bénéfices sont faibles. Or, toutes les hypothèses posées à cet égard ont été infirmées. Il est donc possible de conclure que peu importe à quel point les candidats perçoivent ou non des bénéfices anticipés en regard de l'EP, cela ne fait pas varier la contribution des techniques d'intervention en regard de la crédibilité perçue. Il est à noter que les hypothèses étaient de nature exploratoire étant donné qu'aucune étude n'avait considéré les bénéfices anticipés ou les attentes d'un participant en EP ou dans une littérature connexe en lien avec la crédibilité perçue de la source d'un message.

Plusieurs interprétations peuvent être proposées pour ces résultats non significatifs. Cela dit, il est avant tout nécessaire de souligner que la théorie ELM fait l'objet de certaines critiques quant à ses fondements et à sa portée (Kitchen et al., 2014). Tout d'abord, il a été relevé que les relations (ou absence de relation) théoriques proposées par le modèle ELM puissent à la base être le fruit d'un manque de données empiriques. De plus, le caractère peu généralisable des connaissances associées à ce modèle a aussi été évoqué, dans la mesure où la majorité des études ont été réalisées auprès d'étudiants universitaires. Kitchen et al. (2014) soulignent aussi que le

modèle de Petty et Cacioppo (1986) a été peu répliqué à l'exception des auteurs principaux. Ces critiques émises par Kitchen et al. (2014) sont par contre, issues d'une recension des écrits en contexte de marketing, puisqu'il s'agit du domaine visé par la théorie. Or, en contexte de rétroaction en *counseling*, il semble que le modèle bénéficie d'appuis empiriques, bien que les écrits commencent à dater (Heppner et Claiborn, 1989). Il serait ainsi pertinent d'approfondir quels sont les paramètres en jeu pour comprendre pourquoi le modèle ELM est soutenu ou non selon les domaines d'application, ainsi que d'actualiser la littérature empirique en contexte de rétroaction, comme cette étude a tenté de le faire.

Dans la présente étude, l'opérationnalisation de la motivation à traiter le message par le biais des bénéfices anticipés pourrait être en cause pour expliquer les résultats non significatifs. En effet, la mesure utilisée permettait de déterminer si un candidat perçoit un bénéfice général au processus d'ÉP et ce, peu importe le type de bénéfice, précisément. Or, selon la théorie ELM, pour qu'un récepteur d'un message persuasif perçoive ce dernier comme étant pertinent, il faut que le message soit en lien avec des attentes spécifiques, si l'on souhaite qu'il change son comportement (Petty et Cacioppo, 1986). À cet égard, il est possible de se demander si l'opérationnalisation de la motivation à traiter le message était une attente trop générale afin de permettre d'observer l'effet modérateur attendu. Des recherches futures pourraient investiguer si le lien entre chacune des techniques d'intervention spécifiques et la crédibilité perçue peut être modéré par des types de bénéfices anticipés spécifiques à chacune des techniques d'intervention spécifiques. Par exemple, ceci pourrait être illustré par un conseiller qui utilise des techniques d'intervention *axées sur le plan de développement*, car le candidat s'attend à avoir une rétroaction sur les façons de se développer pour son avenir professionnel. Ce type d'arrimage

plus précis pourrait ainsi être une piste à investiguer pour tester autrement l'hypothèse de modération anticipée.

Par ailleurs, il est possible que les conseillers en ÉP ne prennent pas en compte les bénéfices anticipés des candidats lorsqu'ils viennent pour recevoir la rétroaction. En conséquence, si leurs interventions ne sont pas ajustées en fonction des bénéfices anticipés spécifiques des candidats, cela rend peu probable l'observation du phénomène d'interaction anticipé. Cela, avec les explications précédentes relatives à la théorie ELM ou à son opérationnalisation, invite de futures études à examiner de façon plus pointue le niveau d'alignement entre les interventions des conseillers et les attentes spécifiques des candidats.

### **Contributions théoriques**

La présente recherche permet de contribuer à l'avancement des connaissances scientifiques de plusieurs façons. Tout d'abord, il s'agit de la première étude à observer quelles sont les interventions que les conseillers peuvent utiliser pour favoriser leur crédibilité perçue dans le contexte de rétroaction en ÉP. En effet, seulement la littérature en *counseling* et en *psychothérapie* permettait de postuler que la manière de communiquer le message des conseillers pouvait avoir un impact sur leur crédibilité perçue. L'étude de Lessard et Boudrias (soumis), fut la première à élaborer des techniques d'intervention propres aux conseillers dans un contexte d'ÉP pour aider les candidats à s'approprier leurs résultats d'évaluation et des incorporer dans leur développement professionnel. La présente étude ajoute la découverte que quatre de ces techniques d'intervention permettent de favoriser la crédibilité perçue, soit les interventions *axées sur les explications, sur les émotions positives, sur la relation d'aide, et sur le plan de développement*. Par contre, les résultats suggèrent aussi qu'aucune de ces techniques d'intervention ne se démarque dans les analyses multivariées comme un facteur prépondérant

pour favoriser la crédibilité perçue de la source. Une certaine prudence par rapport à ces résultats est donc de mise, compte tenu des niveaux d'explication qui sont relativement similaires pour trois des techniques d'intervention (émotions positives, relation d'aide et explications). Cette étude permet toutefois de déterminer que la plupart des techniques d'intervention qui avaient été proposées à partir d'études en *counseling* vocationnel se sont montrées aussi utiles en contexte d'ÉP.

