

Université de Montréal

**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**

par

Karine Savaria

Département de psychologie

Faculté des arts et des sciences

Thèse présentée à la Faculté des arts et des sciences
en vue de l'obtention du grade de doctorat
en psychologie du travail et des organisations

Août, 2011

© Karine Savaria, 2011

Université de Montréal
Faculté des études supérieures et postdoctorales

Cette thèse intitulée :

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

présentée par :

Karine Savaria

a été évaluée par un jury composé des personnes suivantes :

Robert Haccoun
président-rapporteur

François Chiochio
directeur de recherche

Vincent Rousseau
membre du jury

Denis Morin
examineur externe

Adnane Belout
représentant du doyen

Résumé

L'estime de soi joue un rôle central lorsqu'il est question de prédire les réactions des individus au feedback. En dépit de son influence indéniable sur les réactions des individus au feedback en contexte d'évaluation de potentiel, peu d'études se sont attardées aux facteurs pouvant en atténuer l'effet dans le cadre d'une telle démarche. Cette thèse vise à combler ce manque à travers deux articles empiriques répondant chacun à plusieurs objectifs de recherche. Dans cette optique, des données ont été amassées auprès de deux échantillons indépendants de candidats (étude 1, N = 111; étude 2, N = 153) ayant réalisé une évaluation de potentiel dans une firme-conseil spécialisée en psychologie industrielle.

Le premier article vise à tester deux théories relatives à l'estime de soi s'affrontant lorsqu'il est question de prédire les réactions cognitives au feedback, la théorie de l'auto-valorisation et de l'auto-vérification. Pour mieux comprendre ce phénomène, l'influence de l'estime de soi et de la valence décisionnelle du feedback sur les deux composantes de l'appropriation cognitive du feedback en contexte d'évaluation, l'acceptation et la conscientisation, a été testé. Les résultats soutiennent les postulats de la théorie d'auto-valorisation lorsqu'il est question de prédire l'acceptation du feedback. En contrepartie, les résultats offrent peu de soutien à la théorie de l'auto-vérification dans la prédiction de la conscientisation à l'égard du feedback.

Le second article vise à identifier des leviers modulables pour influencer favorablement les réactions des individus ayant une plus faible estime d'eux-mêmes. Pour ce faire, deux variables relatives à l'influence de la source ont été ciblées, la crédibilité perçue et les pratiques de confrontation constructive. Cet article comprend deux études, soit une première ayant pour objectif de valider un instrument mesurant la crédibilité perçue de

la source et une seconde examinant les relations entre trois déterminants, soit l'estime de soi du candidat, la crédibilité perçue de la source et les pratiques de confrontation constructive, et deux réactions cognitives au feedback, l'acceptation et la conscientisation. Les analyses de la première étude font ressortir que l'échelle de crédibilité perçue présente des qualités psychométriques satisfaisantes et les résultats corroborent une structure unifactorielle. Les résultats de la seconde étude indiquent que les trois déterminants étudiés sont positivement reliés à l'acceptation et à la conscientisation. Les effets d'interaction significatifs font ressortir des conditions favorisant l'acceptation et la conscientisation chez les individus ayant une plus faible estime d'eux-mêmes. La crédibilité perçue atténue la relation entre l'estime de soi et l'acceptation alors que la confrontation constructive modère les relations entre l'estime de soi et, tant l'acceptation que la conscientisation. Enfin, la crédibilité perçue et la confrontation constructive interagissent dans la prédiction de la conscientisation, faisant ainsi ressortir l'importance d'établir sa crédibilité pour augmenter l'effet positif de la confrontation constructive.

Les apports théorique et conceptuel de chacun des articles ainsi que les pistes d'intervention pratiques en découlant sont discutés séparément et repris dans une conclusion globale. Les retombées de cette thèse, tant sur le plan de la recherche que de l'intervention, sont également abordées dans cette dernière section.

Mots-clés : Estime de soi, valence, crédibilité perçue, confrontation constructive, appropriation cognitive, feedback, évaluation de potentiel

Abstract

Self-esteem plays a central role when it comes to predicting people's reactions to feedback. Despite its undeniable influence on people's reactions to feedback in the context of personnel selection and development, few studies have focused on the factors that may mitigate this effect. This thesis aims to fill this gap through two empirical articles each addressing several research objectives. To this end, data were collected from two independent samples of candidates (Study 1, N = 111; Study 2, N = 153) who underwent an assessment center in a consulting firm specializing in industrial psychology.

The first paper aims to test two theories related to self-esteem that oppose each other in terms of predicting cognitive reactions to feedback, self-enhancement and self-verification theories. To better understand this phenomenon, the influence of self-esteem and the objective valence of feedback on the two components of cognitive appropriation of the feedback in assessment settings, acceptance and awareness, was tested. The results support the postulates of self-enhancement theory when it comes to predicting the acceptance of feedback. In contrast, the results offer little support for self-evaluation theory in the prediction of awareness with regard to feedback.

The second article aims to identify levers that could be used to positively influence the reactions of individuals with low self-esteem. To do this, two variables related to the influence of the source were targeted: perceived credibility and practices of constructive confrontation. This article includes two studies, the first aimed at validating an instrument measuring the perceived credibility of the source and the second examining the relationship between three determinants, namely self-esteem of the candidate, the perceived credibility of the source, and the practice of constructive confrontation, and two cognitive reactions to

feedback, acceptance and awareness. Results of the first study indicate that the perceived credibility scale has satisfactory psychometric properties and support a single-factor structure. The results of the second study suggest that the three determinants studied were positively related to acceptance and awareness. The results also show that perceived credibility attenuates the relationship between self-esteem and acceptance, and constructive confrontation moderates the relationship between self-esteem and both acceptance and awareness. Finally, perceived credibility and constructive confrontation interact in the prediction of awareness, thus emphasizing the importance of establishing credibility to increase the positive effect of constructive confrontation.

The theoretical and conceptual contributions of each article, as well as practical implications, are discussed separately and included in an overall conclusion. The impact of this thesis on both research and intervention is also addressed in this final section.

Keywords : self-esteem, valence, perceived credibility, constructive confrontation, cognitive appropriation, feedback, assessment

Table des matières

Résumé.....	i
Abstract	iii
Table des matières.....	v
Liste des tableaux.....	vii
Liste des figures	ix
Remerciements.....	xi
Avant-propos.....	xv
Introduction.....	1
Références.....	14
Impact de l'estime de soi et de la valence décisionnelle sur l'appropriation cognitive du feedback en contexte d'évaluation de potentiel	19
Résumé.....	21
Contexte théorique	24
Méthodologie	43
Résultats	50
Discussion	55
Références.....	66
L'influence du psychologue en situation d'évaluation de potentiel : un modérateur de l'impact de l'estime de soi du candidat sur l'appropriation cognitive du feedback.....	77
Résumé.....	79
Contexte théorique	84
Étude 1	103
Méthodologie	103
Résultats	105
Discussion	106
Étude 2	107
Méthodologie	107
Résultats	112
Discussion	126

Références	136
Conclusion	148
Références	172
Annexe A :	i
Présentation des items ayant inspiré l'élaboration des échelles de crédibilité perçue et de confrontation constructive.....	i
Annexe B :	v
Instruments de mesure utilisés	v

Liste des tableaux

Impact de l'estime de soi et de la valence décisionnelle sur l'appropriation cognitive du feedback en contexte d'évaluation de potentiel

Tableau 1 : <i>Comparaison des contextes de feedback.....</i>	28
Tableau 2 : <i>Statistiques descriptives et corrélations pour les variables à l'étude.</i>	51
Tableau 3 : <i>Résultats de l'analyse de régression hiérarchique visant à vérifier le rôle modérateur de la valence dans la relation entre l'estime de soi et l'acceptation.....</i>	53
Tableau 4 : <i>Résultats de l'analyse de régression hiérarchique visant à vérifier le rôle modérateur de la valence dans la relation entre l'estime de soi et la conscientisation.....</i>	55

L'influence du psychologue en situation d'évaluation de potentiel : un modérateur de l'impact de l'estime de soi du candidat sur l'appropriation cognitive du feedback

Tableau 1 : <i>Résultats de l'analyse factorielle exploratoire (étude 1) et de l'analyse factorielle confirmatoire (étude 2) des items de la crédibilité perçue...</i>	106
Tableau 2 : <i>Statistiques descriptives et corrélations pour les variables de l'étude 2.....</i>	114
Tableau 3 : <i>Résultats de l'analyse de régression hiérarchique visant à vérifier le rôle modérateur de la crédibilité perçue dans la relation entre l'estime de soi et l'acceptation</i>	116

Tableau 4 : Résultats de l'analyse de régression hiérarchique visant à vérifier le rôle modérateur de la crédibilité perçue dans la relation entre l'estime de soi et la conscientisation.....	118
Tableau 5 : Résultats de l'analyse de régression hiérarchique visant à vérifier le rôle modérateur de la confrontation constructive dans la relation entre l'estime de soi et l'acceptation.....	120
Tableau 6 : Résultats de l'analyse de régression hiérarchique visant à vérifier le rôle modérateur de la confrontation constructive dans la relation entre l'estime de soi et la conscientisation.....	122
Tableau 7 : Résultats de l'analyse de régression hiérarchique visant à vérifier le rôle modérateur de la crédibilité perçue dans la relation entre la confrontation constructive et l'acceptation.....	124
Tableau 8 : Résultats de l'analyse de régression hiérarchique visant à vérifier le rôle modérateur de la crédibilité perçue dans la relation entre la confrontation constructive et la conscientisation.....	125

Liste des figures

Introduction

<i>Figure 1</i> : Modèle de recherche global de la thèse.....	13
---	----

L'influence du psychologue en situation d'évaluation de potentiel : un modérateur de l'impact de l'estime de soi du candidat sur l'appropriation cognitive du feedback

<i>Figure 1</i> : Graphique des pentes simples de l'interaction entre l'estime de soi et la crédibilité perçue dans la prédiction de l'acceptation du feedback.....	117
---	-----

<i>Figure 2</i> : Graphique des pentes simples de l'interaction entre l'estime de soi et la confrontation constructive dans la prédiction de l'acceptation du feedback.....	121
---	-----

<i>Figure 3</i> : Graphique des pentes simples de l'interaction entre l'estime de soi et la confrontation constructive dans la prédiction de la conscientisation à l'égard du feedback.....	123
---	-----

<i>Figure 4</i> : Graphique des pentes simples de l'interaction entre la confrontation constructive et la crédibilité perçue dans la prédiction de la conscientisation à l'égard du feedback.....	126
---	-----

Conclusion

<i>Figure 1</i> : Synthèse des résultats de la thèse.....	152
---	-----

*À ma famille, à qui je dois tout, tant ce que je
suis que ce à quoi j'aspire...*

Remerciements

Ce projet n'aurait certainement pas été réalisé de la même façon si je n'avais pas été entourée de gens aussi exceptionnels que j'aimerais remercier. Mon tout premier remerciement est adressé à mon directeur de recherche, François Chiocchio. Je tiens à le remercier pour la qualité de son accompagnement, tout au long de mon parcours doctoral, ainsi que pour sa générosité, son authenticité et son respect. Il est pour moi une source d'inspiration à bien des égards. Je lui suis particulièrement reconnaissante de m'avoir à la fois bien guidée et témoigné une grande confiance, en m'appuyant dans les décisions que j'ai prises au fil des ans.

Je tiens également à offrir mes remerciements à ceux qui ont donné vie à cette recherche, sans quoi ce projet n'aurait pu être mené à terme. À ce titre, je tiens à remercier Jean-Sébastien Boudrias pour son appui à ce projet de recherche. Je lui suis reconnaissante, d'une part, d'avoir accepté de m'intégrer au projet et, d'autre part, d'avoir alimenté mes réflexions et commenté mon travail. Je tiens également à remercier mon collègue et ami Patrick Plunier, d'avoir donné le premier souffle à ma thèse et de m'avoir permis de m'intégrer à ce projet de recherche. J'apprécie beaucoup notre complicité et souhaite lui dire merci d'avoir alimenté ma passion pour le sujet à travers de nombreux échanges.

Je tiens également à remercier mes collègues de l'université, toutes cohortes confondues, d'avoir eu la chance de les côtoyer pendant ces années. Je souhaite plus particulièrement remercier mes trois complices de cohorte, devenues maintenant des amies, Élise, Sophie et Véronique. Je suis choyée d'avoir eu la chance de partager ces années inoubliables avec elles et de faire partie de ce quatuor unique. Un merci spécial est adressé à Véronique, qui a été une partenaire de rédaction hors pair sans qui cette expérience

n'aurait pas été aussi saine. Sa compagnie a été une source importante de motivation et je lui suis particulièrement reconnaissante d'avoir pris le temps de m'écouter et de me conseiller dans les moments d'incertitude. Aussi, je tiens à dire merci à Geneviève, Hélène, Jean-Christophe, Maryse et Louis-Pierre, pour tous les moments de complicité partagés pendant cette période de rédaction.

Je tiens également à dire merci aux professeurs du programme de psychologie du travail et des organisations, qui ont tous contribué à leur façon à rendre mon expérience au doctorat unique.

Je suis reconnaissante de l'appui financier des différents organismes subventionnaires qui m'ont permis de me consacrer à la réalisation de ma thèse, soit le Conseil de la recherche en sciences humaines (CRSH), le Fonds de recherche sur la société et la culture (FQRSC) et l'Université de Montréal, par le biais de la Faculté des études supérieures (FES) ainsi que la Fédération des associations étudiantes du campus de l'Université de Montréal (FAECUM) via le Programme d'aide au rayonnement du savoir étudiant des cycles supérieurs.

Je tiens également à exprimer ma gratitude aux différents acteurs qui ont rendu ce projet possible. Je suis particulièrement reconnaissante du soutien reçu de la firme-conseil où les collectes de données ont été menées ainsi que de la collaboration des psychologues à cet égard. Je tiens également à dire merci à tous les candidats qui ont accepté de prendre part à l'étude, sans qui ce projet n'aurait pas été possible. Aussi, je souhaite remercier spécialement Claude ainsi que toute l'équipe avec qui j'ai la chance de travailler de m'avoir donné la possibilité d'allier la rédaction et la consultation.

En dehors de la sphère académique, je souhaite avant tout remercier mon amour, Karl. Il est et sera toujours la personne la plus extraordinaire à mes yeux. Je le remercie d'avoir cru en moi et de m'avoir reflété cette intarissable confiance que je mènerais ce projet à terme. Il est pour moi une source d'inspiration et de motivation quotidienne, notre projet commun d'équipe donnant un sens à tout ce que nous traversons ensemble. Sa présence dans ma vie est réellement la plus belle chose qui me soit arrivée.

Bien entendu, il va sans dire que je suis sincèrement reconnaissante à ma famille que j'adore, mes parents Claudine et Pierre-Yves et mon frère Steve. Je les remercie d'avoir mis en place et nourri un climat sain rempli d'amour qui fait de nous une famille unie. Je les remercie également de m'avoir conseillée, guidée et soutenue tout au long de cette aventure. Je leur serai toujours reconnaissante d'avoir fait naître et croître en moi une vision positive de la vie, qui me donne la force et la conviction nécessaires pour aller au bout de mes rêves. Lorsque je fais référence à ma famille, je pense également à tous les êtres chers qui se sont greffés à ce noyau, soit Annie, Fernand et Jacinthe, et à mes deux neveux que j'adore, qui sont une source d'inspiration pour moi, Zachary et Olivier. Je pense également à tous les membres de la famille de Karl, qui m'ont généreusement accueillie comme une des leurs.

Je souhaite dire merci à mes amis de toujours, Emilie, Karine, Rachel, Stéphanie, Véronique et Carl, d'avoir été présents à toutes les étapes de cette belle aventure, pour partager les joies tout comme les revers. Aussi, bien qu'il ne soit pas possible de nommer toutes les personnes dont l'amitié m'est chère, j'aimerais dire merci à ceux qui se reconnaîtront d'être dans ma vie et de la rendre si agréable.

Enfin, ceux qui me connaissent de plus près savent que la vie a placé sur ma route dans les dernières années des défis importants à relever, qui m'ont fait prendre conscience de la fragilité de la vie et de l'importance d'en profiter sans tenir les choses pour acquises. Je remercie donc la vie de m'avoir donné la chance d'être présente pour réaliser ce projet ainsi que tant d'autres que je souhaite accomplir.

Avant-propos

« Le feedback implique une transmission d'informations et une réception d'informations et il peut parfois y avoir un océan entre les deux »...

(Hattie & Timperley, 2007, p.103, traduction libre)

Introduction

La qualité du capital humain constitue un important avantage concurrentiel pour les organisations (Becker, 1993), ce qui est plus vrai que jamais dans le contexte actuel, caractérisé par une situation économique difficile et une rareté accrue de la main-d'œuvre. Au Québec, selon les données recueillies en 2008 par la Fédération des Chambres de commerce du Québec, Emploi Québec et le Conseil canadien sur l'apprentissage, 84 % des entreprises éprouvent déjà des problèmes de pénurie de main-d'oeuvre ou prévoient en avoir à brève échéance (Thibodeau & Hains, 2009). Cette réalité amène les organisations à aplatir leur structure et à miser sur les jeunes leaders en leur confiant rapidement des responsabilités importantes. Il s'avère alors crucial pour les organisations de bien identifier les talents afin de recruter les meilleures ressources et ultérieurement, de favoriser leur développement à l'interne. Dans cette optique, les organisations font un usage accru de l'évaluation du potentiel des ressources humaines à des fins de dotation, pour sélectionner les bons candidats, et à des fins de développement, pour optimiser leur progression au sein de celle-ci. L'évaluation du potentiel constitue une estimation du degré auquel les habiletés et compétences sont existantes chez un candidat, ou si celles-ci ne le sont pas, vont se développer ou peuvent l'être (Lohaus & Kleinmann, 2002). L'évaluation de potentiel, généralement réalisée par un psychologue, consiste à mesurer les compétences chez un candidat par le biais de divers instruments validés. Les organisations font de plus en plus appel à de tels services, qui offrent un bon retour sur l'investissement.

Le feedback en contexte d'évaluation de potentiel

L'une des portions les plus importantes de la démarche d'évaluation pour le développement ultérieur des talents est le feedback donné au candidat. Cette étape de l'évaluation est cruciale dans le processus au sens où celle-ci constitue un moment privilégié où transmettre des informations à l'individu pour lui permettre de se développer sur le plan professionnel. La discussion peut engendrer chez le candidat une prise de conscience et l'amener à certains constats, qui sont le point de départ de l'intention de changer. La rencontre de feedback comprend plusieurs objectifs, notamment décrits par Meyer et ses collaborateurs (1998). Cette rencontre vise tout d'abord à présenter les résultats de l'évaluation au candidat, généralement contenus dans un rapport d'évaluation. Un échange ouvert à propos des résultats devrait également avoir lieu pour permettre au candidat de bien les comprendre, en l'encourageant à poser des questions et à exposer sa vision de lui-même. Ultimement, la discussion devrait amener le candidat à comprendre les résultats et à se les approprier pour se développer. Pour que le feedback soit réellement porteur de sens, il doit se rapporter directement à l'expérience du candidat et exposer clairement ce qui nécessite de l'amélioration.

L'appropriation du feedback en contexte d'évaluation de potentiel et ses déterminants

Lorsque le feedback est pris au sérieux, il augmente le potentiel de promotion de l'individu (Thornton, 1992). Malheureusement, même lorsque réalisées en suivant les meilleures pratiques, les rencontres de feedback n'engendrent pas toujours ces conséquences positives. Plusieurs facteurs viennent influencer les réactions des individus au feedback et déterminer si celui-ci sera ou non intégré par l'individu (Byham, 2005). Il apparaît qu'une condition essentielle à l'application des aspects abordés lors du feedback est que l'individu s'approprie le contenu du

feedback (Ashford, 1986). Il est donc particulièrement important de s'intéresser au phénomène d'appropriation du feedback, qui est un précurseur nécessaire au changement comportemental chez le candidat (Kudisch, 1996).

Dans cette optique, des auteurs se sont attardés à définir l'appropriation du feedback et à en identifier les déterminants, d'abord en contexte d'évaluation de performance (Ilgen, Fisher, & Taylor, 1979; Shrauger, 1975) et, plus récemment, en contexte d'évaluation de potentiel (Kudisch, 1996; Kudisch, Lundquist, & Smith, 2002; Plunier, Boudrias, & Landry-Gagné, 2008; Plunier, Boudrias, & Savoie, soumis). Le volet cognitif est au cœur de l'ensemble des modèles recensés, cet aspect étant considéré comme central pour prédire l'intention d'agir et les réponses comportementales. Alors que la plupart des auteurs traitaient l'acceptation du feedback comme unique variable cognitive, il apparaît qu'en contexte d'évaluation de potentiel, la dimension cognitive de l'appropriation du feedback (*ci-après nommée* appropriation cognitive) est composée de deux variables, c'est-à-dire l'acceptation et la conscientisation. Ces modèles ont permis d'identifier quatre catégories de facteurs affectant les réactions cognitives au feedback : le récepteur (celui qui reçoit le feedback), la source (celui qui donne le feedback), le message (contenu du feedback) et le contexte (contenant du feedback).

Lorsqu'on cherche à mieux comprendre les réactions cognitives des individus au feedback, il s'avère central de s'attarder aux caractéristiques personnelles du récepteur venant les teinter. Un aspect jouant un rôle central dans l'interprétation des situations et des réactions qui en découlent est l'estime de soi. Nombre de travaux (Ilies, DePater, & Judge, 2007; Stone, Gueutal, & McIntosh, 1984) font ressortir que l'estime de soi est un déterminant individuel important des réactions au feedback et serait même, selon Sweeney et Wells (1990), le plus influent d'entre eux. Ainsi, il apparaît que les individus ayant une plus forte estime d'eux-mêmes auraient des

réactions plus favorables au feedback, ces derniers disposant d'un arsenal impressionnant de ressources pour faire face aux atteintes à leur conception de soi. En contrepartie, les individus ayant une plus faible estime d'eux-mêmes seraient davantage portés à se protéger en faisant appel à différents mécanismes pour éviter d'être confrontés à une potentielle situation d'échec ou de rejet. Dans l'optique de bien saisir les mécanismes complexes régissant le lien entre l'estime de soi et les réactions cognitives au feedback, il importe d'examiner les variables venant moduler cette relation. Bien que peu d'auteurs se soient attardés à cette question en contexte de feedback suite à une évaluation de potentiel, les résultats des quelques études menées, combinés à ceux obtenus dans d'autres contextes, permettent d'identifier certaines variables qui sont susceptibles de jouer un tel rôle. Jusqu'à présent, les études ont fait ressortir deux aspects qui viennent moduler cette relation, soit la valence du message ainsi que l'influence de la source.