Cette recherche avait comme second objectif d'étudier l'impact modérateur des bénéfices anticipés dans les relations entre les techniques d'intervention et la crédibilité perçue de la source. À cet égard, les résultats indiquent que les bénéfices généraux anticipés en regard de l'ÉP ne permettent pas de soutenir les hypothèses formulées et invitent à considérer plus finement la théorie ELM (Petty et Cacioppo, 1986) pour la poursuite de l'investigation de ce possible lien. Nos résultats apportent tout de même un ajout aux connaissances scientifiques, puisqu'il s'agit d'un résultat en soi qui n'a jamais été mentionné dans la littérature empirique en ÉP ou dans d'autres contextes de rétroaction.

### **Implications pratiques**

Au-delà des avancées scientifiques de cette étude, celle-ci apporte particulièrement une contribution réelle au niveau pratique. En effet, puisqu'il est déjà connu que la crédibilité perçue favorise l'appropriation cognitive et comportementale de la rétroaction, il est avantageux pour les conseillers de savoir s'ils peuvent favoriser leur crédibilité et la façon de le faire. Les résultats de cette recherche suggèrent effectivement que les conseillers puissent intervenir lors de la séance de rétroaction pour augmenter la perception de leur crédibilité envers les candidats qui reçoivent leur rétroaction. La majorité des techniques d'intervention étudiées dans la présente recherche sont propices pour cet objectif à l'exception de celles *axées sur les écarts*



*d'évaluation*. Les résultats soulignent donc que pour favoriser leur crédibilité, les conseillers puissent expliquer les résultats des tests, être en relation de confiance et favoriser des émotions positives chez le récepteur du message, ainsi qu'intervenir sur le plan de développement des candidats.

Au niveau des bénéfices anticipés, bien que les résultats n'aient pas été probants, il est intéressant de savoir que les conseillers pourraient favoriser leur crédibilité perçue avec les mêmes types d'intervention décrits ci-dessus, que les candidats participant à l'ÉP s'attendent ou non à des bénéfices précis en retour. Cela pourrait permettre entre autres de simplifier la préparation et la remise des rétroactions par les conseillers, qui n'auraient pas à procéder à des ajustements importants face à aux candidats plus ou moins motivés par rapport aux bénéfices qu'ils espèrent retirer de l'ÉP.

Au final, cette étude permet d'indiquer comment les conseillers en ÉP peuvent intervenir pour favoriser leur crédibilité, afin d'accroître les possibilités que les candidats s'approprient la rétroaction et soient motivés à se développer dans le sens de la rétroaction reçue. Ceci est important compte tenu des énormes sommes d'argent que les organisations requérantes investissent dans les processus d'ÉP. Les connaissances acquises dans ce présent écrit pourraient alors permettre d'optimiser leur retour sur investissement fait en ÉP au-delà du fait de choisir le meilleur candidat disponible.

### **Limites principales de l'étude**

En dépit des contributions théoriques et pratiques de cet essai, certaines limites se doivent d'être mentionnées. D'abord, deux postulats associés aux analyses statistiques réalisées n'ont pu être satisfaits, soit celui de présence de variables indépendantes importantes et celui d'indépendance des scores. La présence de variables indépendantes importantes propose que tous

les liens doivent être expliqués par la théorie et que toutes les variables soient prises en compte pour avoir un portrait juste des résultats d'analyse (Mageau, 2019). Or dans cette étude, il est possible que d'autres prédicteurs puissent favoriser la crédibilité perçue de la source étant donné que le pourcentage de variance expliquée demeure faible, soit inférieur à 10%. Ensuite, l'échantillon utilisé ne permet pas de soutenir l'indépendance complète des prédicteurs, ce qui pourrait potentiellement affecter la validité des résultats d'analyses de régression (Grawitch et Munz, 2004). Dans cette étude, les conseillers viennent tous de la même firme et dans ce cas, il pourrait être possible qu'ils aient la même formation et qu'ils utilisent les techniques d'intervention de façon semblable. Les conseillers ont également pu s'inter-influencer, ce qui pourrait occasionner un problème potentiel de non-indépendance des données (Grawitch et Munz, 2004). Ainsi, des études futures gagneraient à considérer des devis échantillonnaires et des analyses statistiques permettant d'écarter les possibles biais associés aux deux postulats discutés.

Ensuite, l'on remarque un effet plafond concernant la mesure de la crédibilité perçue. Il semble que l'ensemble des candidats qui participaient à la séance de rétroaction, suivant l'ÉP, avaient tendance à percevoir leur conseiller comme étant crédible ou très crédible. Le fait qu'il y ait eu peu de variabilité sur la mesure de la crédibilité perçue pourrait avoir limité les possibilités d'observer des relations de plus forte magnitude entre les techniques d'intervention et la crédibilité. Par contre, la variabilité observée sur cette échelle de mesure est similaire à celle observée dans les études antérieures (Boudrias et al., 2014), où des corrélations de forte magnitude ont été observées entre la crédibilité perçue et l'appropriation cognitive de la rétroaction.

Il faut également mentionner que l'échelle de mesure des techniques d'intervention présente certaines limites au niveau de ses propriétés psychométriques, qui ont pu influencer les

résultats obtenus dans cette étude. Tout d'abord, il est à noter que les alphas de Cronbach de cette nouvelle échelle de mesure ne sont pas encore tous bons, certains se situant en dessous des seuils acceptables (Lessard et Boudrias, soumis). C'est notamment ce qui a fait que les techniques d'intervention *axées sur les exemples concrets* n'ont pas été considérées dans cette étude. Aussi, le caractère discriminant de chacune des techniques d'intervention n'a pas encore été établi par le biais d'une analyse factorielle confirmatoire. Ceci serait intéressant à faire afin de pouvoir étudier avec plus d'assurance l'apport spécifique de chacune des techniques d'intervention et ce, d'autant plus que la présente étude suggère que l'apport de chacune des techniques à la crédibilité perçue semble présenter une certaine redondance plutôt qu'un caractère additif.

Concernant les analyses de modération des bénéfices anticipés, il est à noter que la puissance statistique dans cette étude aurait pu être limitée. Selon Murphy et Russell (2017), la possibilité d'observer des résultats significatifs avec une taille d'effet d'au moins 1% est plutôt faible avec un échantillon inférieur à 500 participants et des coefficients d'*alpha de Cronbach* inférieurs à 0,80 (Murphy et Russell, 2017).

Finalement, il n'est pas possible d'établir un lien causal entre les variables dû à la nature corrélationnelle de l'étude.

### **Recherches futures**

Les résultats obtenus dans le cadre de ce présent essai font émerger plusieurs pistes de recherches futures. Celles-ci pourraient entre autres pallier les limites soulevées dans cette étude.

En premier lieu, afin de corriger le problème potentiel d'indépendance des données, une solution plausible serait de répliquer l'étude avec plus de participants dans l'objectif de faire des analyses multiniveaux ou plus précisément des *linear regression mixed model* (Brauer et Curtin,

2018). Ce type de technique statistique permet l'analyse de données nichées, ce qui viendrait corriger ce problème.

Deuxièmement, plusieurs étapes seraient à considérer pour améliorer l'échelle des techniques d'intervention utilisée dans la présente étude. Tout d'abord, comme mentionné dans l'article de Lessard et Boudrias (soumis), il serait bénéfique de raffiner les items du questionnaire des techniques pour mieux représenter les définitions des construits sous-jacents. Cela pourrait améliorer la fidélité des échelles de l'outil qui se situent en dessous du seuil de 0,70 (techniques axées sur les écarts, sur la relation). Ensuite, il conviendrait de faire une étude avec plus de participants, mais aussi dans des organisations variées, afin de confirmer la structure factorielle du construit à l'aide d'une analyse factorielle confirmatoire (Aguinis et Edwards, 2014).

Troisièmement, des devis expérimentaux pourraient être utilisés afin de mieux documenter l'effet des techniques d'intervention sur la crédibilité perçue de la source en contexte d'ÉP. Comme Bernaud et al. (2009) l'ont fait, ce type d'étude permet de créer des conditions expérimentales permettant d'observer l'effet de chacune des techniques d'intervention et de leurs combinaisons possibles. De cette façon, il pourrait être expliqué plus clairement l'impact des différentes techniques d'intervention étudiées dans le présent essai. Ce type de recherche permettrait d'approfondir la question de recherche posée sur l'apport des techniques d'intervention lorsqu'elles sont utilisées en concomitance durant la même séance de rétroaction.

Enfin, une autre piste de recherches futures concernerait l'échelle des bénéfices anticipés. Il serait pertinent de revoir cette échelle en lien avec des attentes plus spécifiques à la séance de rétroaction plutôt que de cibler des attentes générales par rapport au processus d'ÉP. Un tel outil permettrait, premièrement, de déterminer si les attentes de bénéfices pour le processus d'ÉP en

général sont différentes des attentes de bénéfices entourant la séance de rétroaction. Ensuite, une mesure plus spécifique des attentes par rapport aux interventions du conseiller permettrait de tester la possibilité que des types de bénéfices anticipés spécifiques puissent interagir avec des types d'intervention du conseiller (c.-à-d. les différentes techniques étudiées dans le présent essai). Ainsi, d'autres façons de considérer les attentes des candidats pourraient être envisagées que l'approche utilisée dans cet essai. Au plan théorique, nous avons notamment postulé à partir de la théorie ELM que les bénéfices anticipés et la motivation à traiter le message étaient conceptuellement assez proches pour être assimilé au même phénomène. Or, dans le contexte de l'absence de confirmation des hypothèses impliquant la mesure des bénéfices anticipés, il serait judicieux de réexaminer ce postulat. Il est en effet possible que la variable modératrice dans cette recherche et celle de Petty et Cacioppo (1986) ne sont finalement pas assez identiques.