La valence du message, correspondant au signe positif ou négatif du feedback, joue un rôle important lorsqu'il est question de prédire les réactions au feedback (Ilgen, & al., 1979). La majorité des études soutiennent que le feedback positif est plus facilement accepté que le feedback négatif (Bernthal, Cook, & Smith, 2001; Harris, Pease, & Greising, 1999). La valence viendrait également modérer la relation entre l'estime de soi et les réactions au feedback (Jussim, Yen, & Aiello, 1995). Deux courants théoriques s'affrontent néanmoins quant à la nature de cette influence : la théorie de l'auto-valorisation (Epstein, 1973; Jones, 1973; Shrauger, 1975) et la théorie de l'auto-vérification (Swann, 1983; 1987). Les résultats obtenus à travers les études mènent de plus en plus de chercheurs à soutenir la coexistence de ces deux théories, qui viendraient plutôt prédire des réactions de différentes natures (Kwang & Swann, 2010). Cette perspective permettant de réconcilier les résultats disparates obtenus à travers les études demeure néanmoins embryonnaire et nécessite d'être approfondie pour en prouver la valeur.

En ce qui a trait à la source, les études ont fait ressortir plusieurs aspects relatifs à la source venant influencer les réactions au feedback, dont notamment l'âge (Ryan, Brutus, Greguras, & Hakel, 2000), l'expertise (Byham, 2005; Kudisch, & al., 2002), la compétence (Atchley, Smith, & Hoffman, 2003) et l'expérience (Ryan, & al., 2000). Outre les variables sociodémographiques, la majorité des variables étudiées sont relatives à la crédibilité perçue, qui constitue la variable d'influence de la source ayant reçu le plus d'attention de la part des chercheurs. Selon la théorie de l'influence sociale (Strong, 1968), la crédibilité conférerait du pouvoir d'influence à la source, ce qui a été soutenu à travers les études menées en contexte d'évaluation de potentiel (Kudisch, Al-Bedah, & Lundquist, 2004). Le feedback provenant d'une source crédible engendrerait des réactions plus favorables chez le récepteur (Byham, 2005; Poteet & Kudisch, 2003). La crédibilité perçue viendrait également modérer la relation entre l'estime de soi et les réactions au feedback, en atténuant l'impact de l'estime de soi sur les réactions (Collins & Stukas, 2006). Sous un angle pratique, certaines stratégies d'interventions permettent également à la source d'influencer l'individu et ses réactions. Cependant, force est de constater que peu d'attention a été portée aux variables de cette nature en contexte de feedback suite à une évaluation de potentiel. En prenant appui sur des travaux menés dans d'autres types de relations d'accompagnement, une stratégie qui apparaît prometteuse en ce sens est la confrontation constructive. Bien que celle-ci soit entre autres reconnue pour son efficacité à augmenter la conscience de soi et promouvoir le changement chez l'individu dans d'autres contextes (Hepworth Rooney, Dewberry Rooney, Strom-Gottfried, & Larsen, 2006), son impact sur les réactions au feedback en contexte d'évaluation de potentiel demeure néanmoins à montrer.

Failles dans l'état actuel de la documentation

L'état actuel de la documentation relativement au lien entre l'estime de soi et l'appropriation cognitive du feedback ainsi que les variables venant intervenir au sein de cette relation demeure embryonnaire et présente plusieurs failles qu'il convient d'énumérer. Premièrement, la recension des écrits permet de relever un problème relativement à la clarté de la définition et l'opérationnalisation de la variable dépendante, c'est-à-dire les réactions cognitives au feedback. En dépit des efforts de modélisation du processus d'appropriation du feedback, on observe toujours un flou conceptuel lorsqu'on se penche sur la dimension cognitive. À travers les études, plusieurs pratiques dont l'utilisation de multiples définitions pour étudier une même réaction et l'étude d'un amalgame de réactions en une seule dimension viennent entraver la compréhension du phénomène en ne permettant pas de départager ce qui influence réellement chacune des réactions. Il est nécessaire donc, pour pallier cette faille, d'adopter un cadre conceptuel clair pour examiner ces relations en définissant les réactions cognitives auxquelles nous nous intéressons.

Deuxièmement, une multitude de déterminants ont été proposés à travers les études et leur apport a été testé par le biais de relations directes. Les efforts de recherche ont principalement été déployés dans l'optique d'établir si les déterminants identifiés dans les modèles sont réellement des prédicteurs de l'appropriation du feedback. À l'heure actuelle, les auteurs se sont essentiellement attardés à isoler des catégories de déterminants et très peu ont cherché à pousser plus loin la compréhension des interrelations entre ces variables. Ainsi, les facteurs pouvant agir comme modérateurs entre des déterminants et les réactions au feedback n'ont été que très peu explorés et il convient de s'y intéresser pour développer une compréhension plus fine de ces mécanismes.

Troisièmement, les auteurs ont privilégié certaines catégories de déterminants au détriment de d'autres. Bien que le facteur humain soit au cœur de la démarche de feedback, force est de constater que ce sont les deux catégories de déterminants (le récepteur et la source) qui ont fait l'objet du moins grand nombre d'études. Ce constat est d'ailleurs partagé par des chercheurs du domaine (Bell & Arthur, 2008; Kudisch, 1996), qui soulèvent la nécessité de s'attarder davantage à ces deux catégories de déterminants dans les études ultérieures. Même s'il est possible d'importer des constats générés à partir d'études menées dans d'autres contextes, beaucoup de liens demeurent à démontrer dans le contexte qui nous intéresse. Dans l'optique de faire avancer l'état des connaissances relativement à l'appropriation du feedback en contexte d'évaluation de potentiel, il convient de se centrer sur ces deux catégories de déterminants pour développer une compréhension plus approfondie du phénomène.

Quatrièmement, lorsqu'on s'attarde spécifiquement aux études s'intéressant au lien entre l'estime de soi et les réactions au feedback, on constate que, bien que la plupart des auteurs s'entendent sur le fait que la valence vient moduler la relation entre l'estime de soi et les réactions au feedback, plusieurs courants théoriques viennent s'affronter quant à la nature de son influence. Ainsi, bien que l'ensemble des chercheurs soutienne que l'estime de soi ait un impact déterminant sur les réactions au feedback, ils ne s'entendent pas sur le sens de son influence lorsque la valence du feedback est prise en considération. Les résultats empiriques obtenus jusqu'à présent ne permettent pas de soutenir la prédominance de l'un ou l'autre de ces courants. Le débat théorique mentionné précédemment demeure donc toujours d'actualité et il convient de s'y pencher pour y apporter un meilleur éclairage.

Cinquièmement, lorsqu'on s'attarde spécifiquement aux travaux menés sur les caractéristiques de la source, exception faite des études ayant investigué le rôle de la crédibilité

perçue, les études ont principalement examiné des facteurs sur lesquels il s'avère moins facile d'agir pour favoriser l'appropriation du feedback, telles que les caractéristiques sociodémographiques de la source (p. ex. : âge, sexe). Ces facteurs ne s'avèrent pas d'une grande aide pour les praticiens, qui ont peu d'emprise sur ceux-ci, ce qui en limite la portée pratique. Cette lacune a été soulevée par plusieurs auteurs, dont notamment par Anseel et Lievens (2006), qui suggèrent que les études ultérieures s'intéressant à la source portent davantage sur des aspects modulables, permettant ainsi d'identifier des stratégies concrètes pour favoriser l'appropriation du feedback. Pour pallier cette lacune et augmenter la portée pratique des travaux, un effort doit être déployé pour cibler des variables relatives à l'influence de la source sur lesquelles il est possible d'agir. Lorsqu'on se penche spécifiquement sur les études examinant le rôle de la crédibilité perçue sur les réactions au feedback en contexte d'évaluation de potentiel, on dénote actuellement un certain nombre de problèmes sur les plans conceptuel et de l'instrumentalisation du construit. Entre autres, au niveau conceptuel, les auteurs ne s'entendent pas tous sur la façon de définir et d'opérationnaliser le construit. Aussi, les outils employés pour étudier le construit en contexte d'évaluation de potentiel font défaut. Il convient donc de déployer des efforts de recherche pour pallier ces problèmes pour s'assurer de bien appréhender le rôle de cette variable dans le contexte qui nous intéresse. Lorsqu'on s'attarde aux pratiques de confrontation constructive, il apparaît qu'en dépit de l'attrait que suscite cette variable, il est nécessaire d'en prouver la valeur empiriquement dans ce cadre spécifique de feedback.

Sixièmement, à l'heure actuelle, force est de constater qu'uniquement une faible proportion des études ont été directement réalisées en contexte de feedback dans un cadre d'évaluation de potentiel. En plus d'être peu nombreuses, ces études sont pour la plupart limitées par de faibles tailles d'échantillons ainsi que l'utilisation de données archivées, réduisant la

marge de manœuvre des chercheurs. Cette réalité limite pour le moment la généralisation des résultats, puisque le contexte de feedback suite à une évaluation de potentiel se distingue des autres cadres dans lesquels la plupart des études ont été menées. Plus spécifiquement, on observe que la majorité des études s'intéressant à la relation entre l'estime de soi et les réactions cognitives au feedback ont été menées soit en laboratoire, soit en contexte d'évaluation de performance. Aussi, on constate qu'une forte proportion des études s'intéressant à l'influence de la source sur les réactions cognitives au feedback ont été réalisées dans un cadre d'évaluation de performance ou encore dans des cadres où la relation d'accompagnement diverge de celle en contexte d'évaluation de potentiel, tels que le counselling ou encore le coaching. Comme ces contextes diffèrent en plusieurs points du contexte d'évaluation de potentiel, il n'est pas possible d'appliquer directement les résultats obtenus dans ces autres cadres. Dans l'optique de réellement saisir les facteurs déterminants de l'appropriation cognitive du feedback en contexte d'évaluation de potentiel, il s'avère nécessaire de recueillir des données sur le terrain auprès de candidats ayant reçu un feedback de cette nature.

Objectifs de recherche

L'état des connaissances fait ressortir plusieurs questions qui demeurent toujours en suspens et auxquelles il est pertinent de s'intéresser. La relation entre l'estime de soi et l'appropriation cognitive du feedback constitue le centre d'intérêt principal de cette recherche. Dans l'optique de mieux comprendre cette relation complexe, cette thèse est orientée par trois grands axes de recherche. En premier lieu, cette thèse vise à approfondir la compréhension de la relation complexe entre l'estime de soi et les réactions cognitives au feedback en examinant les deux réactions cognitives composant l'appropriation cognitive issues d'un cadre conceptuel clair

ayant démontré sa pertinence en contexte d'évaluation de potentiel : l'acceptation et la conscientisation. En second lieu, cette thèse a pour objectif d'examiner l'influence de la valence du message sur la relation entre l'estime de soi et les réactions cognitives au feedback pour apporter un éclairage au débat théorique opposant les théories de l'auto-valorisation et de l'auto-vérification. En troisième lieu, cette thèse vise à examiner l'influence de variables relatives à l'influence de la source sur la relation entre l'estime de soi et les réactions cognitives au feedback dans l'optique d'identifier des leviers modulables pour atténuer la relation entre l'estime de soi et les réactions cognitives au feedback.

Cette thèse comprend deux articles empiriques s'inscrivant tous deux dans ces grands axes de recherche et visant à apporter un avancement à l'état des connaissances en répondant à certains objectifs spécifiques. Pour répondre à la nécessité de mener davantage d'études sur le terrain, cette recherche a été réalisée auprès de candidats ayant réalisé une évaluation de potentiel dans une firme-conseil spécialisée en psychologie industrielle. Le premier article examine l'influence de l'estime de soi et de la valence décisionnelle du feedback sur les deux composantes de l'appropriation cognitive du feedback en contexte d'évaluation, l'acceptation et la conscientisation. L'objectif principal de cet article est de tester deux théories concurrentes prédisant des réactions cognitives distinctes au feedback selon le niveau d'estime de soi des candidats et la valence du feedback. Plus spécifiquement, il est question de vérifier l'hypothèse selon laquelle ces théories viendraient teinter différemment la relation entre l'estime de soi et les réactions cognitives au feedback : la théorie d'auto-valorisation venant régir l'acceptation du feedback et la théorie d'auto-vérification la conscientisation à l'égard du feedback. Pour tester ces hypothèses, des analyses corrélationnelles et des régressions multiples hiérarchiques seront utilisées. Ainsi, l'estime de soi et la valence décisionnelle seront mises en relation avec

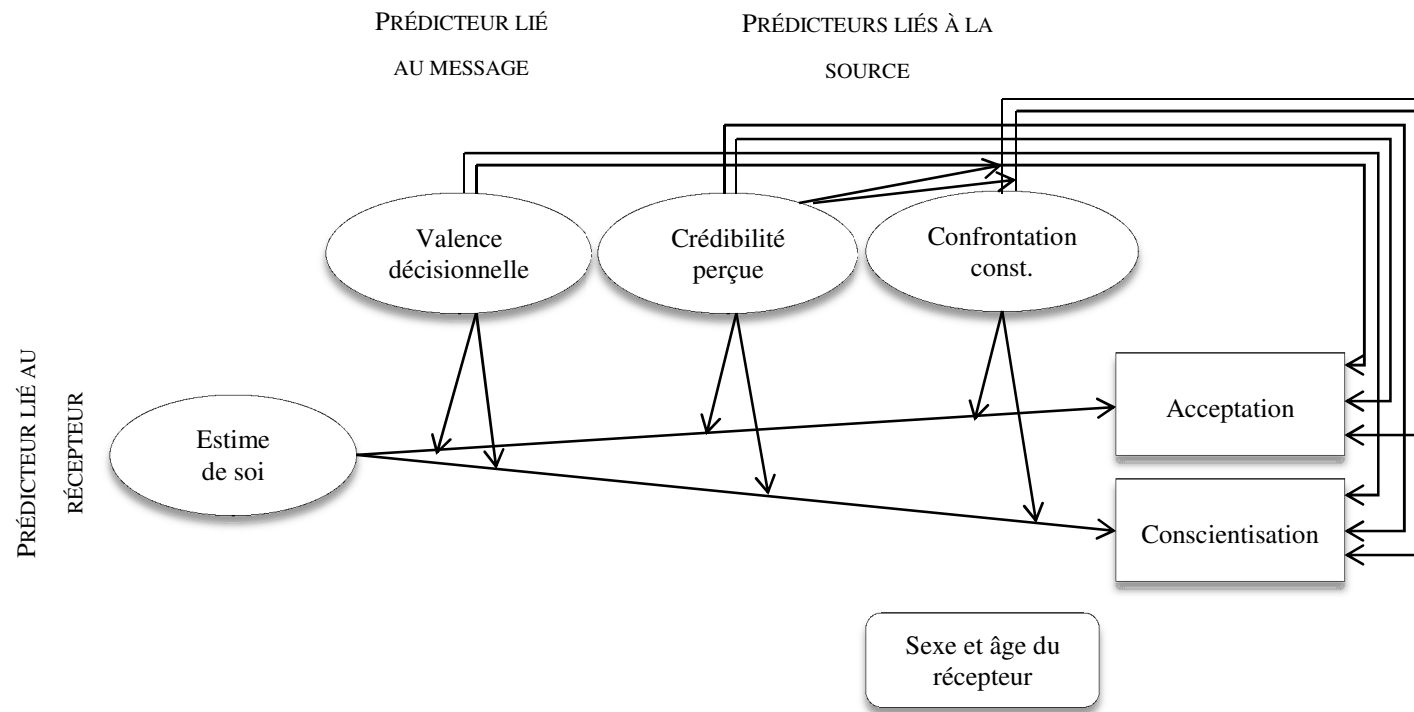
l'acceptation et la conscientisation. De plus, les interactions entre l'estime de soi et la valence pour prédire respectivement l'acceptation et la conscientisation seront examinées.

Après avoir trouvé réponses à ces questions, il convient de s'intéresser aux aspects pouvant améliorer la réception du feedback chez les individus ayant une faible estime d'eux-mêmes. La préoccupation d'augmenter la portée pratique des résultats obtenus a mené à s'intéresser à l'influence d'un acteur clé d'une telle démarche, soit la source. La source est reconnue comme l'un des quatre déterminants clés identifiés dans la plupart des modèles d'appropriation du feedback. Malgré l'importance de la source soulevée dans les modèles théoriques, très peu d'études s'y sont intéressées pour tester empiriquement ces prémisses. Pour étudier l'influence de la source, nous nous sommes attardés à deux variables, la crédibilité perçue et la confrontation constructive. La crédibilité perçue a, selon la théorie de l'influence sociale, un impact important sur les réactions des individus. Sur le plan pratique, la confrontation constructive est une technique d'intervention dont les caractéristiques en font une stratégie particulièrement prometteuse pour influencer les réactions en contexte d'évaluation de potentiel. Le second article poursuit donc trois objectifs : 1) faire avancer l'état des connaissances relativement à l'influence de la source en développant et validant un instrument de mesure de la crédibilité perçue, 2) examiner l'influence de deux variables relatives à l'influence de la source (crédibilité perçue et confrontation constructive) sur l'acceptation et la conscientisation et 3) explorer le rôle modérateur de ces deux variables au sein des relations entre l'estime de soi et les composantes de l'appropriation cognitive, l'acceptation et la conscientisation. Pour ce faire, une première étude sera menée pour valider l'instrument mesurant la crédibilité perçue de la source développé par le biais d'une analyse factorielle exploratoire. Une seconde étude sera ensuite réalisée pour confirmer la structure de l'instrument de mesure de la crédibilité perçue (par une

analyse factorielle confirmatoire) et examiner les relations d'intérêt. L'état de la documentation nous a permis de poser des hypothèses relativement au rôle de la crédibilité perçue. L'intérêt pour la confrontation constructive étant particulièrement récent, nous examinerons son influence par le biais d'hypothèses ainsi que de questions de recherche. Pour tester ces relations, des analyses corrélationnelles et des régressions multiples hiérarchiques seront utilisées. La figure 1 illustre le modèle de recherche global de cette thèse.

Figure 1

Modèle de recherche global de la thèse



Notes. Les ellipses illustrent les variables indépendantes, les rectangles les variables dépendantes et le rectangle aux coins arrondis, les variables de contrôle pour l'ensemble des relations entre les variables indépendantes et les variables dépendantes examinées dans les deux articles.

Références

- Anseel, F., & Lievens, F. (2006). Certainty as a moderator for feedback reactions? A test of the strength of the self-verification motive. *Journal of occupational psychology, 79*, 533-551.
- Ashford, S. J. (1986). Feedback-seeking in individual adaptation: A resource perspective. *Academy of management journal, 29*, 465-487.
- Atchley, E. K., Smith, E. M., & Hoffman, B. J. (2003). *Examining the relationship between performance, individual differences, and developmental activities: getting more for the buck from DPACs*. Communication présentée au 31st Annual International Congress on Assessment Center Methods.
- Becker, G. S. (1993). *Human capital*. (3^e éd.). Chicago, IL: The University of Chicago Press.
- Bell, S. T., & Arthur, W. (2008). Feedback acceptance in developmental assessment centers: the role of feedback message, participant personality, and affective response to the feedback session. *Journal of organizational behavior, 29*(5), 681-703.
- Berthal, P., Cook, K., & Smith, A. (2001). Needs and outcomes in an executive development program: A matter of perspective. *The journal of applied behavioral science, 37*(4), 488-512.
- Byham, T. M. (2005). *Factors affecting the acceptance and application of developmental feedback from an executive assessment program* (thèse de doctorat). Université de Akron.

- Collins, D. R., & Stukas, A. A. (2006). The effects of feedback self-consistency, therapist status, and attitude toward therapy on reaction to personality feedback. *The journal of social psychology, 146*(4), 463–483.
- Epstein, S. (1973). The self-concept revisited: or a theory of a theory. *American psychologist, 28*(5), 404-416.
- Harris, M. M., Paese, M., & Greising, L. (1999). *A field study of participant reactions to a developmental assessment center*. Communication présentée à l'Upward and onward: Advances in feedback based interventions for assessment and change, Chicago, IL.
- Hepworth, D. H., Rooney, R. H., Dewberry Rooney, G., Strom-Gottfried, K., & Larsen, J. (2006). *Direct social work practice*. (7^e éd.). Belmont, CA: Thomson-Brooks/Cole.
- Ilgén, D. R., Fisher, C. D., & Taylor, S. (1979). Consequences of individual feedback on behavior in organizations. *Journal of applied psychology, 64*(4), 349-371.
- Ilieș, R., De Pater, I. E., & Judge, T. (2007). Differential affective reactions to negative and positive feedback, and the role of self-esteem. *Journal of managerial psychology, 22*(6), 590-609.
- Jones, S. C. (1973). Self and interpersonal evaluations: Esteem theories versus consistency theories. *Psychological bulletin, 79*, 185-199.
- Jussim, L., Yen, H., & Aiello, J. R. (1995). Self-consistency, self-enhancement, and accuracy in reactions to feedback. *Journal of experimental social psychology, 31*, 322-356.
- Kudisch, J. D. (1996). *Factors related to participants' acceptance of developmental assessment center feedback* (thèse de doctorat), Université du Tennessee.

- Kudisch, J. D., Al-Bedah, E. A., & Lundquist, C. (2004, octobre). *Accepting and applying assessment center feedback: a view from the middle east*, Communication présentée au 32nd annual meeting of the International Congress on Assessment Center Methods, Las Vegas, Nevada.
- Kudisch, J. D., Lundquist, C., & Smith, A. F. R. (2002, octobre). *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 30th annual meeting of the International Congress on Assessment Center Methods, Pittsburgh, Pennsylvania.
- Kwang, T., & Swann, W. B. (2010). Do people embrace praise even when they feel unworthy? A review of critical tests of self-enhancement versus self-verification. *personality and social psychology review*, 14(3), 263-280.
- Lohaus, D., & Kleinmann, M. (2002). Analysis of performance potential. Dans S. Sonnentag (dir.), *The psychological management of individual performance. A handbook in the psychology of management in organizations* (p. 155-178). Chichester, UK: Wiley.
- Meyer, G. J., Finn, S. E., Eyde, L. D., Kay, G. G., Kubiszyn, T. W., Moreland, K. L., Eisman, E. J., & Dies, R. R. (1998). *Benefits and costs of psychological assessment in healthcare delivery: report of the board of professional affairs psychological assessment work group, part 1*. Washington, DC: American Psychological Association.