En guise de conclusion, cet essai a permis d'observer l'apport des techniques d'intervention des conseillers sur leur crédibilité perçue lors de la séance de rétroaction en ÉP. Il s'agit de la première étude à porter un regard sur ce qui peut favoriser la crédibilité du conseiller en ÉP et bien qu'il s'agisse d'une étude à caractère exploratoire, cet essai permet de poser les bases et d'ouvrir sur la possibilité d'études futures dans ce contexte.

**Tableaux**

Tableau I

*Statistiques descriptives et corrélations entre les variables*

	1	2	3	4	5	6	7
1. Explication	(0,70)						
2. Émotions	0,60**	(0,76)					
3. Relation	0,60**	0,60**	(0,64)				
4. Écarts	0,37**	0,29**	0,42**	(0,63)			
5. Développement	0,59**	0,56**	0,55**	0,39**	(0,84)		
6. Bénéfices	0,19**	0,23**	0,09	0,01	0,10	(0,87)	
7. Crédibilité	0,22**	0,23**	0,22**	0,13	0,14*	0,24**	(0,93)
Moyenne	3,63	3,97	3,97	3,55	3,43	4,88	5,50
Écart-type	0,71	0,54	0,50	0,60	0,75	0,67	0,55

*Notes.* Les alphas de Cronbach sont présentés sur la diagonale.

\* $p < 0,05$ . \*\*  $p < 0,01$ .

Tableau II

*Résultats de l'analyse de régressions hiérarchiques évaluant le rôle prédictif des techniques d'intervention axées sur les écarts d'évaluation sur la crédibilité perçue de la source*

Variables	Crédibilité perçue	
	$\Delta R^2$	$\beta$
Étape 1	0,05**	
Diplôme le plus élevé		-0,16*
Évaluation pour un nouveau poste		0,16*
Étape 2	0,01	
Diplôme le plus élevé		-0,15*
Évaluation pour un nouveau poste		0,14*
Techniques sur les écarts d'évaluation		0,13
Total $R^2$	0,06	
$N$	217	

Notes : \*  $p < 0,05$ . \*\*  $p < 0,01$ .

Tableau III

*Résultats de l'analyse de régressions hiérarchiques évaluant le rôle prédictif des techniques d'intervention axées sur les explications sur la crédibilité perçue de la source*

Variables	Crédibilité perçue	
	$\Delta R^2$	$\beta$
Étape 1	0,05**	
Diplôme le plus élevé		-0,16*
Évaluation pour un nouveau poste		0,16*
Étape 2	0,04**	
Diplôme le plus élevé		-0,13
Évaluation pour un nouveau poste		0,15*
Techniques explications		0,19**
Total $R^2$	0,09**	
$N$	217	

Notes : \*  $p < 0,05$ . \*\*  $p < 0,01$ .



Tableau IV

*Résultats de l'analyse de régressions hiérarchiques évaluant le rôle prédictif des techniques d'intervention axées sur les émotions positives sur la crédibilité perçue de la source*

Variables	Crédibilité perçue	
	$\Delta R^2$	$\beta$
Étape 1	0,05**	
Diplôme le plus élevé		-0,16*
Évaluation pour un nouveau poste		0,16*
Étape 2	0,04**	
Diplôme le plus élevé		-0,14*
Évaluation pour un nouveau poste		0,14*
Techniques émotions		0,20**
Total $R^2$	0,09**	
$N$	217	

Notes : \*  $p < 0,05$ . \*\*  $p < 0,01$ .

Tableau V

*Résultats de l'analyse de régressions hiérarchiques évaluant le rôle prédictif des techniques d'intervention axées sur la relation d'aide sur la crédibilité perçue de la source*

Variables	Crédibilité perçue	
	$\Delta R^2$	$\beta$
Étape 1	0,05**	
Diplôme le plus élevé		-0,16*
Évaluation pour un nouveau poste		0,16*
Étape 2	0,04**	
Diplôme le plus élevé		-0,15*
Évaluation pour un nouveau poste		0,13*
Techniques relation		0,19**
Total $R^2$	0,09**	
$N$	217	

Notes : \*  $p < 0,05$ . \*\*  $p < 0,01$ .

Tableau VI

*Résultats de l'analyse de régressions hiérarchiques évaluant le rôle prédictif des techniques d'intervention axées sur le plan de développement sur la crédibilité perçue de la source*

Variables	Crédibilité perçue	
	$\Delta R^2$	$\beta$
Étape 1	0,05**	
Diplôme le plus élevé		-0,16*
Évaluation pour un nouveau poste		0,16*
Étape 2	0,02*	
Diplôme le plus élevé		-0,17*
Évaluation pour un nouveau poste		0,15*
Techniques développement		0,13*
Total $R^2$	0,07*	
$N$	217	

Notes : \*  $p < 0,05$ . \*\*  $p < 0,01$ .

Tableau VII

*Résultats de l'analyse de régressions hiérarchiques évaluant le rôle prédictif de toutes les techniques d'intervention sur la crédibilité perçue de la source*

Variables	Crédibilité perçue	
	$\Delta R^2$	$\beta$
Étape 1	0,05**	
Diplôme le plus élevé		-0,16*
Évaluation pour un nouveau poste		0,16*
Étape 2	0,05*	
Diplôme le plus élevé		-0,13
Évaluation pour un nouveau poste		0,13*
Techniques explications		0,10
Techniques relation		0,08
Techniques émotions		0,11
Techniques développement		-0,03
Total $R^2$	0,10*	
$N$	217	

Notes : \*  $p < 0,05$ . \*\*  $p < 0,01$ .

Références

- Aguinis, H. et Edwards, J. R. (2014). Methodological wishes for the next decade and how to make wishes come true. *Journal of Management Studies*, 51(1), 143-174.  
<https://doi.org/10.1111/joms.12058>
- Aiken, L. S. et West, S. G. (1991). *Multiple regression: Testing and interpreting interactions*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Brauer, M. et Curtin, J. J. (2018). Linear mixed-effects models and the analysis of nonindependent data: A unified framework to analyze categorical and continuous independent variables that vary within-subjects and/or within-items. *Psychological Methods*, 23(3), 389-411. <https://doi.org/10.1037/met0000159>
- Belsley, E. Kuh, E. et Welsch, R. E. (1980). *Regression diagnostics: identifying influential data and sources of collinearity* (Vol. 163). Wiley-Interscience.
- Bernaud, J. L., Danet, L. et Dinar, M. (2009). Comparaison des effets de trois modes de restitution de questionnaires d'intérêts: nomothétique, constructiviste et intégré. *L'orientation scolaire et professionnelle*, 38(2), 135-160. doi : 10.4000/osp.1884
- Bernaud, J. L., Fabio, A. D. et Mpouki, B. C. (2006). Caractéristiques perçues du conseiller d'orientation et intentions de consultation dans deux pays de la communauté européenne. *L'orientation scolaire et professionnelle*, 35(4), 511-533. doi: 10.4000/osp.1177
- Bernerth, J. B. et Aguinis, H. (2016). A critical review and best-practice recommendations for control variable usage. *Personnel Psychology*, 69(1), 229-283.  
<https://doi.org/10.1111/peps.12103>

- Bloom, A. J. et Hautaluoma, J. E. (1987). Effects of message valence, communicator credibility, and source anonymity on reactions to peer feedback. *The Journal of Social Psychology*, 127(4), 329-338. <http://dx.doi.org/10.1080/00224545.1987.9713712>
- 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. <http://dx.doi.org/10.1108/JMP-01-2012-0016>
- Boudrias, J. S., Lessard, F., Trudeau, S., H. Suissa, A et Gilbert, M. H. (2017). *Projet appropriation du feedback en évaluation du potentiel*. Communication présentée chez la firme ABC, Montréal, Québec.
- Busse, C., Kach, A. P. et Wagner, S. M. (2017). Boundary conditions: What they are, how to explore them, why we need them, and when to consider them. *Organizational Research Methods*, 20(4), 574-609. <https://doi.org/10.1177/1094428116641191>
- Byham, T. M. (2005). *Factors affecting the acceptance and application of developmental feedback from an executive assessment program*. (Thèse de doctorat, Université d'Akron).  
Repérée à [https://etd.ohiolink.edu/!etd.send\\_file?accession=akron1133214086](https://etd.ohiolink.edu/!etd.send_file?accession=akron1133214086&disposition=inline)  
&disposition=inline
- Claiborn, C. D. et Goodyear, R. K. (2005). Feedback in psychotherapy. *Journal of clinical psychology*, 61(2), 209-217. doi: 10.1002/jclp.20112
- Claiborn, C. D. et Hanson, W. E. (1999). Test interpretation: A social influence perspective. Dans J. W. Lichtenberg et R. D. Goodyear (dir.), *Scientist-Practitioner perspectives on test interpretation* (p. 151-166). Boston, MA: Allyn and Bacon.
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences*. Lawrence Erlbaum associates.

- Curran, P. J., West, S. G. et Finch, J. F. (1996). The robustness of test statistics to nonnormality and specification error in confirmatory factor analysis. *Psychological methods*, 1(1), 16-29.  
doi:10.1037/1082-989X.1.1.16
- Dawson, J. A. (2014). Moderation in management research: what, why, when and how. *Journal of Business and Psychology*, 29, 1-19. <https://doi.org/10.1007/s10869-013-9308-7>
- Desjarnais, R. (2010). *Tout est une question de crédibilité*. Montréal, Québec: Les éditeurs réunis.
- Fredrickson, B. L. (2004). The broaden-and-build theory of positive emotions. *Philosophical Transactions of the Royal Society of London. Series B: Biological Sciences*, 359(1449), 1367-1377. <https://doi.org/10.1098/rstb.2004.1512>
- Fredrickson, B. L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions. *American psychologist*, 56(3), 218-226.  
<http://dx.doi.org/10.1037/0003-066X.56.3.218>
- Friedlander, M. L. et Snyder, J. (1983). Trainees' expectations for the supervisory process: Testing a developmental model. *Counselor Education and Supervision*, 22(4), 342-348.  
doi: 10.1002/j.1556-6978.1983.tb01771.x
- Giffin, K. (1967). The contribution of studies of source credibility to a theory of interpersonal trust in the communication process. *Psychological Bulletin*, 68(2), 104-120.  
<http://dx.doi.org/10.1037/h0024833>
- Gong, Z., Li, M., Qi, Y. et Zhang, N. (2017). Follower-Centered Perspective on Feedback: Effects of Feedback Seeking on Identification and Feedback Environment. *Frontiers in psychology*, 8, 1492. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.01492>