- Plunier, P., Boudrias, J. S., & Landry Gagné, M. (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.
- Plunier, P., Boudrias, J. S., & Savoie, A. (soumis). Validation d'une mesure d'appropriation cognitive du feed-back en évaluation de potentiel. *Revue européenne de psychologie appliquée*.
- Poteet, M. L., & Kudisch, J. D. (2003, septembre). *Straight from the horse's mouth: Strategies for increasing feedback acceptance*. Communication présentée au 31st annual meeting of the international congress on assessment center methods, Atlanta, GA.
- Ryan, A. M., Brutus, S., Greguras, G. J., & Hakel, M. D. (2000). Receptivity to assessment-based feedback for management development. *Journal of management development, 19*(4), 252-276.
- Shrauger, J. S. (1975). Responses to evaluation as a function of initial self-perceptions. *Psychological bulletin, 82*(4), 581-596.
- Stone, D. L., Gueutal, H. G., & McIntosh, B. (1984). The effects of feedback sequence and expertise of the rater on perceived feedback accuracy. *Personnel psychology, 37*, 487-506.
- Strong, S. R. (1968). Counseling: an interpersonal influence process. *Journal of counseling psychology, 15*, 215-224.
- Swann, W. B., Griffin, J. J., Predmore, S. C., & Gaines, B. (1987). The cognitive-affective crossfire: when self-consistency confronts self-enhancement. *Journal of personality and social psychology, 52*, 881-889.

- Swann, W. B. J. (1983). Self-verification: bringing social reality into harmony with the self. Dans J. Suls & A. G. Greenwald (dir.), *Social psychological perspectives on the self* (vol. 2, p. 33-66). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Sweeney, P. D., & Wells, L. E. (1990). Reactions to feedback about performance: A test of three competing models. *Journal of applied social psychology*, 20(10), 818-834.
- Thibodeau, C., & Hains, C. (2009). Former en période de crise : une stratégie gagnante! *Effectif*, 12(2), Repéré à <http://www.affairesrh.ca/dossiers/crise/fiche.aspx?p=363> 413.
- Thornton, G. C. (1992). *Assessment centers in human resource management*. New York: Addison-Wesley.

Article 1

Impact de l'estime de soi et de la valence décisionnelle sur l'appropriation cognitive du feedback en contexte d'évaluation de potentiel

Titre abrégé : ESTIME DE SOI, VALENCE ET APPROPRIATION DU FEEDBACK

Impact de l'estime de soi et de la valence décisionnelle sur l'appropriation cognitive
du feedback en contexte d'évaluation de potentiel

Karine Savaria et François Chiochio
Université de Montréal, Montréal, Québec, Canada

Résumé

Bien que l'estime de soi ait une influence indéniable sur les réactions des individus, des problèmes méthodologiques et conceptuels viennent obscurcir la compréhension des liens entre ces variables, particulièrement en contexte d'évaluation de potentiel. Deux théories relatives à l'estime de soi s'affrontent lorsqu'il est question de prédire les réactions cognitives au feedback, la théorie de l'auto-valorisation et de l'auto-vérification. Pour mieux comprendre ce phénomène, l'influence de l'estime de soi et de la valence décisionnelle du feedback sur les deux composantes de l'appropriation cognitive du feedback en contexte d'évaluation, l'acceptation et la conscientisation, a été testée. Nos résultats, amassés auprès d'un échantillon de 153 candidats ayant réalisé une évaluation de potentiel dans une firme-conseil spécialisée en psychologie industrielle, font ressortir que l'estime de soi s'avère être positivement associée tant à l'acceptation qu'à la conscientisation. Il apparaît également que la valence décisionnelle est positivement liée à l'acceptation du feedback, corroborant ainsi la théorie d'auto-valorisation, mais pas à la conscientisation à l'égard du feedback. Enfin, les résultats ne soutiennent pas l'effet de modération de la valence dans les relations entre l'estime de soi et, respectivement, l'acceptation et la conscientisation. Conséquemment, la conscientisation des individus ne semble pas emprunter les patrons postulés par la théorie d'auto-vérification. Les apports théorique et conceptuel de cette étude sont discutés et des pistes pratiques permettant de susciter des réactions plus favorables chez les candidats et, ultimement, de maximiser les bénéfices de leurs interventions, sont suggérées.

Mots clés : Estime de soi, valence, réactions cognitives, feedback, évaluation de potentiel

Impact de l'estime de soi et de la valence décisionnelle sur l'appropriation cognitive du feedback en contexte d'évaluation de potentiel

Dans le contexte actuel, caractérisé par une situation économique difficile et une rareté accrue de la main-d'œuvre, il s'avère crucial pour les organisations de bien identifier les talents afin de recruter les meilleures ressources et, ultérieurement, de favoriser leur développement à l'interne. Les cadres supérieurs en Amérique du Nord, en Europe et en Asie indiquent que l'attraction, la rétention et le développement des employés talentueux pour en faire des leaders est au sommet de leurs priorités organisationnelles (McGee, 2005). Dans cette optique, les organisations font un usage accru de l'évaluation du potentiel des ressources humaines à des fins de dotation, pour sélectionner les bons candidats, et à des fins de développement, pour optimiser leur progression en leur sein (Jones & Whitmore, 1995; Thornton & Rupp, 2005). L'une des portions les plus importantes de la démarche d'évaluation pour le développement ultérieur des talents est le feedback donné au candidat. Le feedback est crucial, parce qu'il constitue un moment privilégié où transmettre des informations à l'individu pour lui permettre de se développer sur le plan professionnel. Bon nombre d'études rapportent que les interventions de feedback engendrent des changements comportementaux favorables (Byham, 2005; Kudisch, Lundquist, & Smith, 2002). Malheureusement, le feedback n'engendre pas toujours les résultats escomptés (Kluger & De Nisi, 1996). Atwater, Waldman, Atwater et Cartier (2000) rapportent entre autres que l'amélioration suivant une intervention de feedback a été observée chez uniquement 50 % des gestionnaires.

De tels résultats ont amené plusieurs auteurs à s'intéresser aux mécanismes régissant les réactions au feedback, principalement en contexte de performance (Ilgen, Fisher, & Taylor, 1979; Shrauger, 1975) et, plus récemment, en contexte d'évaluation (Plunier, Boudrias, & Landry-Gagné, 2008). Il ressort de ces travaux que les caractéristiques du message et celles du récepteur influencent les réactions au feedback et ce que son récepteur en fait ultérieurement. Ainsi, on sait déjà que l'estime de soi du récepteur s'avère être un déterminant clé des réactions au feedback et constituerait même, selon Sweeney et Wells (1990), le plus important d'entre eux. Une caractéristique du message, la valence du feedback, est également un déterminant dont l'importance est reconnue dans un grand nombre d'études (p. ex. : Bernthal, Cook, & Smith, 2001; Harris, Paese, & Greising, 1999).

Certains problèmes viennent néanmoins entraver la compréhension des mécanismes qui sous-tendent le feedback et son appropriation. D'abord, l'obtention de résultats moins saillants dans l'étude de la valence en contexte d'évaluation de potentiel amène plusieurs chercheurs à remettre en doute l'importance de ce prédicteur dans ce cadre (Poteet & Kudisch, 2003; Rose, Eidson, Steffensmeier, & Kudisch, 2004). Ensuite, bien que l'ensemble des chercheurs soutienne que l'estime de soi ait un impact déterminant sur les réactions au feedback, ils ne s'entendent pas sur le sens de son influence lorsque la valence du feedback est prise en considération. À ce titre, plusieurs courants théoriques issus de la psychologie sociale s'affrontent et, sans surprise, les études empiriques ne permettent pas de soutenir la prédominance de l'un ou l'autre de ces courants. De plus, les méthodes employées et les contextes dans lesquels ont été menées la plupart des études, soit en

laboratoires ou dans des cadres de performance, limitent la généralisation des résultats au contexte de feedback suite à une évaluation de potentiel.

En mettant l'accent sur le contexte d'évaluation de potentiel, en éliminant les problèmes associés aux méthodes laboratoires et en arrimant les apports théoriques et empiriques tirés de la documentation provenant de la psychologie sociale, nous comblons ce vide théorique en examinant l'influence de l'estime de soi et de la valence du feedback sur les réactions au feedback en contexte d'évaluation de potentiel.

Pour ce faire, il convient de définir les variables à l'étude et de dresser un portrait de l'état actuel des connaissances par rapport aux liens unissant ces variables. Dans l'ordre, nous aborderons l'appropriation du feedback, les spécificités propres au feedback en contexte d'évaluation de potentiel, l'estime de soi et son influence sur l'appropriation, la valence du feedback et son influence sur l'appropriation et, enfin, le débat relatif à l'influence combinée de l'estime de soi et de la valence sur l'appropriation.

Contexte théorique

Appropriation du feedback

Une condition essentielle à l'application des pistes d'amélioration qui sont discutées lors du feedback est que l'individu s'approprie le contenu du feedback (Ashford, 1986). L'appropriation du feedback s'avérant être un concept clé permettant d'appréhender les réactions au feedback, plusieurs auteurs se sont attardés à définir et modéliser le phénomène dans différents contextes, dont notamment en contexte d'évaluation de performance (p. ex. : Ilgen, & al., 1979; Shrauger, 1975) et, plus récemment, en contexte

d'évaluation de potentiel (Plunier, Boudrias, & Savoie, soumis). Dans ces modèles, une forte emphase est placée sur la dimension cognitive, qui constitue un aspect déterminant de l'intention d'agir et des réponses comportementales.

Force est toutefois de constater qu'en dépit de l'attention qui a été portée à l'étude des réactions cognitives, il s'avère complexe de tirer des conclusions claires des résultats obtenus, et ce, principalement pour deux raisons. Premièrement, l'acceptation, qui est la réaction cognitive du feedback la plus largement étudiée, est définie et mesurée différemment selon les auteurs. Certains définissent l'acceptation comme la justesse perçue (Bell & Arthur, 2008; Bosson & Swann, 1999; Jussim, Yen, & Aiello, 1995; Okun & Fournet, 1993) alors que d'autres adoptent des définitions plus englobantes et multidimensionnelles. À titre d'exemple, la conceptualisation de l'acceptation de Brinkmeyer (1999) comprend cinq dimensions, soit la justesse, la pertinence, le désir de chercher du feedback suite à l'évaluation, l'utilité et le climat favorable au feedback. Un second problème concerne les études qui s'intéressent à des réactions cognitives sans s'arrimer aux modèles existants, créant ainsi une confusion importante quant au rôle attribué à ces variables. Entre autres, certaines variables sont étudiées comme des réactions cognitives au feedback par certains chercheurs, dont notamment la validité perçue (Woo & Mix, 1997) et l'utilité perçue (Anseel & Lievens, 2006), alors que celles-ci sont définies comme des déterminants de l'appropriation dans le modèle d'Ilgen et ses collaborateurs (1979). Compte tenu des disparités observées dans la définition et la mesure des réactions cognitives, il est peu surprenant d'observer des résultats disparates à travers les études. Dans l'optique de mieux comprendre les réactions cognitives, il convient d'employer une conceptualisation ayant démontré sa pertinence en contexte d'évaluation.

Appropriation cognitive du feedback en contexte d'évaluation de potentiel

Dans un récent modèle intégrateur adapté au contexte d'évaluation, Plunier et coll. (soumis) avance que la dimension cognitive de l'appropriation du feedback (ci-après nommée appropriation cognitive) serait composée de deux réactions, à savoir l'acceptation et la conscientisation. L'appropriation cognitive, telle que définie par cet auteur, correspond au processus par lequel le candidat intègre les informations contenues dans le feedback à sa conception de lui-même. L'acceptation, définie par Plunier et ses collaborateurs de façon similaire à la majorité des auteurs cités précédemment, correspond à l'évaluation que fait le candidat de la justesse des informations transmises lors du feedback au sujet de sa personne et de ses compétences. Au-delà de l'évaluation de la justesse du feedback, une seconde dimension s'avèrerait cruciale à l'appropriation cognitive, soit la conscientisation à l'égard du feedback. Ici, le candidat évalue si le feedback lui permet de mieux se connaître et de mieux saisir les enjeux de ses comportements par rapport à son environnement de travail (Plunier, & al., soumis). Les études sur la conscientisation sont moins nombreuses et plus diffuses que celles sur l'acceptation. Certaines études, plutôt que de référer à la conscientisation directement, étudient des construits apparentés. Shrauger (1975), par exemple, parle de changement dans l'évaluation de soi suite au feedback. Jussim, Yen et Aiello (1995) proposent une conceptualisation double, comprenant une dimension d'acceptation et une mettant l'accent sur l'effet du feedback sur la vision que l'individu entretient de lui-même. Enfin, Ripon (1998) est le premier à employer le terme conscientisation pour étudier cette réaction cognitive. Récemment, Plunier et coll. (soumis) montre que la conception bidimensionnelle de l'appropriation cognitive en acceptation et conscientisation permet de mieux prédire l'intention d'agir et de procéder à des

changements comportementaux suite au feedback en contexte d'évaluation. En somme, l'utilisation de cette conceptualisation bidimensionnelle apparaît être tout indiquée dans l'optique de mieux appréhender l'appropriation cognitive du feedback en contexte d'évaluation de potentiel.

L'unicité du feedback en contexte d'évaluation de potentiel

Il importe de prendre en considération le contexte dans le cadre duquel une étude est menée, puisque celui-ci peut grandement venir influencer les résultats qui en découlent. Alors que l'impact du contexte est parfois sous-estimé par certains chercheurs, Johns (2006) invite la communauté scientifique à faire preuve de vigilance à cet égard. Il soutient entre autres que de ne pas tenir compte du contexte peut mener les chercheurs à généraliser des résultats de recherche à d'autres contextes alors que ceux-ci sont fortement affectés par les caractéristiques qui lui sont propres. Il avance que le contexte peut avoir un impact causal ou même « être la variable responsable de signes opposés entre différentes variables organisationnelles » (p.397, traduction libre). Il convient donc de mettre en lumière les différences potentielles entre les différents contextes où peut s'exercer le feedback afin de prendre conscience de leur impact potentiel sur les relations qui nous intéressent. À cet effet, les principales caractéristiques distinguant les contextes de feedback en situation d'expérimentations en laboratoire, d'évaluation de la performance en emploi et d'évaluation de potentiel sont présentées dans le tableau 1.

Tableau 1

Comparaison des contextes de feedback

	Expérimentation en laboratoire	Évaluation de performance en emploi	Évaluation de potentiel
Cadre de référence	Tâche	Tâche et emploi	Emploi et carrière
Mesures	Habilités, personnalité	Compétences et attitudes	Compétences, attitudes et personnalité
Source du feedback	Chercheur	Gestionnaire	Évaluateur externe
Style conversationnel	Descriptif	Participatif	Participatif
Décision administrative associée	Absence	Présence	Présence
Opportunité de croissance	Faible	Variable	Élevée
Latitude décisionnelle du récepteur	Aucune	Modérée	Élevée
Imputabilité par rapport au développement	Aucune	Partielle	Complète

Le tableau fait clairement ressortir des caractéristiques propres au contexte qui nous intéresse, soit le feedback suivant une évaluation de potentiel, contrastant avec celles des autres contextes, qu'il convient de décrire plus en détail. Règle générale, le feedback en contexte d'évaluation de potentiel est celui qui vise le spectre le plus large, tant en ce qui a trait au cadre de référence ainsi qu'aux mesures. D'abord, au niveau du *cadre de référence*, le feedback dans ce contexte porte sur des aspects plus globaux pouvant s'appliquer à plus d'un emploi, servant ainsi le développement de l'individu dans son ensemble. Ensuite, les *aspects mesurés* sur lesquels portent ce type de feedback sont multiples et permettent d'établir un profil global décrivant à la fois les compétences, les attitudes et la personnalité

de l'individu. Bien que l'on se centre sur les expériences plus récentes de l'individu pour établir le profil actuel de l'individu, l'ensemble de son parcours est revu et pris en considération, de manière à réellement comprendre l'individu dans sa globalité.

Aussi, la *source* chargée de transmettre le feedback à la suite d'une évaluation de potentiel est un acteur de l'externe avec qui l'individu n'a pas établi de relation avant le début de la démarche. Le fait d'avoir affaire à un évaluateur externe peut susciter une grande ouverture chez certains, qui bénéficient pleinement de l'opportunité d'avoir un avis externe, alors que chez d'autres, ceci peut être perçu comme plus menaçant, générant ainsi une attitude réfractaire. Le feedback dans ce contexte est caractérisé par un *style conversationnel* participatif et donne accès à une riche quantité d'informations; celui-ci prend généralement la forme d'une discussion détaillée entre le candidat et l'évaluateur comprenant non seulement les observations de l'évaluateur, mais également des interventions de la part du candidat. Les informations sont partagées dans une optique constructive en vue d'outiller l'individu à exploiter son plein potentiel. Le feedback en contexte d'évaluation de potentiel est généralement associé à une *décision administrative* engendrant des conséquences réelles sur l'avenir professionnel de l'individu, telles que l'obtention d'un poste ou d'une promotion.

Le feedback dans ce contexte est celui qui offre la plus grande *opportunité de croissance* : c'est une occasion unique pour l'individu d'éclaircir les aspects par rapport auxquels il se questionne, de se prémunir de conseils d'amélioration ou encore d'obtenir un avis externe par rapport à son impact sur son environnement. L'individu, dans un tel cadre, dispose d'une grande *latitude décisionnelle* à plusieurs niveaux, tant par rapport au choix de prendre part à la rencontre de feedback que par rapport aux suites données à la démarche en

termes d'investissement et de changements comportementaux. Le feedback en contexte d'évaluation de potentiel est celui qui rend l'individu le plus *imputable par rapport au développement* ultérieur. Dans ce contexte, le développement repose principalement sur les épaules de l'individu, qui n'est pas forcément pris en charge à la suite du feedback, du moins pas par l'évaluateur. Ceci nécessite un plus grand niveau d'investissement de la part de l'individu, qui doit intégrer les informations qui lui sont transmises et prendre en main son développement ultérieur. En somme, ces particularités propres au feedback en contexte d'évaluation de potentiel nous mènent à anticiper que le phénomène puisse s'articuler différemment dans le cadre à l'étude.

Estime de soi

L'estime de soi joue un rôle central dans l'interprétation des informations et des situations de la vie quotidienne (Baumeister, Campbell, Krueger, & Vohs, 2003). Sweeney et Wells (1990) soutiennent même que l'estime de soi du récepteur serait le déterminant le plus important de l'appropriation du feedback. L'évaluation que l'individu fait de lui-même, qui agit comme à la fois comme un moteur et un filtre dans les expériences vécues, vient teinter les réactions au feedback. L'estime de soi se définit par l'« attitude générale positive ou négative à l'égard de soi-même » (Tafarodi & Swann, 1995, p.322). L'estime de soi constitue la composante évaluative générale du concept de soi (Rosenberg, 1965), qui réfère à la perception que l'individu a de lui-même se forgeant au fil des expériences par le biais de renforcements de l'environnement et de l'influence de personnes significatives (Shavelson, Hubner, & Stanton, 1976). L'estime de soi est à la source du sentiment général de confiance en soi, du sentiment d'adéquation et d'acceptation de soi (Brett, 1984).

L'estime de soi étant composée de plusieurs facettes (Anthony, Holmes, & Wood, 2007), la conception que l'individu a de lui-même peut être étudiée à différents niveaux de spécificité. Alors que certains auteurs mesurent l'estime de soi globale en référence à l'évaluation globale de la valeur personnelle, d'autres mesurent plutôt des facettes spécifiques de l'estime de soi, relatives à l'évaluation de la valeur propre à un *rôle* ou à une *tâche ou une situation*. Les facettes les plus fréquemment rapportées sont de nature émotionnelle, sociale, physique et académique (Shavelson, & al., 1976). Les chercheurs particulièrement actifs dans ce champ de recherche recommandent de choisir une mesure de la conception de soi en fonction de l'arrimage avec le niveau de spécificité du comportement à prédire (Swann, Chang-Schneider, & McClarty, 2007).

Estime de soi et appropriation cognitive du feedback

L'estime de soi constitue une ressource importante pour surmonter les situations où le concept de soi est menacé, comme en contexte d'évaluation de potentiel. De nombreuses études révèlent que les individus adoptent des stratégies de traitement du feedback distinctes selon leur niveau d'estime. Alors que les individus ayant une forte estime d'eux-mêmes disposeraient d'un arsenal impressionnant de ressources pour faire face aux atteintes à leur conception de soi, les individus ayant une faible estime d'eux-mêmes seraient en contrepartie davantage portés à protéger leur concept de soi par des mécanismes leur évitant d'être confrontés à des échecs (Baumeister, Tice, & Hutton, 1989; Brown, 1998).

Comme les individus ayant une forte estime perçoivent qu'ils ont fondamentalement une valeur, ils sont à même de faire face au feedback sans pour autant que ça ne les ébranle

profondément. Ils peuvent donc adopter une approche objective à l'égard du feedback, en reconnaissant ce qui leur apparaît juste et en procédant à des réflexions pour intégrer ce qui nécessite davantage de travail cognitif. Il a entre autres été démontré que les individus ayant une forte estime vivent moins de détresse émotionnelle face aux échecs (Brown & Smart, 1991; Brown & Dutton, 1995), sont plus sujets à faire appel à des mécanismes de résolution centrés sur le problème (Brown, 1986; Epstein, 1992; Josephs, Larrick, Steele, & Nisbett, 1992) et adoptent davantage une approche de régulation centrée sur la croissance et la promotion (Higgins, 1997). En contrepartie, on observe, chez les individus ayant une plus faible estime, une tendance plus marquée à adopter une approche de régulation centrée sur la prévention (Higgins, 1997), éviter les situations confrontantes ou sujettes à la critique (Baumeister, & al., 1989; Brown, 1998), adopter des comportements auto-handicapant pour justifier une moins bonne performance (Snyder & Higgins, 1988) et présenter une attitude d'aversion au risque (Josephs, & al., 1992).

La relation positive entre l'estime de soi et l'acceptation du feedback est documentée dans de nombreuses études (Bosson & Swann, 1999; Dutton & Brown, 1997; Kudisch, 1996; Jussim, & al., 1995; Nease, Mudgett, & Quinones, 1999; Okun & Fournet, 1993; Swann, Griffin, Predmore, & Gaines, 1987; Sweeney & Wells, 1990; Woo & Mix, 1997). Ainsi, les individus ayant une forte estime de soi tendent à davantage accepter le feedback que ceux ayant une plus faible estime de soi. Ces études indiquent que la tendance générale des individus ayant une faible estime à se protéger dans les situations potentiellement menaçantes se reflète en contexte de feedback, s'exprimant par un niveau d'acceptation généralement plus faible. D'ailleurs, même si les effets retrouvés sont parfois de petite taille, plusieurs théoriciens et chercheurs (Abelson, 1995; Rosenthal, 1994)

soutiennent l'importance de les considérer s'ils ont des implications claires sur le plan théorique ou pratique. Baumeister et ses collaborateurs (2003) soutiennent que cet argument s'avère particulièrement pertinent à considérer dans les études sur l'estime de soi, compte tenu de l'importance des conséquences sociales ayant été associées à cette variable (p. ex. : performance, succès interpersonnel, bien-être). Ces constats nous mènent à formuler l'hypothèse suivante :

H1a : Une corrélation positive sera observée entre l'estime de soi et l'acceptation du feedback.