- Grawitch, M. J. et Munz, D. C. (2004). Are your data nonindependent? A practical guide to evaluating nonindependence and within-group agreement. *Understanding Statistics*, 3(4), 231-257. [https://doi.org/10.1207/s15328031us0304\\_2](https://doi.org/10.1207/s15328031us0304_2)
- Guédon, M. C. et Savard, R. (2005). Explication des résultats d'inventaires d'intérêts aux clients en counseling d'orientation. *Carrierologie*, 10, 251-269. Repéré à <https://www.researchgate.net>
- Hanson, W. E., Claiborn, C. D. et Kerr, B. (1997). Differential effects of two test-interpretation styles in counseling: A field study. *Journal of Counseling Psychology*, 44(4), 400-405. <http://dx.doi.org/10.1037/0022-0167.44.4.400>
- Hazucha, J.F., Ramesh, A., Goff, M., Crandell, S., Gerstnen, C., Sloan, E., Bank, J. et Van Katwyk, P. (2011). Individual psychological assessment: The poster child of blended science and practice, *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice*, 4(3), 297-301. doi: 10.1111/j.1754-9434.2011.01342.x
- Heppner, P. P. et Claiborn, C. D. (1989). Social influence research in counseling: A review and critique. *Journal of counseling psychology*, 36(3), 365. <http://dx.doi.org/10.1037/0022-0167.36.3.365>
- Heppner, P. et Handley, P. (1982). The relationship between supervisory behaviors and perceived supervisor expertness, attractiveness, or trustworthiness. *Counselor Education and Supervision*, 22(1), 37-46. doi: 10.1002/j.1556-6978.1982.tb00928.x
- Hogan, T.P. (2015). *Psychological Testing: A Practical Introduction* (3<sup>e</sup> éd.). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, Inc.
- Horvath, A. O., Del Re, A. C., Flückiger, C. et Symonds, D. (2011). Alliance in individual psychotherapy. *Psychotherapy*, 48(1), 9-16. <http://dx.doi.org/10.1037/a0022186>



Horvath, A. O. et Luborsky, L. (1993). The role of the therapeutic alliance in psychotherapy.

*Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 61(4), 561-573. doi: 10.1037/0022-006X.61.4.561

Hoyt, W. T. (1996). Antecedents and effects of perceived therapist credibility: A meta-analysis.

*Journal of Counseling Psychology*, 43(4), 430-447. <http://dx.doi.org/10.1037/0022-0167.43.4.430>

Ilgen, 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.

<http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.64.4.349>

Jeanneret, R. et Silzer, R. (1998). *Individual psychological assessment: Predicting behavior in organizational settings*. San Francisco, CA: Jossey-Bass Inc.

J. Kitchen, P., Kerr, G., E. Schultz, D., McColl, R. et Pals, H. (2014). The elaboration likelihood model: review, critique and research agenda. *European Journal of Marketing*, 48(11/12), 2033-2050. <https://doi.org/10.1108/EJM-12-2011-0776>

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. <http://dx.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, États-Unis). Repéré à :

<http://search.proquest.com/docview/304273366/8E4288A2BE6E4625PQ/1?accountid=125>