L'estime de soi serait également un élément déterminant de la conscientisation à l'égard du feedback. Les études examinant la relation entre l'estime de soi et le changement dans la perception de soi, un construit s'apparentant fortement à la conscientisation, font en effet ressortir un lien positif entre ces deux variables (Jussim, & al., 1995; Moreland & Sweeney, 1984). Selon Higgins (1997), les réactions des individus seraient influencées par leur perspective régulatrice (en anglais : *regulatory focus*), les amenant à adopter une approche des situations propre à leur niveau d'estime de soi. Selon cette perspective, les individus ayant une estime plus faible seraient plus enclins à adopter une approche prudente et conservatrice, guidée par des considérations de protection les amenant à souhaiter minimiser les événements négatifs. Les individus ayant un niveau d'estime plus élevé seraient pour leur part davantage portés à adopter une approche qui met l'accent sur la promotion, les menant à chercher des expériences de croissance et d'accomplissement. Ce faisant, en contexte de feedback, les individus ayant un niveau d'estime élevé seraient sujets à procéder à un traitement profond des informations les amenant à faire des constats

ou à procéder à des remises en questions leur permettant de cheminer. Dans le même sens, Bernichon, Cook et Brown (2003) font ressortir que les individus ayant une forte estime d'eux-mêmes vont aller chercher du feedback additionnel, indépendamment de sa valence, alors que ceux ayant une faible estime d'eux-mêmes vont chercher ce feedback uniquement si celui-ci est favorable. L'ensemble des constats relatifs à l'effet de l'estime de soi sur la conscientisation nous mène à l'hypothèse suivante :

H1b : une corrélation positive sera observée entre l'estime de soi et la conscientisation à l'égard du feedback.

Valence du feedback

La valence du feedback – c'est-à-dire le sens positif ou négatif qui émane de la rétroaction en regard de l'objectif de l'évaluation – est l'un des déterminants ayant reçu le plus d'attention dans le cadre des études sur l'acceptation du feedback (Anseel & Lievens, 2006). La valence du feedback est généralement opérationnalisée comme une mesure dichotomique (p. ex. : recommander ou ne pas recommander une personne pour un poste ou une promotion).

Valence et appropriation cognitive du feedback

Les chercheurs présument généralement que le feedback entraînera des réactions cognitives plus favorables chez les participants lorsque la valence est positive. Les résultats obtenus à travers les études s'avèrent toutefois équivoques, cette hypothèse étant soutenue dans plusieurs études (p. ex. : Atchley, Smith, & Hoffman, 2003; Baidson & Roberson, 1993; Bernthal, & al., 2001; Harris, & al., 1999; Kudisch & Ladd, 1997; Kudisch, & al.,

2002; Mitchell & Maurer, 1998), mais pas dans d'autres (p. ex. : Fleenor, 1989; Rose, Eidson, Steffenmeier, & Kudisch, 2004). Pour expliquer les disparités obtenues à travers les études, deux éléments doivent être examinés : le rôle de la valence dans l'appropriation cognitive du feedback et la mesure de la valence.

Dans leur réflexion sur le rôle de la valence dans le processus d'appropriation du feedback, Jussim et ses collaborateurs (1995) avancent que le rôle de la valence diffère en fonction de la réaction cognitive examinée. Rose et ses collaborateurs (2004) font ressortir que la valence en contexte d'évaluation a un impact périphérique lorsqu'il est question de prédire les prises de conscience chez le récepteur. Dans la lignée des arguments théoriques et des démonstrations empiriques mentionnés précédemment, nous proposons que la valence s'avère être une variable déterminante de l'acceptation du feedback, mais qu'elle joue un moins déterminant lorsqu'il est question de prédire la conscientisation à l'égard du feedback en contexte d'évaluation de potentiel.

L'autre élément responsable à notre avis de la disparité des résultats de recherche concerne les biais qui découlent de la mesure de la valence. Certaines recherches emploient une mesure auto-révélee de la valence où le candidat indique lui-même le sens positif ou négatif de l'évaluation. D'autres recherches se fondent sur une mesure objective de la valence, attribuée par une source externe selon les résultats obtenus par l'individu à l'évaluation. Puisque les théories sur l'estime de soi stipulent que l'individu filtre et interprète les informations qui lui sont communiquées (Sedikides, 1993), les résultats d'une mesure de valence auto-révélee sont nécessairement contaminés par le niveau d'estime de soi des candidats. L'étude de Bernichon et coll. (2003) indique en effet que les individus ayant une forte estime d'eux-mêmes font une évaluation plus positive du feedback reçu que

ceux ayant une faible estime, et ce, *malgré un feedback similaire*. En plus de ce biais, les formes auto-révélées et objectives de la valence n'apparaissent pas équivalentes. En effet, Byham (2005) trouve un lien positif entre la valence auto-révélée et l'acceptation du feedback ($r = 0,55, p < 0,01$) alors qu'aucun lien statistiquement significatif ne ressort lorsque la valence est déterminée de façon externe par la performance à un centre d'évaluation. Étonnamment, les chercheurs ont dans une large proportion employé des mesures de la valence auto-révélées correspondant à la valence perçue du feedback reçu. Dans l'optique de contrer les biais entraînés par une mesure auto-révélée de la valence, nous considérons qu'il s'avère nécessaire de faire appel à une mesure objective. Ces observations concernant la valence et son rôle par rapport à la conception bidimensionnelle de l'appropriation cognitive du feedback mènent à formuler les hypothèses suivantes :

H2a : Une corrélation positive de taille moyenne à élevée sera observée entre la valence décisionnelle et l'acceptation du feedback.

H2b : Une corrélation positive de taille faible sera observée entre la valence décisionnelle et la conscientisation à l'égard du feedback.

Estime de soi, valence du feedback et appropriation cognitive du feedback

Bien que la plupart des auteurs s'entendent sur le fait que la valence vient moduler la relation entre l'estime de soi et les réactions au feedback, plusieurs courants théoriques viennent s'affronter quant à la nature de son influence. Les deux principales théories issues de la psychologie sociale ayant retenu l'attention des chercheurs sont celles de l'auto-valorisation (Epstein, 1973; Jones, 1973; Shrauger, 1975) et de l'auto-vérification (Swann, 1983; Swann, 1987).

Théories d'auto-valorisation et d'auto-vérification

La *théorie de l'auto-valorisation* soutient que les individus auraient des réactions plus favorables à l'endroit du feedback positif. Motivés à se voir sous un jour favorable, ils auraient tendance à se centrer sur les informations qui préservent leur estime d'eux-mêmes lorsqu'ils reçoivent du feedback (Ditto & Lopez, 1993). Il existe deux formes de manifestations de la théorie de l'auto-valorisation : compensatoire et non-compensatoire (Jones, 1973; Shrauger, 1975; Woo & Mix, 1997). La forme compensatoire prédit que les individus ayant une faible estime sont plus motivés à augmenter leur estime en raison de leur désir d'auto-valorisation, qui n'est pas pleinement satisfait. Comparativement aux individus à forte estime, ceux ayant une faible estime réagiraient plus défavorablement au feedback négatif et plus favorablement au feedback positif. La forme non-compensatoire prédit que les réactions au feedback sont régies par la valence du feedback et ce, peu importe le niveau d'estime des individus, c'est-à-dire favorables suite au feedback positif et défavorables suite au feedback négatif.

La *théorie d'auto-vérification* (aussi nommée *auto-consistance* : Lecky, 1945; Secord & Backman, 1965) stipule plutôt que les individus sont motivés à obtenir de la part d'autrui des indices corroborant leur vision d'eux-mêmes, et ce, même si cette vision est négative (Swann, 1987). Selon cette théorie, les individus vont être plus réceptifs aux informations qui sont congruentes avec leur perception d'eux-mêmes, mais moins à l'endroit des informations qui diffèrent de cette vision. Ces théories postulent donc des relations différentes entre l'estime de soi et les réactions qui en découlent, et ce, particulièrement pour les individus ayant une faible estime de soi.

Les chercheurs étant généralement des tenants de l'une ou l'autre des théories, bon nombre d'études ont cherché à apporter des preuves supplémentaires de la supériorité de l'une des motivations, en les mettant en compétition (p. ex. : Sedikides, 1993). Les preuves empiriques amènent toutefois bon nombre de chercheurs à réconcilier ces deux perspectives en reconnaissant la coexistence des deux formes de motivations chez les individus (Silvera & Neilands, 2004). Ainsi, les individus seraient motivés à chercher à la fois l'auto-valorisation et l'auto-vérification lorsqu'il s'avère possible de le faire (Bell & Arthur, 2008). Ces motivations viendraient plutôt influencer des réactions différentes. Dans une récente méta-analyse visant à départager l'influence de ces théories sur les réactions au feedback, Kwang et Swann (2010) montrent que les deux théories permettent d'expliquer de façon statistiquement significative les réactions cognitives au feedback. Plus précisément, lorsqu'il est question de déterminer la prédominance de l'une des deux théories, ils obtiennent des résultats menant à trois conclusions différentes : (a) lorsque l'ensemble des réactions cognitives sont prises en considération, la théorie de l'auto-vérification prédomine, (b) lorsque seule la justesse perçue du feedback est considérée, la théorie de l'auto-valorisation l'emporte et (c) lorsque les autres réactions cognitives sont étudiées séparément, les tailles d'effets entre les deux théories sont sensiblement les mêmes. Compte tenu du problème de mesure des réactions cognitives au feedback précédemment exposé, il est peu surprenant d'observer de tels résultats dans une méta-analyse cherchant à tirer des conclusions en dépit des disparités rendant la comparaison difficile et complexifiant l'interprétation. Nous suggérons d'apporter un éclairage à ces disparités en étudiant l'effet de ces théories en départageant leur influence respective sur l'acceptation et la conscientisation.

Réconciliation des perspectives théoriques pour prédire l'appropriation cognitive du feedback

Prédiction de l'acceptation par la théorie d'auto-valorisation. Deux motifs nous amènent à postuler que l'acceptation du feedback en contexte d'évaluation de potentiel soit davantage influencée par le désir d'auto-valorisation des candidats : le premier concerne les biais individuels et le second concerne le contexte de l'évaluation de potentiel. Sur le plan des biais individuels, deux d'entre eux retiennent notre attention. D'abord, les gens sont dotés de plusieurs mécanismes protégeant le soi contre les informations qui ne sont pas les bienvenues (p. ex. : illusions positives; pour une revue détaillée, consulter Goleman, 1985; Baumeister, 1998) les amenant à maintenir une vision exagérément positive d'eux-mêmes (Taylor & Brown, 1988). Ce biais mène à l'impression paradoxale que tous se croient supérieurs à la moyenne, ce qui suppose que les gens sont d'emblée portés à se reconnaître dans un feedback dépeignant une vision favorable d'eux-mêmes. Cette première réaction spontanée vise principalement à renforcer l'égo du candidat. Ensuite, Woo et Mix (1997) soutiennent que les individus ont généralement l'impression d'avoir une vision plus juste d'aspects jugés par des opinions (tels que les compétences sociales) que d'aspects factuels (tels que la performance anticipée à une tâche). Ainsi, en contexte d'évaluation de potentiel, lorsqu'il est question de déterminer si le feedback offre une représentation juste de leur profil, ils auront davantage tendance à s'en remettre à leur propre vision lorsque le feedback reçu diverge de leur perception de leurs attributs personnels. Le cas échéant, ils vont d'emblée être portés à percevoir le feedback comme étant plus juste lorsqu'il corrobore leur vision de ce qui est favorable.

Le second motif qui nous amène à postuler que l'acceptation du feedback en contexte d'évaluation soit davantage influencée par le désir d'auto-valorisation des candidats se fonde sur sa singularité du contexte de l'évaluation de potentiel. Jones soutenait déjà, en 1973, que les effets d'auto-valorisation sur l'acceptation sont plus susceptibles d'apparaître lorsque le résultat sur lequel porte le feedback compte pour l'individu. Plusieurs travaux ont conclu à la primauté de la théorie de l'auto-valorisation pour prédire l'acceptation du feedback dans des contextes où l'égo est menacé (Okun & Fournet, 1993; Sedikides, 1993; Woo & Mix, 1997). Or, le feedback en contexte d'évaluation de potentiel est justement une situation où les conséquences sont importantes pour la personne évaluée (p. ex. : obtenir ou pas le poste convoité) et où les informations transmises et les constats émis sont sujets au questionnement et à interprétation.

Étant donné les biais individuels précédemment mentionnés ainsi que leur présence en contexte d'évaluation, la personne évaluée sera davantage portée à rattacher les informations et constats à la conception qu'elle se fait d'elle-même et à accepter davantage le feedback qui lui permet de se percevoir comme une bonne candidate. Dans la lignée des résultats obtenus dans la méta-analyse de Kwang et Swann (2010), nous postulons que la relation entre l'estime de soi et l'acceptation soit régie par la théorie d'auto-valorisation sous sa forme compensatoire. La valence du feedback viendrait modérer la relation entre l'estime de soi et l'acceptation du feedback. L'acceptation du feedback chez les individus ayant une faible estime serait davantage influencée par la valence du feedback, comparativement à ceux ayant une forte estime. Le désir de renforcer leur égo des individus ayant une plus faible estime les amènerait à réagir plus favorablement face à un feedback à

valence positive, en comparaison avec ceux ayant une plus forte estime. Ces constats mènent à formuler l'hypothèse suivante :

H3a : La valence du feedback modèrera la relation entre l'estime de soi et l'acceptation du feedback. La relation entre l'estime de soi et l'acceptation du feedback sera négative face à un feedback à valence positive.

Prédiction de la conscientisation par la théorie d'auto-vérification. Alors que l'acceptation serait prédite par l'auto-valorisation, c'est le désir d'auto-vérification qui expliquerait la conscientisation. Deux particularités propres au feedback en contexte d'évaluation de potentiel décrites précédemment nous amènent à envisager que cette théorie prédomine lorsqu'il est question de prédire la conscientisation : la profondeur du contenu abordé et le niveau d'implication de l'individu. D'abord, un tel cadre de feedback se distingue d'autres types de feedback, tels que le feedback portant sur l'évaluation de la performance, de par la profondeur du contenu abordé, les informations transmises étant non seulement quantitatives, mais également qualitatives. Plutôt que de porter principalement sur la performance, le feedback en contexte d'évaluation de potentiel aborde les patrons de forces et faiblesses retrouvés sur un ensemble de dimensions comportementales. La motivation d'auto-vérification apparaît davantage dans les contextes où la conception profondément ancrée de l'individu est sollicitée (Swann, 1997). Les effets d'auto-vérification seraient au contraire moins susceptibles d'être observés lorsque le feedback porte sur des aspects périphériques de la conception de soi ou sur des éléments pour lesquels l'individu a peu de connaissance de lui-même au préalable (Bell & Arthur, 2008). Il est plus facile pour les individus d'être conscientisés par rapport à un feedback s'arrimant

la conception qu'ils se font d'eux-mêmes. Entre autres, Shrauger et Lund (1975) montrent que les individus accordent davantage de crédit et intègrent plus aisément une évaluation concordant à la vision qu'ils ont d'eux-mêmes. Les résultats des études de McFarlin et Blascovich (1981) et de Jussim et coll. (1995) viennent également soutenir cette perspective, le changement dans la perception de soi, une réaction s'apparentant à la conscientisation, étant plus élevé lorsque le feedback est en adéquation avec la conception que les individus se font d'eux-mêmes. Le travail cognitif nécessaire pour intégrer à ses représentations un profil correspondant à la conception que l'individu se fait de lui-même se ferait plus naturellement. Les résultats de Story (1998) vont en ce sens, le rappel du résultat étant plus précis lorsque celui-ci s'arrime à la perception que l'individu a de lui-même.

La seconde particularité propre au feedback en contexte en évaluation qui nous amène à postuler que la conscientisation soit davantage influencée par le désir d'auto-vérification des candidats se fonde sur le niveau d'implication dans la démarche. Le feedback en contexte d'évaluation de potentiel comprend des interactions avec le candidat, qui est invité à valider ses perceptions et partager ses réflexions, favorisant ainsi l'implication nécessaire à l'émergence de prises de conscience (Woo, Sims, Rupp, & Gibbons, 2008). Puisqu'un certain niveau d'investissement et de motivation à l'égard de la démarche s'avèrerait nécessaire pour que le désir d'auto-vérification s'exprime (Swann & Schroeder, 1995), celui-ci devrait donc prédominer lorsqu'il est question de prédire la conscientisation, cette réaction nécessitant une participation active de l'individu pour que des prises de conscience soient possibles. Ainsi, comme la théorie d'auto-vérification stipule qu'un arrimage entre la valence du feedback et le niveau d'estime de soi soit

nécessaire (Swann, & al., 2007), on devrait observer une relation positive entre l'estime de soi et la conscientisation face à un feedback à valence positive et une relation négative inversement proportionnelle face à un feedback à valence négative. Ces considérations nous mènent à formuler l'hypothèse suivante :

H3b : La valence du feedback modèrera la relation entre l'estime de soi et la conscientisation à l'égard du feedback. La relation entre l'estime de soi et la conscientisation sera positive face à un feedback à valence positive. La relation entre l'estime de soi et la conscientisation sera négative face à un feedback à valence négative.

Méthodologie

Échantillon

La présente étude a été menée auprès d'un échantillon de 153 candidats ayant réalisé une évaluation de potentiel dans une firme-conseil spécialisée en psychologie industrielle. Les participants sont des travailleurs provenant de différentes organisations, dont 25 (16,34 %) du secteur public, 74 (48,37 %) du secteur parapublic et 54 (35,29 %) du secteur privé. Sur le plan démographique, l'échantillon est composé de 53 femmes (35 %) et 100 hommes (65 %) âgés de 23 à 59 ans ($M = 42$, $ÉT = 8,24$). En termes de niveau de scolarisation et d'expérience de gestion, la majorité des participants détiennent un diplôme universitaire (N = 99, 64,71, %) et ont de l'expérience en gestion (N = 99, 64,71, %).

Évaluateurs

Au total, 9 évaluateurs ont réalisé les évaluations des candidats de cette étude, dont 3 hommes et 6 femmes, âgés en moyenne de 39 ans. Les psychologues ont évalué un nombre variable de candidats, étant donné que la participation à l'étude se faisait sur une base volontaire. Les évaluateurs sont tous des psychologues industriels membres de l'Ordre des Psychologues du Québec. Tous spécialisés en évaluation de potentiel, les psychologues comptent en moyenne huit années d'expérience (entre 1 et 12 ans d'expérience). Nos vérifications préliminaires indiquent qu'il n'y a pas de différence statistiquement significative entre les évaluateurs au niveau de la valence attribuée ($\chi^2_{(8)} = 13,60, n.s.$). Ce résultat indique qu'ils ont attribué un nombre relativement similaire de feedbacks à valence positive et négative et peuvent donc être considérés d'un niveau de sévérité équivalent.

Protocole

Le processus d'évaluation de potentiel mené par la firme-conseil en psychologie industrielle auquel ont été soumis les participants de l'étude se déroule sur une journée entière et comprend l'administration de plusieurs méthodes d'évaluation. Les candidats sont évalués par différents tests psychométriques (exercice de simulation de gestion et inventaires de personnalité) et une entrevue semi-structurée d'une durée d'environ une heure. Chaque candidat est évalué par un seul évaluateur, c'est-à-dire le psychologue en charge de l'évaluation. À la suite de l'évaluation, une analyse des données obtenues par le biais des différentes mesures est réalisée par le psychologue, qui collige ces informations et rédige un rapport d'évaluation. Le rapport d'évaluation comprend un résultat quantitatif (p. ex. : 1 = faible à 8 = fort), une description narrative détaillée pour chacune des compétences

évaluées, ainsi que des pistes d'amélioration. Les compétences évaluées sont déterminées sur la base de ce qui est jugé important et critique au succès dans une fonction donnée (p.ex. : gestion du temps et des priorités). Dans les semaines suivant l'évaluation, les candidats reçoivent leur feedback au cours d'une rencontre d'une heure en face à face avec un psychologue dans le cadre de laquelle leur rapport d'évaluation leur est également remis. Tout de suite après la rencontre, les candidats remplissent un questionnaire au sujet du feedback.

Mesures

Estime de soi. Les auteurs s'intéressant au lien entre l'estime de soi et les réactions au feedback ont fait appel à des mesures variées pour étudier ce construit. Certains auteurs ont fait appel à des mesures globales (Jussim, & al., 1995; Silvera & Neilands, 2004; Story, 1998) alors que d'autres ont employé des mesures plus spécifiques (Bosson & Swann, 1999; McFarlin & Blascovich, 1981; Okun et Fournet, 1993; Swann, & al., 1987). Or, plusieurs chercheurs spécialisés dans ce champ de recherche (p.ex. : Bosson & Swann, 1999; Marsch, Smith, & Barnes, 1983; Sedikides, 1993; Shavelson, & al., 1976; Swann, & al., 2007) suggèrent d'employer des mesures plus spécifiques de la conception de soi pour parvenir à de meilleures prédictions des comportements. Blascovich et Tomaka (1991) recommandent de choisir une mesure selon le niveau de spécificité apparaissant justifiable sur le plan théorique et suffisamment sensible sur le plan empirique.

Suivant ces recommandations, une mesure spécifique de la facette sociale de l'estime de soi, considérée comme une facette centrale de l'estime de soi globale (Blascovich & Tomaka, 1991), a été retenue pour les fins de cette étude. D'une part, il

s'agit d'une dimension centrale en lien avec les comportements à prédire, soit les réactions au feedback, qui se situent dans un contexte d'interaction. D'autre part, la dimension sociale de l'estime de soi constitue également un élément central à la base du jugement de la valeur personnelle dans un rôle de gestion impliquant une grande part d'interactions sociales. L'estime de soi sociale se définit comme le jugement émis par un individu sur lui-même en fonction de ses compétences sociales perçues, de son sentiment subjectif d'acceptation au plan interpersonnel et des sentiments d'appréciation ou de dépréciation qui en découlent (Michaud, Bégin, & McDuff, 2006).

On recense plusieurs mesures de l'estime de soi sociale dans la documentation¹. La plupart de ces mesures ont toutefois été développées pour des fins spécifiques (p.ex. : évaluer le progrès en thérapie) ou pour des populations spécifiques (p.ex. : adolescents), ce qui limite leur utilité pour les fins de cette étude. Un instrument apparaissant plus adapté au contexte et à la population à l'étude est l'échelle d'estime de soi sociale (en anglais : *social confidence*) du *Jackson personality inventory* (JPI-R). L'estime de soi sociale est une des 15 facettes de la personnalité mesurées par cet inventaire, comprenant un total de 300 énoncés. Développé pour évaluer la personnalité telle qu'elle s'exprime dans le cadre de la vie en général chez l'adulte, cet instrument de mesure est largement utilisé en psychologie industrielle, tant dans une perspective de recherche que pour la pratique professionnelle.