- Kudisch, J.D., Lundquist, C. et Al-Bedah, E. A. (2004). *Accepting and applying assessment center feedback: A view from the Middle East*. Communication présentée au 32e International Congress on Assessment Center Methods, Las Vegas, NV.
- Kudisch, J. D., Lundquist, C. et Smith, A. F. R. (2002). *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 30e International Congress on Assessment Center Methods, Pittsburgh, PA.
- Lessard, F. E. (2019). *Identifier, mesurer et évaluer l'efficacité des techniques de rétroaction dans un contexte d'évaluation de potentiel* (Thèse de doctorat, Université de Montréal).  
Repéré à <http://hdl.handle.net/1866/22685>
- Lessard, F.E., Boudrias, J.S. et Denis, J.F. (2018). Les bénéfices anticipés sont-ils associés à l'intention d'agir dans le sens d'une rétroaction? (p.229-240). In A. Van Daele, C. Hellemans, A. Casini (sous la dir.) *Bien-être et Diversité des Situations de Travail – Santé psychologique et dynamique de travail (Tome 2)*. Paris : L'Harmattan.
- Lessard, F. E. et Boudrias, J. S. (2019). Classification et mesure des techniques de rétroaction après une évaluation de potentiel [document soumis pour publication]. *Revue québécoise de psychologie*.
- Mageau, G. (2019). PSY6002 : notes du cours 2 [Présentation PowerPoint]. Repéré dans l'environnement Studium: <https://studium.umontreal.ca/>
- Mageau, G. (2018). PSY6019B : notes du cours 11 [Présentation PowerPoint]. Repéré dans l'environnement Studium: <https://studium.umontreal.ca/>
- Malo, M., Tremblay, I., Lessard, F. E. et 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 organisation*, 1(2). 1-8. Repéré à [http://www.sqpto.ca/client\\_file/upload/HumainetOrganisation/Malo%20et%20al.,%202015.pdf](http://www.sqpto.ca/client_file/upload/HumainetOrganisation/Malo%20et%20al.,%202015.pdf)
- Meyer, P. (1998). Communicating results for impact. Dans R. Jeanneret et R. Silzer (Eds), *Individual Psychological Assessment: Predicting Behavior in Organizational Settings* (p. 243-282). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Morris, S. B., Daisley, R. L., Wheeler, M. et Boyer, P. (2015). A meta-analysis of the relationship between individual assessments and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 100(1), 5-20. <http://dx.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
- Murphy, K. R. et Russell, C. J. (2017). Mend it or end it: Redirecting the search for interactions in the organizational sciences. *Organizational Research Methods*, 20(4), 549-573. <https://doi.org/10.1177/1094428115625322>
- 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. <https://doi.org/10.1080/10887156.2011.621776>
- Pan, Y. et Jackson, R. T. (2008). Ethnic difference in the relationship between acute inflammation and serum ferritin in US adult males. *Epidemiology & Infection*, 136(3), 421-431. <https://doi.org/10.1017/S095026880700831X>
- 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. et Cacioppo, J. T. (1986). The elaboration likelihood model of persuasion. *Advances in experimental social psychology*, 19, 123-205. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60214-2](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60214-2)
- Plunier, P. (2012). *Modéliser le processus d'appropriation du feedback en ÉP pour en optimiser les retombées positives auprès des candidats* (Thèse de doctorat, Université de Montréal).  
Repéré à <https://papyrus.bib.umontreal.ca/xmlui/>
- Plunier, P., Boudrias, J. S. et Savoie, A. (2013). Appropriation cognitive du feedback en évaluation du potentiel : Validation d'une mesure. *Revue européenne de psychologie appliquée*, 63(2), 87-97. <http://dx.doi.org/10.1016/j.erap.2012.06.002>
- Plunier, P., Landry Gagné, M. et Boudrias, J. S. (2008). L'appropriation d'un feed-back dans un contexte d'évaluation du potentiel : essai de modélisation et résultats empiriques. *Revue québécoise de psychologie*, 29(3), 223-237.
- Pornpitakpan, C. (2004). The persuasiveness of source credibility: A critical review of five decades' evidence. *Journal of applied social psychology*, 34(2), 243-281. doi: 10.1111/j.1559-1816.2004.tb02547.x
- Raykov, T. et Marcoulides, G. A. (2019). Thanks coefficient alpha, we still need you!. *Educational and psychological measurement*, 79(1), 200-210.  
<https://doi.org/10.1177/0013164417725127>
- Ripon, A. (1998). L'appropriation des bilans de compétences. *Revue européenne de psychologie appliquée*, 48(4), 295-300. Repéré à  
<http://www.refdoc.fr/Detailnotice?cpsidt=1690433&traduire=fr>
- Rogers, C. R. (1965). The therapeutic relationship: Recent theory and research. *Australian Journal of Psychology*, 17(2), 95-108. doi:10.1080/00049536508255531

- Rogerson, P. A. (2001). *Statistical methods for geography*. doi: 10.4135/9781849209953
- Rose, M., Eidson, C., Steffensmeier, J. et Kudisch, J. D. (2004). *Factors affecting assessment center feedback acceptance: an expanded view*. Communication présentée au 19e annual conference of Society for industrial and organisational psychology, Chicago, IL.
- 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 inédite). Université de Montréal.
- Silzer, R. et 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
- Society for industrial and organizational psychology. (2017). Individual psychological assessment. Répéré à [http://www.siop.org/workplace/employment%20testing/individual\\_psychological\\_assessm.aspx](http://www.siop.org/workplace/employment%20testing/individual_psychological_assessm.aspx)
- Strong, S. R. (1968). Counseling: An interpersonal influence process. *Journal of Counseling Psychology*, 15(3), 215-224. <http://dx.doi.org/10.1037/h0020229>
- Strong, S. R. et Matross, R. P. (1973). Change processes in counseling and psychotherapy. *Journal of Counseling Psychology*, 20(1), 25-37. <http://dx.doi.org/10.1037/h0034055>
- Tabachnick, B.G. et Fidell, L.S. (2013). *Using Multivariate Statistics* (6e éd). Boston, MA: Pearson Education, Inc.
- Tracey, T. J., Glidden, C. E. et Kokotovic, A. M. (1988). Factor structure of the Counselor Rating Form—Short. *Journal of Counseling Psychology*, 35(3), 330. <http://dx.doi.org/10.1037/0022-0167.35.3.330>

- Trudeau, S., Suissa, A. H. et Boudrias, J. S. (2019). Favoriser le développement professionnel avec le feedback : les engagements affectif et calculé envers l'objectif comme modérateurs de la relation intention–comportement. *Psychologie du Travail et des Organisations*. Prépublication. [https://doi.org/ 10.1016/j.pto.2019.02.004](https://doi.org/10.1016/j.pto.2019.02.004)
- Walsh, W. B. et Betz, N. E. (1990). *Tests and assessment* (2e éd.) Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.

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 de potentiel : essai de modélisation et résultats empiriques » par P. Punier, J.-S. Boudrias et M. Landry-Gagné, *Revue québécoise de psychologie*, 29(3), p. 226.

**Annexe : Les instruments**

**Instrument des techniques d'intervention de Lessard et Boudrias (soumis)**

1	2	3	4	5
Pas du tout		Moyennement		Beaucoup

Durant la séance de rétroaction...

1. J'ai mis en valeur les forces du candidat. (Plan de développement)
2. J'ai amené de manière graduelle les points à améliorer au candidat. (Plan de développement)
3. J'ai expliqué au candidat pourquoi il a obtenu telle ou telle cote sur les compétences évaluées. (Explication)
4. J'ai résumé les propos et les idées exprimés par le candidat afin d'en valider ma compréhension lors du feedback. (Explication)
5. Je suis parti des attentes de développement du candidat (poste actuel ou futur) pour transmettre les résultats de l'évaluation. (Explication)
6. J'ai été authentique avec le candidat, c'est-à-dire que je lui ai réellement communiqué ce que je percevais. (Relation d'aide)
7. J'ai abordé les difficultés ou les défis de développement du candidat de manière positive. (Émotions positives)
8. J'ai détendu l'atmosphère pour que le candidat se sente à l'aise. (Relation d'aide)
9. J'ai discuté des obstacles prévisibles à l'implantation de nouveaux comportements et des ressources pour les surmonter. (Exemple concret)
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?). (Exemple concret)



L'APPORT SUR LA CRÉDIBILITÉ DU CONSEILLER

11. J'ai fait voir au candidat les impacts de ses comportements/caractéristiques /attitudes sur son entourage ou son environnement de travail. (Exemple concret)

12. 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). (Exemple concret)

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

J'ai mis en évidence les écarts...

13. ... entre les objectifs du candidat et ses actions professionnelles. (Écarts d'évaluation)

14. ... entre l'autodescription du candidat et ma perception de celui-ci. (Écarts d'évaluation)

J'ai mis en évidence la concordance...

15. ... entre les objectifs du candidat et ses actions professionnelles. (Relation d'aide)

16. ... entre le profil du candidat et les compétences requises pour le poste / rôle ciblé.

(Écarts d'évaluation).

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

17. J'ai questionné le candidat sur ce qu'il a déjà essayé et/ou fait pour se développer, ainsi que sur les leçons apprises. (Plan de développement)

18. J'ai aidé le candidat à se fixer des objectifs spécifiques et réalistes de développement professionnel. (Plan de développement)

19. J'ai exploré avec le candidat des situations où il pourra mettre en œuvre de nouveaux comportements professionnels (opportunités de développement, mandats spéciaux, etc.).

(Plan de développement)

20. J'ai exploré avec le candidat les moyens à sa disposition pour se développer dans sa fonction actuelle (lectures, coaching, mentorat, etc.). (Plan de développement)

21. J'ai exploré avec le candidat les bénéfices qu'il voit à adopter de nouveaux comportements au travail. (Relationnelle)

22. J'ai exprimé ma confiance au candidat à adopter de nouveaux comportements professionnels. (Relationnelle)

### Instrument de la crédibilité perçue du conseiller de Savaria (2011)

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

La personne qui m'a évalué se *démarquait* par...

1. Son expertise dans le domaine de l'évaluation du potentiel.
2. Sa capacité à me mettre à l'aise
3. La qualité de son écoute.
4. Sa maîtrise des tests et des épreuves utilisés.
5. Sa compréhension du contexte de l'emploi pour lequel je suis évalué.
6. Sa capacité à gagner ma confiance.
7. Sa compétence pour évaluer mes compétences en lien avec l'emploi ciblé.
8. Son tact et sa diplomatie.
9. Son habileté à cerner rapidement les gens et leur personnalité.

**Instrument des bénéfices anticipés de Plunier (2012)**

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

Je crois que les résultats de mon évaluation me permettront...

1. ... de mieux me connaître.
2. ... d'améliorer mon rendement au travail.
3. ... d'augmenter mon sentiment de compétence.
4. ... d'obtenir ou de progresser vers l'obtention d'un meilleur emploi.
5. ... d'identifier des pistes pour me développer au plan professionnel.