¹ On retrouve notamment le *Social Self-Esteem Inventory* (Lawson, Marshall, & McGrath, 1979), le *Texas social behavior scale* (Helmreich, Stapp, & Ervin, 1974), le *Non Verbal Self-Social Esteem Measure* (Ziller, Hagly, Smith, & Long, 1969) et l'*Évaluation sociale de soi chez les jeunes adultes* (Michaud, & al., 2006).

Cette mesure présente un bon niveau de consistance interne, les alphas de Cronbach rapportés dans les études de validation présentées dans le manuel d'utilisation variant entre 0,79 et 0,88 (Jackson, 1994).

L'estime de soi a donc été mesurée lors de l'évaluation initiale par le biais de l'échelle d'estime de soi sociale comprenant 20 items du *Jackson personality inventory* (JPI-R). Cette échelle évalue à quel point le candidat se sent confiant dans les situations interpersonnelles et n'est pas facilement embarrassé par les autres (Jackson, 1994). Certains énoncés sont formulés positivement, tels que : « *Les autres semblent intéressés à me connaître davantage* » et d'autres négativement, tels que : « *J'ai de la difficulté à exprimer mes opinions* ». Le candidat doit indiquer si chacun des énoncés le caractérise ou pas, en se positionnant sur une échelle de réponses de type vrai ou faux.

Valence décisionnelle du feedback. La valence du feedback a été déterminée à partir de la recommandation émise par le psychologue indiquée dans le rapport d'évaluation. Cette recommandation, établie à partir de la règle décisionnelle amenant le psychologue à se positionner par rapport à la candidature sur la base du niveau de maîtrise d'un certain nombre de compétences jugées importantes, a été employée pour déterminer la valence du feedback de chacune des évaluations aux fins de cette étude. La valence décisionnelle constitue donc une variable dichotomique naturelle : elle est soit positive (correspondant à une cote de 2), soit négative (correspondant à une cote de 1).

Acceptation et Conscientisation. L'acceptation et la conscientisation ont été évaluées par le biais d'un questionnaire rempli immédiatement après le feedback. Les participants devaient indiquer leur niveau d'accord face à des énoncés en se positionnant sur une échelle Likert à six échelons (1 = *totalemment en désaccord* à 6 = *totalemment en*

accord). Spécifiquement, l'acceptation du feedback a été mesurée par le biais des 4 items de la version expérimentale de l'échelle d'appropriation cognitive du feedback développée par Plunier et coll. (soumis). À travers les énoncés, on retrouve notamment : « *À la suite de la rencontre de feedback, je me reconnais dans la description que l'évaluateur a faite de moi.* ». Cette mesure présente un fort niveau de cohérence interne, l'alpha de Cronbach se situant à 0,88. La conscientisation à l'égard du feedback a été mesurée à l'aide des 9 items de l'échelle d'appropriation cognitive développée par Plunier et coll. (soumis), dont, à titre d'exemple : « *À la suite de la rencontre de feedback, j'ai compris ce que je dois changer pour me développer sur le plan professionnel.* ». Le niveau de cohérence interne de cette échelle s'avère également élevé, l'indice alpha de Cronbach se situant à 0,89.

Variables de contrôle. L'âge et le sexe des participants étant susceptibles d'influencer les phénomènes à l'étude et plus particulièrement l'estime de soi (Baumeister, 1998; McEvoy & Buller, 1987), ces variables ont été contrôlées statistiquement dans le cadre des analyses. Une méta-analyse menée par Kling, Hyde, Showers et Buswell (1999) révèle que les hommes ont un niveau d'estime de soi significativement plus élevé que les femmes. En ce qui a trait à l'âge, Robins, Trzesniewski, Tracy et Gosling (2002) montrent que l'estime de soi suit un patron particulier d'évolution en fonction de l'âge. Le patron observé peut être décrit de la façon suivante: l'estime de soi serait plus élevée au cours de l'enfance, déclinerait pendant l'adolescence, augmenterait graduellement au cours de l'âge adulte pour décliner de nouveau à un âge plus avancé.

Analyses

La première et la seconde série d'hypothèses seront examinées par le biais d'analyses corrélationnelles partielles, en contrôlant pour le sexe et l'âge des participants. La troisième série d'hypothèses sera examinée par des analyses de régressions modérées permettant de tester les effets d'interactions postulés. Plus précisément, l'hypothèse 3a sera vérifiée par une analyse visant à étudier les effets, sur l'acceptation, postulés par la forme compensatoire de la théorie d'auto-valorisation. Sur le plan statistique, cet effet devrait se refléter par une interaction significative entre l'estime de soi et la valence dans la prédiction de l'acceptation du feedback. La relation entre l'estime de soi et l'acceptation du feedback devrait être négative face à un feedback à valence positive. L'hypothèse 3b sera pour sa part testée par une analyse permettant d'examiner les effets postulés par la théorie d'auto-vérification sur la conscientisation. Sur le plan statistique, l'effet attendu devrait se refléter par une interaction significative entre l'estime de soi et la valence dans la prédiction de la conscientisation. La relation entre l'estime de soi et la conscientisation devrait être positive suite à un feedback à valence positive et négative face à un feedback à valence négative.

Des analyses préliminaires ont été réalisées pour vérifier que les données respectent les postulats d'indépendance, de linéarité, de normalité et d'homoscédasticité nécessaires pour réaliser des analyses de régressions. L'examen préliminaire des données révèle d'abord que l'ensemble des variables présente moins de 5 % de données manquantes et que celles-ci se distribuent aléatoirement entre les sujets. Ces données manquantes ont été remplacées par la moyenne. Ensuite, l'examen des coefficients d'asymétrie et d'aplatissement permet de confirmer que la distribution des fréquences des variables à l'étude est relativement normale. Plus spécifiquement, les valeurs des coefficients

d'asymétrie et d'aplatissement sont acceptables, l'ensemble des valeurs se distribuant entre -3.0 et 3.0 , avec une asymétrie moyenne de $-0,63$ et un aplatissement moyen de $0,57$ (Muthén & Kaplan, 1985). Il ne s'avère donc pas nécessaire de procéder à des transformations sur les variables à l'étude. Enfin, la vérification de la présence de scores extrêmes univariés et multivariés a donné lieu à certains ajustements. Dans un premier temps, les scores extrêmes univariés décelés ont été remplacés par des scores situés à la limite du seuil de normalité, soit à un *score z* de 3.29 . Dans un deuxième temps, en utilisant un critère de $p < 0,001$ ($df = 6$, χ^2 critique = $22,46$) pour la distance de Mahalanobis, aucun score extrême multivarié n'a été identifié.

Résultats

Les statistiques descriptives, les corrélations et les alphas de Cronbach sont présentés dans le tableau 2. Ce tableau fait ressortir plusieurs éléments pertinents qu'il convient de mentionner. L'ensemble des variables à l'étude présente un très bon niveau de consistance interne ($\alpha > 0,70$). Les niveaux d'acceptation et de conscientisation s'avèrent généralement élevés et présentent un niveau de variance limité, ce qui indique que, dans l'ensemble, les candidats s'avèrent plutôt réceptifs au feedback. Les caractéristiques sociodémographiques (âge, sexe) des participants ne s'avèrent pas liées à l'acceptation et à la conscientisation.

Tableau 2

Statistiques descriptives et corrélations pour les variables à l'étude (N=153)

Variables	M	ÉT	1	2	3	4	5	6
1. Âge	41,75	8,24	-					
2. Sexe	1,35	0,48	-0,17*	-				
3. Valence décisionnelle	1,43	0,50	-0,21**	0,06	-			
4. Estime de soi	16,22	3,14	-0,13	-0,20*	0,23**	- ^a		
5. Acceptation	5,25	0,58	-0,16	0,03	0,30**	0,23**	(0,88)	
6. Conscientisation	4,92	0,64	-0,04	-0,06	0,03	0,29**	0,54**	(0,89)

Notes : Pour la variable Sexe : 1= homme, 2 = femme. ÉT = Écart-type.

Les coefficients de cohérence interne (*alphas de Cronbach*) sont présentés sur la diagonale.

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

^a Non-disponible.

Estime de soi et appropriation cognitive du feedback

L'hypothèse 1 propose que le niveau d'estime de soi soit positivement relié à l'acceptation du feedback (H1a) et à la conscientisation (H1b) à l'égard du feedback. Conformément aux liens anticipés, les analyses de corrélations partielles, contrôlant pour l'âge et le sexe des participants, montrent que l'estime de soi s'avère positivement reliée tant à l'acceptation du feedback ($r = 0,21$, $p < 0,01$), qu'à la conscientisation à l'égard du feedback ($r = 0,28$, $p < 0,01$). Les effets observés sont néanmoins considérés de petite taille selon les conventions de Cohen (1988). L'examen des corrélations d'ordre zéro suggère que de contrôler pour l'âge et le sexe des participants a très peu d'effet sur la taille des relations entre les variables (respectivement $r = 0,23$ et $r = 0,28$).

Valence et appropriation cognitive du feedback

L'hypothèse 2 stipule une corrélation positive de taille moyenne à forte entre la valence et l'acceptation du feedback (H2a) et de petite taille entre la valence et la conscientisation à l'égard du feedback (H2b). Conformément à l'hypothèse 2a, l'analyse de corrélation partielle révèle que la valence s'avère positivement reliée à l'acceptation du feedback ($r = 0,28$, $p < 0,01$) correspondant à un effet de taille moyenne (Cohen, 1988). L'inspection de la corrélation d'ordre zéro révèle que de contrôler pour l'âge et le sexe des participants a très peu d'effet sur la taille de la relation entre ces variables ($r = 0,30$). Bien que le lien entre la valence et la conscientisation à l'égard du feedback soit dans le sens attendu, l'analyse de corrélation partielle révèle que la corrélation est non seulement faible, mais, en fait, n'atteint pas le seuil de signification statistique ($r = 0,02$, *n.s.*).

Estime de soi, valence et appropriation cognitive du feedback

L'hypothèse 3 suggère que la valence constitue une variable modératrice dans les relations entre l'estime de soi et, respectivement, l'acceptation et la conscientisation. Pour tester cette série d'hypothèses, des analyses de régression multiples modérées ont été réalisées. Suivant les recommandations d'Aiken et West (1991), l'estime de soi a été centrée avant le calcul du terme d'interaction. Pour chacune des analyses, les variables de contrôle (âge, sexe) ont été introduites dans le Bloc 1, suivies de l'estime de soi et de la valence du feedback (Bloc 2), puis du terme d'interaction estime de soi X valence du feedback au Bloc 3.

L'hypothèse 3a stipule qu'une relation négative entre l'estime de soi et l'acceptation du feedback sera observée lorsque la valence du feedback s'avère positive. Les résultats de l'analyse de régression modérée, présentés au tableau 3, indiquent que l'estime de soi ($\beta = 0,16, p < 0,05$) et la valence ($\beta = 0,25, p < 0,01$) présentent tous deux un effet principal sur l'acceptation du feedback. Ces deux variables sont donc nécessaires pour prédire le niveau d'acceptation du feedback. L'effet d'interaction de l'estime de soi et la valence ne s'avère toutefois pas statistiquement significatif ($\beta = -0,12, n.s.$), ce qui indique que la relation entre l'estime de soi et l'acceptation du feedback ne varie pas en fonction de la valence du feedback. Ce résultat ne permet pas de confirmer l'hypothèse 3a, la valence n'intervenant pas comme un modérateur au sein de la relation entre l'estime de soi et l'acceptation du feedback.

Tableau 3

Résultats de l'analyse de régression hiérarchique visant à vérifier le rôle modérateur de la valence dans la relation entre l'estime de soi et l'acceptation

Variable	B	ET	β	R ²	ΔR^2
Bloc 1				0,03	
Âge	-0,01	0,01	-0,16		
Sexe	0,01	0,10	-0,00		
Bloc 2				0,12**	0,09**
Estime de soi (centrée)	0,03	0,02	0,16*		
Valence (centrée)	0,28	0,10	0,25**		
Bloc 3				0,14**	0,02
Estime de soi X Valence	-0,05	0,03	-0,12		

Notes : Pour la variable Sexe : 1= homme, 2 = femme. ET = erreur type.

Statistiques complètes du modèle : $F(5,146) = 4,59, p < 0,001, R^2 = 0,14$.

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

L'hypothèse 3 b propose qu'une relation positive entre l'estime de soi et la conscientisation à l'égard du feedback soit observée lorsque la valence positive et qu'une relation négative soit observée lorsque la valence est négative. L'estime de soi ($\beta = 0,29, p < 0,001$) présente un effet principal sur la conscientisation du feedback alors que la valence n'apporte pas de contribution significative au modèle ($\beta = -0,04, n.s.$). L'ajout de ces deux variables (valence et estime de soi) au second bloc fait augmenter de façon statistiquement significative la prédiction du modèle ($\Delta R^2 = 0,07, p < 0,01$), le gain de variance expliquée étant principalement attribué à l'estime de soi. En outre, l'effet d'interaction de l'estime de soi et la valence sur la conscientisation à l'égard du feedback ne s'avère pas statistiquement significatif ($\beta = -0,04, n.s.$). Ces résultats indiquent que l'interaction entre l'estime et la valence n'apporte pas d'ajout significatif à l'explication de la variance du phénomène de conscientisation. Les résultats de l'analyse de régression hiérarchique prédisant la conscientisation sont présentés au tableau 4.

Tableau 4

Résultats de l'analyse de régression hiérarchique visant à vérifier le rôle modérateur de la valence dans la relation entre l'estime de soi et la conscientisation

Variable	B	ET	β	R ²	ΔR^2
Bloc 1				0,01	
Âge	-0,00	0,01	-0,05		
Sexe	-0,09	0,11	-0,07		
Bloc 2				0,08*	0,07**
Estime de soi (centrée)	0,06	0,02	0,29**		
Valence (centrée)	-0,05	0,11	-0,04		
Bloc 3				0,09*	0,01
Estime de soi X Valence	-0,02	0,04	-0,04		

Notes : Pour la variable Sexe : 1 = homme, 2 = femme. *ET* = erreur type.
 Statistiques complètes du modèle : $F(5,146) = 2,64$, $p < 0,05$, $R^2 = 0,09$.
 * $p < 0,05$. ** $p < 0,01$.

Discussion

Cette étude visait à examiner les relations entre l'estime de soi, la valence du feedback et les réactions cognitives qui en découlent en contexte d'évaluation de potentiel. Globalement, les résultats font ressortir que l'estime de soi s'avère être positivement associée tant à l'acceptation qu'à la conscientisation. Il apparaît que la valence est positivement liée à l'acceptation du feedback, mais pas à la conscientisation à l'égard du feedback. Enfin, les résultats apportent peu de soutien à l'effet de modération anticipé de la valence dans les relations entre l'estime de soi et les deux réactions cognitives à l'étude, l'acceptation et la conscientisation. Les résultats de cette étude apportent une contribution à la documentation portant sur les liens entre l'estime de soi et les réactions cognitives au

feedback en contexte d'évaluation de potentiel par le biais de divers apports majeurs qu'il convient d'aborder plus en détail.

Implications théoriques

Un premier apport de notre recherche est de pallier d'importants problèmes conceptuels et méthodologiques de la plupart des études sur l'appropriation cognitive du feedback d'une part, en distinguant les réactions cognitives d'acceptation et de conscientisation et, d'autre part, en examinant ces construits auprès de réels candidats en contexte d'évaluation de potentiel. Cette étude apporte une contribution empirique en confirmant l'importance de l'acceptation, mais apporte également une contribution sur le plan théorique en démontrant aussi celle de la conscientisation. Ainsi, plus l'estime des candidats est élevée, plus ils sont globalement susceptibles d'accepter et de se conscientiser par rapport au feedback reçu.

Un second apport de cette étude est d'apporter un éclairage aux résultats disparates obtenus à travers la documentation concernant la valence. En faisant appel à une mesure objective externe de la valence (c.-à-d. qui n'est pas auto-révélee et donc qui n'est pas contaminée par l'estime de soi des personnes évaluées), cette étude a permis de clarifier le rôle que cette variable joue dans l'appropriation cognitive du feedback. Tel qu'observé dans plusieurs études (p. ex. : Bernthal, & al., 2001; Harris, & al., 1999), la valence serait positivement liée à l'acceptation du feedback. Ces résultats impliquent que, lorsque la valence décisionnelle du feedback est positive, les individus évalueraient que le feedback offre une vision sensiblement plus juste et représentative de leur personne que lorsque celle-ci est négative. En contrepartie, tel qu'avancé par Rose et coll. (2004), la valence ne

serait pas un facteur déterminant de la conscientisation à l'égard du feedback en contexte d'évaluation de potentiel. Ceci implique que la valence du feedback pèse peu dans la balance lorsqu'il s'agit de procéder à un travail cognitif de remise en question menant à intégrer de nouveaux aspects à sa conception de soi. Cette distinction permet de mieux comprendre l'influence de la valence sur les réactions cognitives, en départageant les réactions sur lesquelles celle-ci a un impact de celles où il s'avère plus limité.

Un troisième apport de cette étude est de clarifier l'effet des théories de l'auto-valorisation et d'auto-vérification sur la conception bidimensionnelle de l'appropriation cognitive du feedback en contexte d'évaluation de potentiel.

Acceptation du feedback et auto-valorisation

Les études antérieures s'intéressant aux rôles de l'estime de soi et de la valence pour prédire l'acceptation du feedback ne permettent pas de parvenir à un consensus quant à la théorie venant moduler ces relations. La présente étude apporte un éclairage à ces relations par deux clarifications : en offrant un support additionnel à la théorie d'auto-valorisation sous sa forme non-compensatoire et, ensuite, en venant corroborer le rôle prédominant de l'estime de soi postulé par différentes théories. Dans un premier temps, les résultats font ressortir que l'estime de soi et la valence apportent une contribution significative à l'explication de l'acceptation du feedback, mais l'effet d'interaction entre les deux variables n'ajoute pas de contribution additionnelle. La théorie d'auto-valorisation, selon la forme compensatoire, prédit que la tendance à accepter le feedback à valence positive sera plus marquée pour les individus ayant une faible estime. Dans la lignée des résultats obtenus par Okun et Fournet (1993) ainsi que par Woo et Mix (1997), les résultats

corroborent plutôt la forme non-compensatoire de la théorie d'auto-valorisation, la tendance à accepter le feedback positif n'étant pas significativement plus prononcée pour les individus ayant une faible estime. Autrement dit, en dépit du niveau d'estime des candidats, le feedback est davantage accepté lorsque celui-ci est positif et moins accepté lorsque celui-ci est négatif. Ensuite, il importe de souligner que l'effet principal de l'estime de soi sur l'acceptation s'avère significatif, s'ajoutant à l'effet de la valence du feedback. Ce résultat offre un gain additionnel supportant les postulats de différentes théories (p. ex. : *théorie du contrôle* : Carver & Scheier, 1981; 1982; *théorie de l'effet des interventions du feedback* : Kluger & DeNisi, 1996) stipulant que les stratégies employées par les individus dépendent de leur niveau d'estime. Par exemple, les individus ayant un plus haut niveau d'estime de soi vont davantage chercher à se faire connaître alors que ceux qui ont un plus faible niveau d'estime vont davantage à se placer sur la défensive (Tice, 1991). Aussi, les individus ayant une meilleure estime de soi vont davantage se placer dans des situations risquées ou opter pour des stratégies risquées telles que la mise en valeur alors que ceux qui ont une faible estime de soi vont être plus portés à se protéger (Josephs, & al., 1992).

Conscientisation à l'égard du feedback et auto-vérification

Bien que la conscientisation constitue une réaction ayant reçu moins d'attention dans les études antérieures, les quelques études recensées s'intéressant aux rôles de l'estime de soi et de la valence pour prédire cette variable favorisent la théorie d'auto-vérification, une perspective méritant d'être davantage explorée. Les résultats de la présente étude apportent peu de soutien à la perspective selon laquelle la relation entre l'estime de soi et la conscientisation serait régie par la théorie de l'auto-vérification. L'estime de soi s'avère

être la seule variable ayant un apport significatif dans la prédiction du niveau de conscientisation à l'égard du feedback, la valence et l'effet d'interaction n'ajoutant pas à l'explication de cette réaction. La valence s'avère être une variable peu déterminante de la conscientisation, ce qui ne permet pas d'appuyer les effets d'auto-vérification anticipés. Ces résultats sont intéressants, puisqu'ils viennent supporter la perspective amenée par Poteet et Kudisch (2003) et Rose et coll. (2004), selon laquelle la valence aurait un rôle périphérique à jouer dans la conscientisation à l'égard du feedback. Il apparaît en outre que, tout comme pour l'acceptation, l'estime de soi constitue une variable déterminante de la conscientisation à l'égard du feedback. Ces résultats sont concordants à ce qui est postulé par la théorie de l'effet des interventions du feedback (Kluger & Denisi, 1996). Cette théorie postule que l'efficacité des interventions de feedback dépend de l'angle avec lequel les individus réagissent au feedback. Plus spécifiquement, l'efficacité des interventions déclinerait lorsque le feedback est davantage rapporté à soi (pris plus personnel), s'éloignant ainsi de l'objectif réel, c'est-à-dire la tâche. Les individus ayant une plus faible estime d'eux-mêmes seraient plus enclins à rattacher le feedback aux aspects liés au soi plutôt que d'adopter des stratégies favorisant le développement et l'apprentissage liés à la tâche. Ainsi, sans égards au contenu du message, les individus ayant une faible estime sont davantage portés à se placer dans un état de protection, laissant moins place à ce que le feedback leur apporte des prises de conscience leur permettant de mieux se connaître et de saisir l'impact de leurs comportements sur leur environnement.

Une piste intéressante à examiner : le désir de l'évaluation juste

Une question demeurant en suspens au terme de cette étude concerne la relation entre l'estime de soi et la conscientisation. Nos résultats indiquant que la valence n'a pas d'influence sur la relation entre l'estime de soi et la conscientisation, il convient de se questionner sur la motivation qui vient régir cette relation. Une piste pourrait venir alimenter cette réflexion, en plus d'être un point de départ pour étudier les réactions cognitives au feedback comme un processus. Il s'agit du désir d'avoir une évaluation juste de soi (en anglais : *accuracy*), une troisième motivation de la famille des *théories sur l'évaluation de soi* susceptible d'émerger en contexte de feedback. Malgré l'attention considérable qui a été portée à cette motivation en psychologie sociale, dont notamment à travers les théories de la comparaison sociale (Festinger, 1954) et de l'auto-évaluation (en anglais : *self-assessment*; Strube & Roemmele, 1985; Trope, 1986), celle-ci a peu été examinée en contexte de feedback, à l'exception des études de Sedikides (1993) ainsi que celle de Jussim et coll. (1995). La motivation de l'évaluation juste amènerait les individus à chercher à développer une perception juste d'eux-mêmes et ce, particulièrement lorsqu'il est question de développer une meilleure compréhension de soi (Fiske & Taylor, 1991). Ainsi, sans égard à la valence du feedback, ils seraient motivés à intégrer le feedback lorsqu'ils perçoivent que celui-ci est juste. Les résultats de l'étude de Jussim et coll. (1995) font ressortir l'importance de prendre cette motivation en considération pour mieux saisir la relation entre l'estime de soi et les changements à la vision de soi des participants. Ainsi, il ressort que les individus sont plus sujets à modifier leur perception d'eux-mêmes lorsqu'ils reçoivent un feedback qu'ils perçoivent comme juste. L'étude de Jussim et coll. (1995) comprend toutefois certaines limites, les résultats doivent donc être interprétés avec

réserve. Entre autres, la mesure de l'estime de soi a été prise suite au feedback, ce qui est susceptible d'avoir biaisé les résultats, le feedback lui-même ayant pu influencer la vision que l'individu entretient de lui-même. Aussi, le contexte de l'étude diffère considérablement de celui du feedback en contexte d'évaluation de potentiel, il serait donc nécessaire de tester ce modèle dans le contexte qui nous intéresse pour voir si celui-ci y tient la route.

Nos résultats suggèrent d'entrevoir l'acceptation et la conscientisation comme des réactions interdépendantes au feedback. Ainsi, le fait de percevoir le feedback comme étant juste serait un des aspects déterminants amenant les individus à se conscientiser à l'égard du feedback. Il serait possible de modéliser les interrelations entre les variables de la façon suivante : la valence et l'estime de soi joueraient toutes les deux un rôle clé pour déterminer le niveau d'acceptation du feedback. L'estime de soi jouerait un rôle clé sur la conscientisation, l'acceptation venant partiellement médiatiser cette relation. En ce sens, la perception que le feedback s'avère juste pourrait constituer un élément déterminant dans la démarche de réflexion menant à des remises en question de la conception de soi afin d'y intégrer certains aspects soulevés dans le cadre du feedback. En somme, les candidats seraient d'abord plus enclins à accepter le feedback lorsque (a) celui-ci s'avère positif (désir d'auto-valorisation, forme non-compensatoire) et (b) leur niveau d'estime de soi est plus élevé, étant ainsi moins freinés par leurs mécanismes de défense. Ensuite, les candidats seraient plus sujets à être conscientisés par un feedback lorsque celui-ci (a) leur apparaît juste (désir d'évaluation juste) et (b) que leur niveau d'estime est plus élevé, augmentant ainsi leur propension à faire appel à des stratégies d'intégration du feedback constructives.

Il convient également de relever une observation intéressante concernant la relation entre l'estime de soi et la valence. Il apparaît que ces deux variables s'avèrent positivement corrélées ($r = 0,30$, $p < 0,01$). Or, l'estime de soi a été mesurée *avant* que la recommandation du psychologue ne soit connue et donc, communiquée au candidat. En somme, il convient d'étudier plus en détail les facteurs qui font en sorte qu'une personne ayant une plus forte estime de soi puisse faire l'objet d'une recommandation positive de la part d'un psychologue. Nous croyons que ce résultat émerge du fait que nos participants sont de réels candidats. Cela contraste des résultats obtenus en contexte expérimental, où la valence est généralement attribuée aléatoirement à travers les groupes (indépendamment de la performance réelle et du niveau d'estime de soi) ou déterminée à partir du résultat à une tâche périphérique à la conception de soi (p. ex. : simulation navale; Nease, & al., 1999). En outre, la corrélation possible entre l'estime de soi et la valence concorde avec les résultats d'une étude similaire portant sur un corrélat de l'estime de soi, c'est-à-dire la confiance en soi (Kudish, 1996). Dans notre étude, bien que les candidats ne connaissent pas la valence de leur feedback lorsqu'ils ont indiqué leur niveau d'estime de soi, les psychologues avaient accès au profil auto-révéle des candidats et connaissent donc le niveau d'estime de soi au moment de faire leur recommandation. Il serait intéressant, dans une prochaine étude, d'isoler les données auto-révélees concernant l'estime de soi du candidat en ne les rendant pas disponibles à l'évaluateur. Il serait de cette façon possible de déterminer si l'estime constitue réellement un facteur déterminant du résultat à l'évaluation de potentiel, éliminant ainsi la thèse du biais favorable que les psychologues pourraient avoir face aux individus ayant une forte estime.

Implications pratiques

Cette étude a des retombées pertinentes pour les praticiens, autant dans la préparation que la livraison de leurs feedbacks. Les résultats soutiennent l'importance de prendre en considération le niveau d'estime de soi des candidats, qui a non seulement un effet sur l'acceptation, mais également sur la conscientisation à l'égard du feedback. Les psychologues se doivent donc d'adopter des techniques pour préserver l'estime des candidats, tout en étant à même de susciter chez eux des réflexions et certaines prises de conscience, pour qu'ils n'acceptent pas uniquement que ce qui leur donne une image favorable d'eux-mêmes, mais également ce qui leur permettra de développer de meilleures habiletés de gestion. En ce qui a trait à la valence, les résultats font ressortir que cette variable s'avère être incontournable pour prédire l'acceptation du feedback. Il est toutefois intéressant de savoir que la valence n'a pas d'effet sur la conscientisation à l'égard du feedback, une des deux réactions cognitives importantes dans l'appropriation cognitive. Ainsi, peu importe la recommandation émise, il s'avère possible d'intervenir pour favoriser des prises de conscience chez le candidat qui lui permettront de cheminer sur le plan professionnel.

Limites

Cette étude comprend certaines limites qu'il convient de mentionner. D'abord, cette étude a été menée selon un devis de recherche transversal corrélationnel, il n'est donc pas possible de statuer sur la direction des liens associatifs ainsi que leur nature causale. Aussi, les résultats de la présente étude sont sujets à une restriction de la variance au niveau de l'estime de soi engendrée par le contexte de l'étude. Il importe de souligner qu'en contexte

d'évaluation de potentiel, ce sont généralement les candidats jugés les plus prometteurs qui sont invités à prendre part au processus d'évaluation. L'estime de soi étant associée à plusieurs facteurs déterminants du succès professionnel (p. ex. : performance, persévérance suite à l'échec ; Baumeister, & al., 2003), il est probable de retrouver dans un tel échantillon une plus forte proportion de candidats ayant une estime élevée que dans la population en général. Une restriction de la variance au niveau de l'estime de soi est donc naturellement engendrée par le choix des candidats étant sélectionnés pour prendre part à une évaluation de potentiel. De plus, l'emploi d'une mesure spécifique de la facette sociale de l'estime de soi constitue une limite à l'étude. Même s'il s'agit d'une facette centrale de l'estime de soi (Helmreich, & al., 1974) utilisée pour mesurer l'estime de soi globale par plusieurs auteurs (McFarlin & Blascovich, 1981; Swann, & al., 1987) et qu'il soit recommandé de faire appel à des mesures spécifiques de l'estime de soi pour prédire des comportements précis (Swann, & al., 2007), l'emploi d'une telle mesure limite la portée des résultats. Il serait pertinent de répliquer les résultats obtenus avec une mesure d'estime de soi globale pour affirmer avec plus de certitude que les deux mesures se comportent de la même façon et que les résultats sont généralisables à l'estime de soi globale. Aussi, l'analyse du pouvoir statistique révèle que le pouvoir de cette étude est suffisant pour détecter des effets de petite taille. Par ailleurs, les effets de modération sont souvent de très petite taille et difficiles à détecter en raison de problèmes de pouvoir statistique observés avec les régressions multiples modérées (McClelland & Judd, 1993; Stone-Romero & Anderson, 1994). Enfin, la mesure des réactions cognitives a été prise immédiatement après le feedback, ce qui comprend des avantages pratiques, mais également des inconvénients. Bien que cette méthode permette d'obtenir les réactions croquées sur le vif, pendant que le

feedback est toujours frais à la mémoire du candidat, le feedback est susceptible de susciter des réflexions qui peuvent prendre un certain temps avant d'avoir un impact sur la conception que l'individu se fait de lui-même. Si tel est le cas, notre étude n'a pas pu capturer ce phénomène. Il serait donc pertinent, dans les études ultérieures, de prendre d'autres mesures des réactions cognitives pour voir comment celles-ci évoluent dans le temps.

Références

- Abelson, R. P. (1995). *Statistics as principled argument*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Aiken, L. S., & West, S. G. (1991). *Multiple regression: testing and interpreting interactions*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Anseel, F., & Lievens, F. (2006). Certainty as a moderator for feedback reactions? A test of the strength of the self-verification motive. *Journal of occupational psychology*, 79, 533-551.
- Anthony, D. B., Holmes, J. G., & Wood, J. V. (2007). Social acceptance and self-esteem: tuning the sociometer to interpersonal value. *Journal of personality and social psychology*, 92(6), 1024-1039.
- Ashford, S. J. (1986). Feedback-seeking in individual adaptation: a resource perspective. *Academy of management journal*, 29, 465-487.
- Atchley, E. K., Smith, E. M., & Hoffman, B. J. (2003). *Examining the relationship between performance, individual differences, and developmental activities: getting more bang for the buck from DPACs*. Communication présentée au 31st Annual International Congress on Assessment Center Methods.
- Atwater, L. A., Waldman, D., Atwater, D., & Cartier, P. (2000). An upward feedback field experiment. Supervisors cynicism, follow-up and commitment to subordinates. *Personnel psychology*, 53, 275-297.
- Baisden, H. E., & Roberson, L. (1993). *Predicting receptivity to feedback in a developmental assessment center*. Communication présentée au 21st International congress on the assessment center method, Atlanta, GA.

- Baumeister, R. F. (1998). The self. Dans D. T. Gilbert, S. T. Fiske, & G. Lindzey (dir.), *The handbook of social psychology* (p. 680-740). New York, NY: McGraw-Hill.
- Baumeister, R. F., Campbell, J. D., Krueger, J. I., & Vohs, K. D. (2003). Does high self-esteem cause better performance, interpersonal success, happiness, or healthier lifestyles? *Psychological science in the public interest*, 4(1), 1-44.
- Baumeister, R. F., Tice, D. M., & Hutton, D. G. (1989). Self-presentational motivations and personality differences in self-esteem. *Journal of personality*, 57, 547-579.
- Bell, S. T., & Arthur, W. (2008). Feedback acceptance in developmental assessment centers: the role of feedback message, participant personality, and affective response to the feedback session. *Journal of organizational behavior*, 29(5), 681-703.
- Bernichon, T., Cook, K., & Brown, J. D. (2003). Seeking self-evaluative feedback: the interactive role of global self-esteem and specific self-views. *Journal of personality and social psychology*, 84, 194-204.
- Berthal, P., Cook, K., & Smith, A. (2001). Needs and outcomes in an executive development program: A matter of perspective. *The journal of applied behavioral science*, 37(4), 488-512.
- Blascovich, J., & Tomaka, J. (1991). Measures of self-esteem. Dans J. P. Robinson, L. S. Wrightsman & F. M. Andrews (Dir.), *Measures of personality and social psychological attitudes*. San Diego: Elsevier.
- Bosson, J. K., & Swann, W. B. (1999). Self-Liking, self-competence, and the quest for self-verification. *Personality and social psychology bulletin*, 25, 1230-1241.

- Brett, J. M. (1984). Job transitions and personal and role development. *Research in personnel and human resources management*, 2, 155-185.
- Brinkmeyer, K. R. (1999). *Feedback on feedback: how non-cognitive individual differences impact the recipient's view* (thèse de doctorat). Université de Tulsa.
- Brislin, R. W. (1970). Back-translation for cross-cultural research. *Journal of cross-cultural research*, 1(3), 185-216.
- Brown, J. D. (1986). Evaluations of self and others: Self-enhancing biases in social judgment. *Social cognition*, 4, 353-376.
- Brown, J. D. (1998). *The self*. Boston: McGraw-Hill.
- Brown, J. D., & Dutton, K. A. (1995). The trill of victory, the complexity of defeat: Self-esteem and people's emotional reactions to success and failure. *Journal of personality and social psychology*, 68, 712-722.
- Brown, J. D., & Smart, S. A. (1991). The self and social conduct: Linking self-presentations to prosocial behavior. *Journal of personality and social psychology*, 60, 368-375.
- Byham, T. M. (2005). *Factors affecting the acceptance and application of developmental feedback from an executive assessment program* (thèse de doctorat). Université de Akron.
- Carver, C. S., & Scheier, M. F. (1981). *Attention and self-regulation: a control theory approach to human behavior*. New York: Springer-Verlag.
- Carver, C. S., & Scheier, M. F. (1982). Control theory: a useful conceptual framework for personality-social, clinical, and health psychology. *Psychological bulletin*, 92, 111-135.

- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences*. Lawrence Erlbaum associates.
- Ditto, P. H. e. L., D.A. (1993). Motivated skepticism: use of differential decision criteria for preferred and nonpreferred conclusions. *Journal of personality and social psychology*, 63, 568-584.
- Dutton, K. A., & Brown, J. D. (1997). Global self-esteem and specific self-views as determinants of people's reaction to success and failure. *Journal of personality and social psychology*, 73, 139–148.
- Epstein, S. (1973). The self-concept revisited: or a theory of a theory. *American psychologist*, 28(5), 404-416.
- Festinger, L. (1954). A theory of social comparison processes. *Human relations*, 7, 117-140.
- Fiske, S. T., & Taylor, S. E. (1991). *Social cognition*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Fleenor, J. W. (1989). *The utility of assessment centers for career development* (thèse de doctorat). Université North Carolina State.
- Goleman, D. (1985). *Vital lies, simple truths*. New York: Simon & Schuster.
- Harris, M. M., Paese, M., & Greising, L. (1999). *A field study of participant reactions to a developmental assessment center*. Communication présentée à l'Upward and onward: Advances in feedback based interventions for assessment and change, Chicago, IL.
- Helmreich, R., Stapp, J. & Ervin. C. (1974). The texas social behavior inventory (TSBI): An objective measure of self-esteem or social competence. *Journal supplement abstract service: catalog of selected documents in psychology*, 4, 79.

- Higgins, E. T. (1997). Beyond pleasure and pain. *American psychologist*, 52, 1280-1300.
- Ilgen, D. R., Fisher, C. D., & Taylor, S. (1979). Consequences of individual feedback on behavior in organizations. *Journal of applied psychology*, 64(4), 349-371.
- Jackson, D. N. (1994). *Jackson personality questionnaire-revised manual*. Port Huron, Montréal: Sigma Assessment Systems, Inc.
- Jones, R. G., & Whitmore, M. D. (1995). Evaluating developmental assessment centers as interventions. *Personnel psychology*, 48, 377-388.
- Jones, S. C. (1973). Self and interpersonal evaluations: Esteem theories versus consistency theories. *Psychological bulletin*, 79, 185-199.
- Josephs, R. A., Larrick, R. P., Steele, C. M., & Nisbett, R. E. (1992). Protecting the self from the negative consequences of risky decisions. *Journal of personality and social psychology*, 62, 26-37.
- Jussim, L., Yen, H., & Aiello, J. R. (1995). Self-consistency, self-enhancement, and accuracy in reactions to feedback. *Journal of experimental social psychology*, 31, 322-356.
- Kling, K. C., Hyde, J. S., Showers, C. J., & Buswell, B. N. (1999). Gender differences in self-esteem: A meta-analysis. *Psychological bulletin*, 125(4), 470-500.
- Kluger, A. N., & DeNisi, A. (1996). The effects of feedback interventions on performance: A historical review, a meta-analysis, and a preliminary feedback intervention theory. *Psychological bulletin*, 119(2), 254-284.
- Kudisch, J. D. (1996). *Factors related to participants' acceptance of developmental assessment center feedback* (thèse de doctorat). Université du Tennessee.

- Kudisch, J. D., & Ladd, R. T. (1997, avril). *Factors related to participants' acceptance of developmental assessment center feedback*. Communication présentée au 12th Annual conference of the society for industrial and organizational psychology, St.Louis, MO.
- Kudisch, J. D., Lundquist, C., & Smith, A. F. R. (2002, octobre). *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 30th annual meeting of the International Congress on Assessment Center Methods, Pittsburgh, Pennsylvania.
- Kwang, T., & Swann, W. B. (2010). Do people embrace praise even when they feel unworthy? A review of critical tests of self-enhancement versus self-verification. *Personality and social psychology review, 14*(3), 263-280.
- Lawson, J. S., Marshall, W. L., & McGrath, P. (1979). The social self-esteem inventory. *Educational and psychological measurement, 39*, 803-811.
- Lecky, P. (1945). *Self-consistency: a theory of personality*. Garden city, NY: Doubleday Anchor.
- Marsh, H. W., Smith, I. D., & Barnes, J. (1984). Multidimensional self-concepts: Relationships with inferred self-concepts and academic achievement. *Australian journal of psychology, 36*(3), 367-386.
- McClelland, G. H., & Judd, C. M. (1993). Statistical difficulties of detecting interactions and moderator effects. *Psychological bulletin, 114*, 376-390.
- McEvoy, G. M., & Buller, P. F. (1987). User acceptance of peer appraisals in an industrial setting. *Personnel psychology, 40*, 785-797.

- McFarlin, D. B., & Blascovich, J. (1981). Effects of self-esteem and performance feedback on future affective preferences and cognitive expectations. *Journal of personality and social psychology, 40*, 521-531.
- McGee, M. K. (2005). *Why promote from the outside when the talent is inside?* Repéré à <http://informationweek.com/news/168602138>.
- Michaud, J., Bégin, H., & McDuff, P. (2006). Construction et évaluation d'un questionnaire sur l'estime de soi sociale destiné aux jeunes adultes. *Revue européenne de psychologie appliquée, 56*, 109-122.
- Mitchell, D. R. D., & Maurer, T. J. (1998, Août). *Assessment center feedback in relation to subsequent human resource development activity*. Communication présentée à l'Annual Meeting of the Academy of Management, San Diego, CA.
- Moreland, R. L., & Sweeney, P. D. (1984). Self-expectancies and reactions to evaluations of personal performance. *Journal of personality, 52*, 156-176.
- Muthén, B., & Kaplan, D. (1985). A comparison of methodologies for the factor analysis of non-normal Likert variables. *British journal of mathematical and statistical psychology, 38*, 171-189.
- Nease, A. A., Mudgett, B. O., & Quinones, M. A. (1999). Relationships among feedback sign, self-efficacy, and acceptance of performance feedback. *Journal of applied psychology, 84*(5), 806-814.
- Okun, M. A., & Fournet, L. M. (1993). Academic self-esteem and perceived validity of grades: A test of self-verification theory. *Contemporary educational psychology, 18*, 414-426.

- Plunier, P., Boudrias, J. S., & Landry Gagné, M. (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.
- Plunier, P., Boudrias, J. S., & Savoie, A. (soumis). Validation d'une mesure d'appropriation cognitive du feed-back en évaluation de potentiel. *Revue européenne de psychologie appliquée*.
- Poteet, M. L., & Kudisch, J. D. (2003, september, 2003). *Straight from the horse's mouth: strategies for increasing feedback acceptance*. Communication présentée au 31st International congress on assessment center methods, Atlanta, GA.
- Ripon, A. (1998). L'appropriation des bilans de compétences. *Revue européenne de psychologie appliquée*, 48(4), 295-300.
- Robins, R. W., Trzesniewski, K. H., Tracy, J. L., & Gosling, S. (2002). Global self-esteem across life span. *Psychology and aging*, 17(3), 423-434.
- Rose, M., Eidson, C., Steffensmeier, J., & Kudisch, J. (2004, avril). *Factors affecting assessment center feedback acceptance: an expanded view*. Communication présentée au 19th annual conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology, Chicago, Illinois.
- Rosenberg, M. (1965). *Society and adolescent self-image*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Rosenthal, R. (1994). Parametric measures of effect size. Dans H. Cooper & L. V. Hedges (dir.), *The handbook of research synthesis* (p. 231-244). New York: Sage.

- Ryan, A. M., Brutus, S., Greguras, G. J., & Hakel, M. D. (2000). Receptivity to assessment-based feedback for management development. *Journal of management development, 19*(4), 252-276.
- Secord, P. F., & Backman, C. W. (1965). An interpersonal approach to personality. Dans B. A. Maher (dir.), *Progress in experimental personality research* (vol. 2, p. 91-125). New York: Academic Press.
- Sedikides, C. (1993). Assessment, enhancement, and verification determinants of the self-evaluation process. *Journal of personality and social psychology, 65*, 317-338.
- Shavelson, R. J., Hubner, J. J., & Stanton, G. C. (1976). Self-concept: Validation of construct interpretation. *Review of educational research, 46*, 407-441.
- Shrauger, J. S. (1975). Responses to evaluation as a function of initial self-perceptions. *Psychological bulletin, 82*(4), 581-596.
- Shrauger, J. S., & Lund, A. K. (1975). Self-evaluation and reactions to evaluations from others. *Journal of personality, 43*, 94-108.
- Silvera, D. H., & Neilands, T. (2004). Interpreting the uninterpretable: the effect of self-esteem on the interpretation of meaningless feedback. *Scandinavian journal of psychology, 45*, 61-66.
- Snyder, C. R., & Higgins, E. T. (1988). Excuses: Their effective role in the negotiation of reality. *Psychological bulletin, 104*, 23-35.
- Stone-Romero, E. F., & Anderson, L. E. (1994). Relative power of moderated multiple regression and the comparison of subgroup correlation coefficients for detecting moderating effects. *Journal of applied psychology, 79*, 354-359.

- Story, A. L. (1998). Self-esteem and memory for favorable and unfavorable personality feedback. *Personality and social psychology bulletin*, 24, 51-64.
- Strube, M. J., & Roemmele, L. A. (1985). Self-enhancement, self-assessment, and self-evaluative task choice. *Journal of personality and social psychology*, 49(4), 981-993.
- Swann, W. B. (1997). The trouble with change: self-verification and allegiance to the self. *Psychological science*, 8, 177-180.
- Swann, W. B., Griffin, J. J., Predmore, S. C., & Gaines, B. (1987). The Cognitive-affective crossfire: when self-consistency confronts self-enhancement. *Journal of personality and social psychology*, 52, 881-889.
- Swann, W. B., Jr., Chang-Schneider, C., & McClarty, K. L. (2007). Do people's self-views matter? Self-concept and self-esteem in everyday life. *American psychologist*, 62(2), 84-94.
- Swann, W. B., & Schroeder, D. G. (1995). The search for beauty and truth: A framework for understanding reactions to evaluations. *Personality and social psychology bulletin*, 21, 1307-1318.
- Swann, W. B. J. (1983). Self-verification: bringing social reality into harmony with the self. Dans J. Suls & A.G. Greenwald (dir.), *Social psychological perspectives on the self* (vol. 2, p. 33-66). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Sweeney, P. D., & Wells, L. E. (1990). Reactions to feedback about performance: A test of three competing models. *Journal of applied social psychology*, 20(10), 818-834.

- Tafarodi, R. W., & Swann, W. B. (1995). Self-liking and self-competence as dimensions of global self-esteem: initial validation of a measure. *Journal of personality assessment, 65*, 322-342.
- Taylor, S. E., & Brown, J. D. (1988). Illusion and well-being: A social psychological perspective on mental health. *Psychological bulletin, 103*, 193-210.
- Thornton, G. C., & Rupp, D. E. (2005). *Assessment centers in human resource management: Strategies for prediction, diagnosis, and development*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Tice, D. M. (1991). Esteem protection or enhancement? Self-handicapping motives and attributions differ by trait self-esteem. *Journal of personality and social psychology, 60*, 711-725.
- Trope, Y. (1986). Self-enhancement and self-assessment in achievement behavior. Dans R. M. Sorrentino & E. T. Higgins (dir.), *Handbook of motivation and cognition* (vol. 1, p. 350-378).
- Woo, S. E., Sims, C. S., Rupp, D. E., & Gibbons, A. M. (2008). Development engagement within and following developmental assessment centers: considering feedback favorability and self-assessor agreement. *Personnel psychology, 61*(4), 727-759.
- Woo, T. O., & Mix, P. (1997). Self-enhancing reactions to performance feedback in an academic setting. *Journal of social behavior and personality, 12*, 481-500.
- Ziller, R. C., Hagly, J., Smith, M. D., & Long, B. (1969). Self-esteem: A self-social construct. *Journal of consulting and clinical psychology, 33*, 84-95.

Article 2

L'influence du psychologue en situation d'évaluation de potentiel : un modérateur de l'impact de l'estime de soi du candidat sur l'appropriation cognitive du feedback

Titre abrégé : FACTEURS HUMAINS DE L'APPROPRIATION DU FEEDBACK

L'influence du psychologue en situation d'évaluation de potentiel: un modérateur de
l'impact de l'estime de soi du candidat sur l'appropriation cognitive du feedback

Karine Savaria, François Chiocchio et Jean-Sébastien Boudrias

Université de Montréal, Montréal, Québec, Canada

Résumé

Les réactions cognitives au feedback en contexte d'évaluation sont teintées par les caractéristiques personnelles des candidats ainsi que par l'influence de la source. Nous avons mené deux études (étude 1, N = 111; étude 2, N = 153) auprès d'échantillons indépendants de candidats ayant réalisé une évaluation de potentiel dans une firme-conseil spécialisée en psychologie industrielle. La première étude avait pour objectif de valider un instrument mesurant la crédibilité perçue de la source. L'échelle présente des qualités psychométriques satisfaisantes et les résultats corroborent une structure unifactorielle. La seconde étude visait à examiner les relations entre trois déterminants, soit l'estime de soi du candidat, la crédibilité perçue de la source et les pratiques de confrontation constructive, et deux réactions cognitives au feedback, l'acceptation et la conscientisation. Conformément aux prédictions, les trois déterminants étudiés sont positivement reliés à l'acceptation et à la conscientisation. Les effets d'interaction significatifs font ressortir des conditions faisant varier les relations entre l'estime de soi et, respectivement, l'acceptation et la conscientisation. La crédibilité perçue atténue la relation entre l'estime de soi et l'acceptation alors que la confrontation constructive modère les relations entre l'estime de soi et, tant l'acceptation que la conscientisation. Enfin, la crédibilité perçue et la confrontation constructive interagissent dans la prédiction de la conscientisation, faisant ainsi ressortir l'importance d'établir sa crédibilité pour augmenter l'effet positif de la confrontation constructive.

Mots clés : Estime de soi, crédibilité perçue, confrontation constructive, appropriation cognitive, feedback, évaluation de potentiel

L'influence du psychologue en situation d'évaluation de potentiel: un modérateur de l'impact de l'estime de soi du candidat sur l'appropriation cognitive du feedback

Les organisations qui souhaitent maintenir un avantage concurrentiel ont intérêt à miser sur le capital humain, notamment en raison du phénomène de rareté de la main-d'œuvre qui s'accroît. Cet enjeu mène les organisations à se tourner de plus en plus vers les services d'évaluation de potentiel, pour bien identifier les talents afin de recruter les meilleures ressources et, ultérieurement, de favoriser leur développement (Thornton & Rupp, 2005). L'un des enjeux majeurs de la démarche d'évaluation de potentiel est d'amener le candidat à intégrer le feedback et à prendre des actions en conséquence. La séance de feedback avec le professionnel constitue une étape privilégiée pour parvenir à cet objectif, puisque c'est un moment spécialement prévu pour discuter des résultats, à travers un échange ouvert. En dépit des efforts déployés, le feedback n'engendre pas toujours des réactions favorables chez les candidats (Anseel & Lieven, 2009).

Ce constat a mené les chercheurs à s'intéresser au processus d'appropriation du feedback et à ses déterminants. Des modèles ont été développés, d'abord en contexte d'évaluation de la performance (Ilgen, Fisher, & Taylor, 1979; Shrauger, 1975) et, plus récemment, en contexte d'évaluation de potentiel (Kudisch, 1996; Kudisch, Lundquist, & Smith, 2002; Plunier, Boudrias, & Landry-Gagné, 2008; Plunier, Boudrias, & Savoie, soumis), pour appréhender ce phénomène. Ces modèles ont permis d'identifier quatre catégories de facteurs affectant les réactions au feedback, soit ceux relatifs au récepteur (celui qui reçoit le feedback), à la source (celui qui donne le feedback), au message (contenu du feedback) et au contexte (contenant du feedback). Alors qu'intuitivement, on

s'attendrait à ce que le facteur humain, lié tant au récepteur qu'à la source, ait été le centre d'intérêt principal des chercheurs en raison de son influence indéniable, c'est plutôt le phénomène inverse qui est observé. Les aspects relatifs au récepteur et à la source sont ceux qui ont fait l'objet du moins grand nombre d'études. Tel que mentionné par Hattie et Timperley (2007, p.103, traduction libre), comme « le feedback implique une transmission d'informations et une réception d'informations et qu'il peut parfois y avoir un océan entre les deux », il apparaît crucial de s'attarder davantage aux déterminants humains associés à l'appropriation. Cette lacune a d'ailleurs été relevée par plusieurs, qui convient les chercheurs à s'attarder davantage aux variables liées au récepteur (Anderson & Jones, 2000; Atwater & Brett, 2005; Bell & Arthur, 2008) ainsi qu'aux variables liées à la source (Collins & Stukas, 2006; Kudisch, 1996).

Une des caractéristiques personnelles du récepteur qui s'avère un prédicteur fiable des réactions au feedback est l'estime de soi (Kernis, Brockner, & Frankel, 1989; Sweeney & Wells, 1990). Les candidats ayant une conception négative d'eux-mêmes sont malheureusement plus susceptibles de résister aux tentatives de l'intervenant de les amener à accepter le feedback dans la perspective de générer chez eux des changements positifs (Collins & Stukas, 2006). Bien que les études montrent que les individus ayant une faible estime d'eux-mêmes présentent des réactions moins favorables au feedback, on en sait encore peu sur les facteurs qui sont susceptibles de moduler ces effets.

La source est un acteur-clé au cœur du processus de feedback qui vient inévitablement influencer l'individu et ses réactions. Bien que l'état de la documentation relativement à l'influence de la source en contexte d'évaluation du potentiel soit embryonnaire, son impact sur les réactions a été clairement démontré dans d'autres

contextes. La variable d'influence qui a reçu le plus d'attention de la part des chercheurs est la crédibilité perçue de la source. Selon la théorie de l'influence sociale, la crédibilité conférerait du pouvoir d'influence à la source, ce qui a été soutenu dans des études menées notamment en counseling (Heppner & Claiborn, 1989; Hoyt, 1996) et, plus récemment, dans le cadre de feedback suite à une évaluation (Kudisch, Al-Bedah, & Lundquist, 2004). D'un point de vue pratique, plusieurs types d'interventions ont démontré leur efficacité pour influencer l'individu et ses réactions. La confrontation constructive est une stratégie d'intervention dont la pertinence est soulevée dans la plupart des modèles d'intervention (Cormier & Nurius, 2009; Egan, 2010), qui est reconnue pour son efficacité à augmenter la conscience de soi et promouvoir le changement chez l'individu (Hepworth Rooney, Dewberry Rooney, Strom-Gottfried, & Larsen, 2006). C'est d'ailleurs une stratégie qui a récemment été associée à l'efficacité du coaching de gestionnaires (Gettman, 2008; Poteet & Kudisch, 2008). La confrontation constructive s'avère donc une stratégie d'intervention pertinente pour générer chez les individus des prises de conscience, mais dont l'impact en contexte d'évaluation de potentiel demeure à démontrer.

Cette recherche vise à faire avancer l'état des connaissances sur les réactions au feedback en contexte d'évaluation de potentiel en palliant deux lacunes actuellement observées. Premièrement, cette recherche vise à combler un manque soulevé par les chercheurs en s'intéressant aux variables liées à la source qui, en dépit de l'importance leur étant octroyée dans les modèles théoriques, ont fait l'objet de peu d'études empiriques en contexte d'évaluation de potentiel. Qui plus est, tel que suggéré par Anseel et Lievens (2006), cette étude s'attarde à des variables d'influence liées à la source modulables pour pallier une limite des études antérieures, qui ont principalement porté sur des

caractéristiques de la source sur lesquelles on a peu de contrôle (p. ex. : sexe, âge, niveau d'expérience de la source), et ainsi en augmenter la portée pratique.

Deuxièmement, cette recherche vise à développer une compréhension plus fine des interrelations entre les déterminants des réactions au feedback relatifs au facteur humain. Les études se sont jusqu'à présent davantage attardées à identifier les déterminants les plus porteurs, mais on a encore une connaissance limitée de l'impact que certaines variables ont sur d'autres. La présente étude explore cette question en s'intéressant à l'influence de la source dans la relation entre l'estime de soi et les réactions des candidats au feedback reçu en contexte d'évaluation. Cette étude vise ainsi à identifier des leviers modulables pour influencer favorablement les réactions des individus ayant une plus faible estime d'eux-mêmes.

Pour ce faire, il convient de définir les variables à l'étude et de dresser un portrait de l'état actuel des connaissances par rapport aux liens unissant ces variables. Dans l'ordre, nous définirons chacune de ces variables et décrirons le rationnel sous-jacent à l'élaboration des hypothèses et questions de recherche.

Contexte théorique

Appropriation du feedback

L'objectif ultime de l'intervenant à travers la démarche de feedback est d'amener l'individu à cheminer dans l'optique de se développer. Pour ce faire, il est essentiel que l'individu s'approprie le feedback, sans quoi il n'entreverra pas la nécessité d'apporter certains changements à ses façons de faire. La centralité de ce construit a mené plusieurs auteurs à définir et à modéliser le phénomène dans différents contextes. Les premiers modèles ont été développés pour appréhender l'appropriation du feedback en contexte d'évaluation de la performance (p. ex. : Ilgen & al., 1979; Shrauger, 1975) et, plus récemment, des efforts ont été déployés pour adapter les modèles existants au contexte d'évaluation de potentiel (Kudisch, 1996; Plunier, & al., 2008). Le volet cognitif est au cœur de l'ensemble des modèles recensés, cet aspect étant considéré comme central pour prédire l'intention d'agir et les réponses comportementales.

Malgré l'attention portée aux réactions cognitives au feedback dans la documentation, plusieurs sources de confusion viennent complexifier l'interprétation qu'il est possible de faire des résultats². La première source de confusion découle du fait que les auteurs emploient des définitions et des mesures différentes pour étudier le même construit. À titre d'exemple, l'acceptation est définie et mesurée par certains comme un construit unidimensionnel référant à la justesse perçue (Bell & Arthur, 2008; Okun & Fournet, 1993) alors que celle-ci est définie comme un construit multidimensionnel par d'autres

² Le lecteur est invité à se référer à l'article de Savaria et Chiocchio (2011) pour une revue plus exhaustive des problèmes conceptuels et méthodologiques dans l'étude des réactions cognitives.

(Brinkmeyer, 1999). Une seconde source de confusion provient du fait que certains auteurs s'intéressent aux réactions cognitives sans forcément s'arrimer aux modèles existant, générant ainsi de la confusion quant au rôle attribué à ces variables. Certaines variables, telles que la validité perçue et l'utilité perçue, sont définies comme des déterminants de l'appropriation dans le modèle d'Ilgen et coll. (1979), alors que celles-ci sont parfois étudiées comme des réactions cognitives au feedback (validité perçue : Woo & Mix, 1997; utilité perçue, Anseel & Lievens, 2006). En considérant ces problèmes, on ne peut être surpris d'observer une certaine confusion dans les conclusions issues des différentes études. Il convient donc de faire appel à une conceptualisation ayant démontré sa pertinence en contexte d'évaluation de potentiel pour appréhender adéquatement les réactions cognitives dans ce cadre.

Appropriation cognitive en contexte d'évaluation de potentiel

Un modèle intégrateur de l'appropriation du feedback adapté au contexte d'évaluation de potentiel récemment développé par Plunier et coll. (soumis) propose une conception bidimensionnelle de la sphère cognitive. L'appropriation cognitive, telle que définie par cet auteur comme le processus par lequel le candidat intègre les informations contenues dans le feedback à sa conception de lui-même, serait composée de deux réactions cognitives : l'acceptation et de la conscientisation. Plunier et coll. (soumis) conçoivent l'acceptation comme la majorité des auteurs qui s'y sont intéressés, c'est-à-dire comme le degré auquel le candidat évalue les informations transmises lors du feedback comme étant une évaluation juste de sa personne et de ses compétences. La conscientisation, une réaction ayant reçu moins d'attention de la part des chercheurs, réfère à l'évaluation

effectuée par le candidat afin de déterminer si le feedback lui permet de mieux se connaître ainsi que de mieux saisir les enjeux de ses comportements par rapport à son environnement de travail (Plunier, & al., soumis). Bien que la conscientisation apparaisse comme un construit central à l'appropriation cognitive du feedback, on recense beaucoup moins d'études qui s'y sont directement intéressées. Ripon est un des premiers auteurs, en 1998, à employer le terme conscientisation pour étudier ce construit. Auparavant, des auteurs (p. ex. : Shrauger, 1975) ont étudié des concepts apparentés, dont notamment le changement dans l'évaluation de soi suite au feedback. Cette conception bidimensionnelle apparaît réellement porteuse de sens en contexte d'évaluation de potentiel. À cet égard, il a récemment été démontré que cette conception est à même de mieux prédire l'intention d'agir et les changements comportementaux adoptés à la suite du feedback (Plunier, & al., soumis). Il convient donc d'adopter une conceptualisation bidimensionnelle départageant l'acceptation et la conscientisation afin de mieux saisir les nuances qui s'opèrent en matière de cheminement cognitif chez le candidat à la réception du feedback en contexte d'évaluation du potentiel.

Le feedback en contexte d'évaluation de potentiel se distingue d'autres formes de feedback généralement étudiées dans la documentation, dont notamment le feedback en contexte d'évaluation de performance (pour une revue détaillée, consulter Ryan, Brutus, Greguras, & Hakel, 2000 ou Savaria & Chiochio, 2011). Ces auteurs dénotent entre autres que le feedback de performance en emploi porte sur des aspects spécifiques et vise principalement à augmenter la performance dans le cadre du poste alors que le feedback en contexte d'évaluation porte sur un ensemble de compétences et apporte des pistes d'amélioration plus globales.

Le feedback se distingue également des autres formes de relations d'accompagnement, telles que le coaching et le counseling. En comparaison à celles-ci, le feedback en contexte d'évaluation est caractérisé par une plus courte durée d'interaction entre le candidat et l'évaluateur, se limitant généralement à deux rencontres, l'entrevue et la séance de feedback. Aussi, le rapport qui s'installe avec le client en est davantage un d'expert que d'accompagnant ou de guide. Conséquemment, les résultats obtenus dans d'autres contextes de feedback ainsi que dans d'autres types de relations d'accompagnement ne peuvent être directement transposés au contexte de feedback en situation d'évaluation de potentiel.

Estime de soi

L'estime de soi, définie par l'« attitude générale positive ou négative à l'égard de soi-même » (Tafarodi & Swann, 1995, p.322), joue un rôle central dans l'interprétation des informations et des situations de la vie quotidienne (Baumeister, Campbell, Krueger, & Vohs, 2003). L'estime que l'individu a de lui-même se forge au fil des expériences par le biais de renforcements de l'environnement et de l'influence de personnes significatives (Shavelson, Hubner, & Stanton, 1976). Constituant la composante évaluative générale du concept de soi (Rosenberg, 1965), l'estime de soi vient régir la façon dont l'individu se perçoit et teinter la façon dont il réagit en conséquence.

Composée de plusieurs facettes, l'estime de soi peut être étudiée à différents niveaux de spécificité (Anthony, Holmes, & Wood, 2007). Certains auteurs privilégient une mesure globale de l'estime de soi, référant à l'évaluation globale de la valeur personnelle, alors que d'autres mesurent des facettes spécifiques de l'estime de soi, relatives à

l'évaluation de la valeur propre à un *rôle* ou à une *tâche* ou une *situation*. Les facettes les plus souvent étudiées sont de nature émotionnelle, sociale, physique et académique (Shavelson, & al., 1976). Swann, Chang-Schneider et McClarty (2007) recommandent d'opter pour une mesure de la conception de soi adaptée au niveau de spécificité du comportement à prédire.

Estime de soi et appropriation cognitive du feedback

L'estime de soi est une caractéristique personnelle qui s'avère l'un des prédicteurs les plus fiables des réactions au feedback (Kernis, Brockner, & Frankel, 1989). Pour faire face aux situations où la conception de soi est remise en question, telles qu'en contexte de feedback suivant une évaluation, l'estime de soi constitue une ressource personnelle d'une valeur inestimable. Il a été démontré dans plusieurs études que les individus adoptent des stratégies de traitement du feedback distinctes selon leur niveau d'estime (pour une revue exhaustive, consulter Kwang & Swann, 2010). Entre autres, les individus ayant une plus forte estime d'eux-mêmes sont portés à faire appel à des stratégies favorisant le maintien et la croissance de leur estime d'eux-mêmes, tels que de procéder à une attribution externe des échecs (Blaine et Crocker, 1993), de déprécier l'importance d'un trait qu'ils n'ont pas (Alloy & Abramson, 1979; Brown, Dutton, & Cook, 2001) ou encore de mettre l'accent sur leurs forces dans d'autres domaines (Baumeister, 1982; Brown & Smart, 1991; Dodgson & Wood, 1998). En contrepartie, les individus qui ont une plus faible estime d'eux-mêmes sont davantage portés à protéger leur concept de soi par des mécanismes les amenant à éviter les situations confrontantes ou sujettes à la critique (Baumeister, Tice, & Hutton, 1989; Brown, 1998).

Il a été démontré dans bon nombre d'études que l'estime de soi est positivement

associée à l'acceptation du feedback (Bosson & Swann, 1999; Dutton & Brown, 1997; Kudisch, 1996; Jussim, Yen, & Aiello, 1995; Nease, Mudgett, & Quinones, 1999; Okun & Fournet, 1993; Swann, Griffin, Predmore, & Gaines, 1987; Sweeney & Wells, 1990; Woo & Mix, 1997). Ces études font ressortir que la tendance générale des individus ayant une faible estime à se protéger dans les situations potentiellement menaçantes se reflète en contexte de feedback, s'exprimant par un niveau d'acceptation généralement plus faible. Il importe également de mentionner que, même si les effets retrouvés sont parfois de petite taille, plusieurs théoriciens et chercheurs (Abelson, 1995; Rosenthal, 1994) soutiennent l'importance de les considérer s'ils ont des implications claires sur le plan théorique ou pratique. Cet argument apparaît particulièrement pertinent à considérer dans les études sur l'estime de soi, compte tenu de l'importance des conséquences sociales ayant été associées à cette variable (p. ex. : performance, succès interpersonnel, bien-être; Baumeister, & al., 2003). Ces constats nous mènent à postuler que :

H1a : Une corrélation positive sera observée entre l'estime de soi et l'acceptation du feedback.

Il apparaît que l'estime de soi constitue également une variable déterminante de la conscientisation à l'égard du feedback. En effet, il ressort des études examinant la relation entre l'estime de soi et le changement dans la perception de soi, un construit s'apparentant fortement à la conscientisation, que ces deux variables entretiennent une relation positive (Jussim, Yen, & Aiello, 1995; Moreland & Sweeney, 1984). Entre autres, les réactions des individus seraient influencées par l'approche avec laquelle ils abordent les situations (en anglais : *regulatory focus*), qui les mène à adopter une approche des situations propre à leur

niveau d'estime de soi (Higgins, 1997). Ce faisant, les individus ayant un niveau d'estime plus élevé seraient davantage portés à adopter une approche qui met l'accent sur la promotion, les menant à chercher des expériences de croissance et d'accomplissement. Pour leur part, les individus ayant une estime plus faible seraient plus enclins à adopter une approche prudente et conservatrice, guidée par des considérations de sécurité les amenant à souhaiter minimiser les événements négatifs. De ce fait, les individus ayant une forte estime d'eux-mêmes seraient plus sujets à procéder à un traitement profond des informations les amenant à faire des constats ou à procéder à des remises en questions leur permettant de cheminer en contexte de feedback. Bernichon, Cook et Brown (2003) ont fait également ressortir que les individus ayant une plus forte estime d'eux-mêmes étaient davantage portés à aller chercher du feedback additionnel, et ce, peu importe si celui-ci s'avérait initialement positif ou négatif, que les individus ayant une faible estime d'eux-mêmes, qui étaient portés à chercher ce feedback supplémentaire uniquement si celui-ci était favorable au départ. L'ensemble de ces constats nous mène à postuler que :

H1b : Une corrélation positive sera observée entre l'estime de soi et la conscientisation à l'égard du feedback.

Influence de la source

Crédibilité perçue de la source

Une caractéristique de la source dont l'influence sur les réactions au feedback apparaît indéniable est la crédibilité perçue. Pour bien saisir la notion de crédibilité perçue et son influence sur le récepteur, il convient de s'appuyer sur la théorie de l'influence sociale. Introduite par Strong (1968; Strong & Matross, 1973), il s'agit d'une métathéorie

issue de la psychologie sociale offrant un cadre théorique dépassant les approches d'interventions cliniques pour engendrer le changement chez les individus. Selon cette théorie, le pouvoir d'influence de la source serait déterminé par la perception que le récepteur s'en fait. Les intervenants ayant le plus d'influence seraient donc ceux dont le niveau perçu d'expertise, d'attraction et de confiance est le plus élevé.

Les auteurs ne s'entendant pas tous sur les principes sous-jacents à la théorie, plusieurs perspectives ont été adoptées pour étudier le processus d'influence sociale au fil du temps. Les efforts conceptuels déployés pour pallier ce problème, principalement en psychologie sociale et en counseling, tendent à privilégier l'adoption d'une conception unidimensionnelle du construit de crédibilité perçue. Il ressort de ces études que les individus se forgeraient une impression globale de la crédibilité de la source, sans forcément départager les sphères d'influence. Entre autres, Tracey, Glidden et Kokotovic (1988) ont testé différents modèles factoriels pour déterminer la structure du construit de crédibilité perçue. Leurs résultats soutiennent la prédominance d'un seul construit d'ordre supérieur englobant les trois dimensions d'expertise, d'attraction et de confiance. Dans le cadre d'une méta-analyse portant sur l'impact de la crédibilité perçue sur l'efficacité de la psychothérapie, Hoyt (1996) adopte une perspective similaire en définissant la crédibilité perçue comme un construit englobant les trois caractéristiques, à savoir l'expertise, l'attraction et la confiance, contribuant au pouvoir d'influence de l'intervenant. Ces études soutiennent la perspective selon laquelle les individus se forgeraient une impression globale de la crédibilité de l'intervenant avec qui ils transigent, sans forcément décomposer les aspects sur lesquels ils basent leur perception.

Sauf exceptions (p. ex. : Kinicki, Prussia, Wu, & McKee-Ryan, 2004), la majorité des études menées en contexte de feedback présentent des limites dans leur traitement conceptuel du construit de crédibilité perçue de la source. On retrouve notamment deux sources de confusion. D'une part, bon nombre d'auteurs emploient les termes crédibilité et expertise de manière interchangeable, alors qu'ils mesurent dans les faits l'expertise perçue, sans tenir compte de la composante relationnelle de la crédibilité. À titre d'exemple, alors que, dans sa revue de la documentation, Kudisch (1996) présente l'origine du construit de crédibilité perçue en utilisant une définition englobant le volet expertise et le volet relationnel, il nomme ensuite le construit étudié « crédibilité/expertise » (p.41), employant les deux termes de manière interchangeable, et le mesure par le biais de deux items référant à l'expertise perçue (p. ex. : « Je crois que les individus qui ont évalué ma performance étaient très compétents dans le domaine de l'évaluation »). D'autre part, certains auteurs (Byham, 2005; Kudisch, Lundquist, & Smith, 2002) abordent séparément l'expertise perçue et le volet relationnel de l'influence, sans considérer l'interdépendance entre ces aspects suggérée par la théorie. Compte tenu des résultats obtenus dans les études menées en psychologie sociale et en counseling, il convient, pour étudier la crédibilité perçue en contexte d'évaluation de potentiel, de tenir compte non seulement de l'expertise perçue, mais également la capacité à instaurer une relation de confiance empreinte de respect et de considération avec le candidat (Hoyt, 1996). Jusqu'à présent, aucune étude combinant les items de ces dimensions sous-jacentes à l'influence n'a été menée dans l'optique de mieux comprendre comment ces aspects viennent teinter les réactions au feedback spécifiquement en contexte d'évaluation de potentiel, l'étude de Kinicki et coll. (2004) ayant été menée en contexte d'évaluation de la performance. Ce constat sur l'état actuel des connaissances

soulève également la nécessité de tester si le construit se comporte comme un construit unidimensionnel dans un tel contexte.

Sur le plan de l'instrumentation, les outils employés pour étudier la crédibilité perçue dans le domaine de l'évaluation font actuellement défaut. D'une part, la confusion entre la crédibilité perçue et d'autres concepts proches et, d'autre part, la validité ainsi que la fiabilité relatives des échelles disponibles, nous incitent à formuler des réserves quant à leur utilisation. D'abord, tel que mentionné précédemment, on observe un décalage entre la définition de la crédibilité perçue adoptée et ce qui est réellement mesuré par certains auteurs (p. ex. : Kudisch, 1996) ainsi que certaines séparations arbitraires entre des variables relatives au même construit (p. ex. : Byham, 2005). Ensuite, la plupart mesurent la crédibilité perçue au moyen d'instruments souffrant de défauts psychométriques ou n'ayant pas fait l'objet d'une validation factorielle relativement à la théorie sous-jacente : soit des échelles à item unique (Kudisch, Lundquist, & Smith, 2002) ou encore des échelles développées spécifiquement aux fins de l'étude (Kinicki, Prussia, Wu, & McKee-Ryan, 2004). Ces constats soulèvent la nécessité de bonifier les outils disponibles afin de mieux mesurer le construit de crédibilité perçue. Nous proposons de mettre en commun les échelles recensées et de bonifier leur contenu à la fois à partir de notions théoriques et des connaissances de professionnels dans le domaine de l'évaluation du potentiel. Ainsi, nous poursuivons l'objectif de mettre au point une échelle courte et valide de la crédibilité perçue correspondant à la définition provenant des études menées en psychologie sociale et en counseling, mise de l'avant entre autres par Hoyt (1996). Nous avançons l'hypothèse suivante relativement à la structure factorielle de l'échelle.

H2 : Le concept de crédibilité perçue est un construit unidimensionnel.

Crédibilité perçue et appropriation cognitive. L'intervenant utilise le pouvoir qui lui est conféré par sa crédibilité pour favoriser l'acceptation de ses idées et générer des prises de conscience chez le récepteur dans l'optique d'ultimement engendrer des changements chez ce dernier (Cormier & Nurius, 2009). La crédibilité perçue s'avère être la caractéristique de la source la plus fréquemment étudiée pour prédire l'acceptation du feedback. Cet intérêt découle entre autres du fait que la crédibilité de la source a été identifiée, dans le modèle d'Ilgén et coll. (1979), comme une variable déterminante de l'acceptation du feedback. Les résultats de plusieurs études révèlent que le feedback est davantage accepté par les individus lorsque celui-ci est prodigué par une source jugée crédible (Albright & Levy, 1995; Byham, 2005; Ejiogu, 2003; Fleenor, 1988; Halperin, & al., 1976; Ilgen, & al., 1979; Kudisch, 1996; Kudisch & Ladd, 1997; Kudisch, & al., 2002; Poteet & Kudisch, 2003). Ainsi, lorsque la crédibilité de la source est élevée, les individus argumenteraient moins et la quantité d'efforts à déployer par la source pour les influencer serait moindre (Grewal, Gottlieb, & Marmorstein, 1994). Les recherches suggèrent également que, lorsque la crédibilité de la source est faible, les individus tendent à discréditer le message qui leur est présenté (DeBono & Harnish, 1988). Les études traitant séparément le volet relationnel parviennent à des résultats similaires. À ce titre, Byham (2005), Kudisch et coll. (2002) ainsi que Poteet et Kudisch (2003), montrent que lorsque l'évaluateur manifeste de l'intérêt et de la considération à l'endroit du candidat, le niveau d'acceptation du feedback s'avère plus élevé. Ces constats nous mènent à formuler l'hypothèse suivante :

H3a : Une corrélation positive sera observée entre la crédibilité perçue et l'acceptation du feedback.

Sur le plan de la conscientisation, les études menées dans différents cadres d'intervention mènent à envisager que la crédibilité perçue soit également une variable déterminante de la conscientisation. Dans leur ouvrage portant sur des techniques d'intervention en counseling, Cormier et Nurius (2009) soutiennent que les clients sont plus réceptifs aux idées et aux recommandations d'un intervenant jugé crédible. Phillips (2008) montre empiriquement que les patients atteints par le cancer sont plus enclins à faire des prises de conscience et à procéder à des changements lorsqu'ils sont traités par un médecin qu'ils jugent crédible. Une étude menée par Poteet et Kudisch (2008) auprès de cadres impliqués dans une démarche de coaching, fait également ressortir que la compétence perçue du coach ainsi que sa capacité à instaurer une relation de confiance sont des aspects déterminants du niveau de considération accordé aux conseils et recommandations formulés. L'ensemble de ces considérations nous mène à postuler que :

H3b : Une corrélation positive sera observée entre la crédibilité perçue et la conscientisation à l'égard du feedback.

Estime de soi, crédibilité perçue et appropriation cognitive. Plusieurs motifs nous portent à croire que l'effet de la crédibilité perçue de l'intervenant sur l'acceptation et la conscientisation à l'égard du feedback soit plus marqué chez les individus ayant une faible estime d'eux-mêmes. La tendance générale à se montrer moins réceptif au feedback observée chez les individus ayant une faible estime d'eux-mêmes serait atténuée par la présence d'un intervenant jugé crédible. Swann (1997) soutient que les individus ayant une faible estime d'eux-mêmes accorderaient plus d'importance aux propos d'un intervenant qu'ils jugent crédibles. Ils se montreraient alors plus réceptifs et seraient plus sujets à se

reconnaître dans les propos d'un tel intervenant. Cette tendance serait moins marquée chez les individus ayant une forte estime d'eux-mêmes, ces derniers étant d'emblée plus réceptifs au feedback. Kerr, Olson, Clairborn, Bauers-Gruenler et Paolo (1983) ont démontré que la crédibilité de l'intervenant, définie dans cette étude par l'expertise et la capacité à instaurer une relation de confiance, est à même de réduire les comportements d'opposition et de résistance manifestés en contexte de counseling vocationnel.

En ce qui a trait à la conscientisation, il est également attendu que le niveau de crédibilité perçue ait une influence favorable plus importante chez les individus ayant une faible estime d'eux-mêmes. Les individus ayant une faible estime d'eux-mêmes accorderaient plus de poids à une source jugée crédible, ce qui devient particulièrement important dans les contextes où la vision qu'ils ont d'eux-mêmes est remise en question (p. ex. : une compétence qu'ils pensent être une force est identifiée comme nécessitant du développement). En ce sens, Binderman, Fretz, Scott et Abrams (1972) montrent qu'un thérapeute ayant une grande crédibilité (c.-à-d. un psychologue détenant un doctorat dans cette expérimentation) est plus à même d'amener les individus ayant une faible estime d'eux-mêmes à intégrer un feedback qui n'est pas congruent avec leur conception d'eux-mêmes qu'un homologue bénéficiant de moins de crédibilité (c.-à-d. un étudiant au doctorat). Plus récemment, Collins et Stukas (2006) parviennent à des constats similaires auprès d'individus recevant du feedback à propos de leur personnalité. Leurs résultats font ressortir que les candidats sont plus enclins à accepter un feedback inconsistant avec leur conception d'eux-mêmes en présence d'un intervenant au statut élevé (ici défini par l'expérience clinique, l'éducation et les réalisations professionnelles). Ces résultats impliquent que la crédibilité perçue peut contrer la tendance à se montrer moins réceptif

observée chez les individus ayant une faible estime, en les amenant à davantage intégrer le feedback, même s'il n'est pas congruent avec la vision qu'ils se font d'eux-mêmes. La crédibilité perçue jouerait donc un rôle modérateur dans les relations entre l'estime de soi et, respectivement, l'acceptation et la conscientisation. Plus précisément, il est attendu que :

H4a : Une relation positive plus forte sera observée entre l'estime de soi et l'acceptation lorsque la crédibilité perçue est basse que lorsque la crédibilité perçue est élevée.

H4b : Une relation positive plus forte sera observée entre l'estime de soi et la conscientisation lorsque la crédibilité perçue est basse que lorsque la crédibilité perçue est élevée.

La confrontation constructive : exploration d'une stratégie pour favoriser l'appropriation cognitive du feedback

Les modèles récents d'intervention clinique, notamment en counseling, ainsi que les écrits en coaching, considèrent la confrontation constructive comme une intervention importante dans l'optique de susciter des changements chez l'individu. À l'origine, la confrontation est une stratégie qui a été employée en thérapie et dont l'efficacité apparaissait parfois mitigée (Hill & Nutt-Williams, 2000). La confrontation n'étant alors pas forcément pratiquée dans une optique constructive, Hill et O'Brien (1999) ont relevé, dans leur revue de la documentation, que cette intervention pouvait rendre certains clients mal à l'aise et susciter chez eux davantage de résistance que de bénéfices. Il importe de mentionner que l'on ajoute à ce construit, dans les écrits récents, la notion de « constructivité ». L'objectif étant de faire croître l'individu, l'intervenant doit porter

attention à ses propres motivations pour demeurer constructif et éviter de tomber dans certains pièges tels que d'attaquer ou de décharger ses frustrations (Cormier & Nurius, 2009; Geldard & Geldard, 2008). La confrontation constructive (aussi nommée, en anglais, « *challenging intervention* » par Egan, 2010) est une intervention visant à mettre en lumière les contradictions ou les incohérences soulevées entre certaines pensées, émotions ou actions du client (Cormier & Nurius, 2009). Cette intervention est réalisée pour que l'individu prenne conscience de ces incohérences et, ultimement, procède à des changements pour réduire ou éliminer cette dissonance (Hepworth, & al., 2006). La confrontation implique de défier la vision parcellaire que l'individu a de lui-même, c'est-à-dire des aspects que ce dernier ne parvient pas à voir ou choisit d'ignorer (Egan, 2010).

Confrontation constructive et appropriation cognitive du feedback

Compte tenu des particularités propres au feedback en contexte d'évaluation du potentiel, la confrontation constructive présente des caractéristiques en faisant une intervention prometteuse pour favoriser l'appropriation cognitive du feedback chez les candidats. Le temps passé avec le candidat étant limité, le psychologue dispose de peu de temps pour l'amener à se reconnaître dans l'évaluation et pour susciter chez lui des réflexions. Il est alors crucial d'être à même de rapidement cibler les incohérences et de les mentionner de façon constructive pour favoriser des prises de conscience chez le candidat.

Tant dans le cadre de feedback suite à une évaluation que dans le cadre de coaching d'exécutifs, la confrontation constructive ressort comme une stratégie d'intervention pertinente à employer pour favoriser l'acceptation du feedback (Poteet & Kudisch, 2008; Rose, Eidson, Steffenmeier, & Kudisch, 2004). Dans la conceptualisation proposée par

Gettman (2008), la confrontation constructive s'avère être l'une des neuf dimensions déterminantes de l'efficacité d'une démarche de coaching. Leung, Su et Morris (2001) montrent, qu'en contexte de feedback de performance, le fait de formuler une critique de manière constructive entraîne des dispositions plus favorables et une plus grande acceptation du feedback. L'étude de Rose, Eidson, Steffenmeier et Kudisch (2004), menée auprès de candidats suite au feedback en contexte d'évaluation de potentiel, fait ressortir que les interventions suscitant des réflexions amenées par la source (en anglais : *insight added by the feedback giver*) constitue le meilleur prédicteur de l'acceptation du feedback. Ces observations mènent à formuler l'hypothèse suivante :

H5a : Une corrélation positive sera observée entre la confrontation constructive et l'acceptation du feedback.

La confrontation constructive est, par définition, une intervention particulièrement efficace pour générer des réflexions et des remises en question, ce qui place cette technique favorablement du point de vue de son effet sur la conscientisation. Dans une étude qualitative menée auprès de clients pour identifier ce qu'ils trouvent utile dans une démarche de psychothérapie, Levitt, Buttler et Hill (2006) ont identifié que les interventions qui apportent la plus grande contribution pour permettre au client de faire des prises de conscience l'amenant à mieux se connaître sont de le challenger, de lui suggérer de nouvelles perspectives, de le questionner et de mettre en lumière certains de ses patrons de fonctionnement. Aussi, Poteet et Kudisch (2008) font ressortir que les coachés considèrent que la confrontation est un élément déterminant pour les amener à prendre conscience des aspects à améliorer. Les coachés mentionnent même qu'ils apprécieraient

que leur coach utilise davantage cette technique. Faire changer la vision que l'individu a de lui-même demeure néanmoins un défi pour l'intervenant, cette vision s'avérant généralement stable et ayant un rôle crucial à jouer au niveau de l'organisation des expériences vécues et de la régulation des comportements (Swann, 1987). Il importe donc, pour favoriser la conscientisation, de faire appel à une intervention reconnue pour susciter des réflexions approfondies chez l'individu nécessaires pour qu'une réorganisation de la perception de soi soit enclenchée : la confrontation constructive. Ces constats mènent à formuler l'hypothèse suivante :

H5b : Une corrélation positive sera observée entre la confrontation constructive et la conscientisation à l'égard du feedback.

Estime de soi, confrontation constructive et appropriation cognitive du feedback. La confrontation constructive aurait un impact différent sur les réactions au feedback en fonction des caractéristiques personnelles des individus qui le reçoivent. Ivey (2009) soutient entre autres que la confrontation constructive serait moins efficace auprès des individus narcissiques ou trop centrés sur eux-mêmes, qui seraient davantage portés à résister à ce type d'intervention que les autres. Dans la même veine, Baumeister (1998) avance que les individus ayant une très forte estime réagiraient plus mal que les autres aux situations confrontant directement leur vision d'eux-mêmes. Normalement, les individus ayant une forte estime d'eux-mêmes n'apparaissent pas défensifs, mais ce pourrait être en partie dû au fait qu'ils entretiennent une vision positive d'eux-mêmes et s'attendent à réussir la plupart des projets qu'ils entreprennent. Toutefois, dans certaines situations particulièrement confrontantes, ils pourraient avoir des réactions plus drastiques. Hepworth

et coll. (2006) stipulent, à l'opposé, que le risque que la confrontation constructive soit rejetée est plus élevé chez les clients ayant une faible estime d'eux-mêmes. Bien que ces derniers soient ceux qui bénéficieraient le plus de ce type d'intervention, ils seraient plus portés à interpréter la confrontation comme une critique ou un blâme, alors que ce n'est pas l'intention de l'intervenant. Ces propositions mènent à appréhender que la confrontation joue un rôle modérateur dans la relation entre l'estime de soi et l'appropriation cognitive du feedback, mais ne permettent pas de statuer quant au sens de cette influence. Ce constat a mené à la formulation d'une première question de recherche.

Question de recherche 1: Le lien entre l'estime de soi et, respectivement, (a) l'acceptation et (b) la conscientisation, est-il modéré par la confrontation constructive ?

Confrontation constructive, crédibilité perçue et appropriation cognitive du feedback.

Il apparaît également qu'une condition importante pour que la confrontation constructive ait un impact bénéfique est qu'elle soit formulée par un intervenant crédible (Hepworth, & al., 2006). Pour que la confrontation ait un impact favorable en counseling, le client doit se sentir en confiance (Cormier, & al., 2009; Geldard & Geldard, 2008). Dans le cas contraire, la confrontation amenée par l'intervenant est susceptible d'être moins bien reçue et de susciter l'une des formes de déni décrites par Egan (2010), telles que de discréditer l'intervenant, de chercher à le persuader qu'il se trompe, de dévaluer l'importance du sujet abordé, de chercher du soutien ailleurs ou de manifester son accord sans prendre action en conséquence. Dans le même ordre d'idées, Ivey (2009) souligne l'importance d'instaurer une relation de confiance avec le client avant de le confronter. Pour illustrer son propos, il

donne l'exemple d'une étude qu'il a menée en 1973 qui lui a permis d'identifier la confrontation comme une habileté d'intervention. Dans le cadre de thérapies auprès de vétérans de la guerre du Vietnam, il enregistrait les séances de thérapie et les regardait avec chacun de ses clients afin de les amener à identifier par eux-mêmes les incohérences entre leurs indices verbaux et non-verbaux. Lorsque les clients ne parvenaient pas à identifier ces incongruences par eux-mêmes, le thérapeute les confrontait, dans une atmosphère de confiance, en demeurant soutenant et empathique. Il observe, dans le cadre de cette expérience que, pour que la confrontation constructive engendre des prises de conscience, il est primordial d'établir et de maintenir une relation de confiance ayant une base solide. Ces écrits théoriques ainsi que certains constats qualitatifs permettent de croire que la crédibilité perçue joue un rôle modérateur dans la relation entre la confrontation constructive et les composantes de l'appropriation cognitive. Il importe néanmoins de rappeler qu'aucune étude n'a établi empiriquement le lien modérateur de la crédibilité perçue au sein de ces relations et c'est ce qui nous a menés à formuler une seconde question de recherche.

Question de recherche 2: Le lien entre la confrontation constructive et, respectivement, (a) l'acceptation et (b) la conscientisation, est-il modéré par la crédibilité perçue de la source ?

Deux études nous permettent de vérifier nos hypothèses et de répondre à nos questions de recherche. Dans un premier temps, l'étude 1 vise à valider l'instrument de mesure sur la crédibilité perçue et à en tester ses qualités psychométriques, en particulier sa structure factorielle et sa cohérence interne. Une fois les fondements psychométriques démontrés, l'étude 2 examine les relations entre l'estime de soi, la crédibilité perçue, la

confrontation constructive et les deux composantes de l'appropriation cognitive, l'acceptation et la conscientisation.

Étude 1

Méthodologie

Échantillon

L'échantillon de l'étude 1 est constitué de 111 candidats ayant réalisé une évaluation de potentiel dans une firme-conseil spécialisée en psychologie industrielle. L'échantillon est composé de 36 % de femmes et de 64 % d'hommes, âgés de 24 à 56 ans ($M = 42$, $ÉT = 7,46$).

Évaluateurs

Les évaluations des candidats de cette étude ont été réalisées par 7 évaluateurs, dont 1 homme et 6 femmes, âgés en moyenne de 40 ans. Les évaluateurs sont tous des psychologues industriels membres de l'Ordre des Psychologues du Québec. Ils sont tous spécialisés en évaluation de potentiel et comptent, en moyenne, 6 années d'expérience (entre 3 et 10 ans d'expérience).

Protocole

Le processus d'évaluation de potentiel auquel ont été soumis les participants de l'étude se déroule sur une journée entière et comprend l'administration de plusieurs

méthodes d'évaluation. Les candidats sont évalués par différents tests psychométriques (exercice de simulation de gestion et inventaires de personnalité) et une entrevue semi-structurée durant environ une heure. À la suite de l'évaluation, une analyse des données obtenues par le biais des différentes méthodes d'évaluation est réalisée par le psychologue, qui intègre ces informations et rédige un rapport d'évaluation. Le rapport d'évaluation comprend un résultat quantitatif (p. ex. : 1 = faible à 8 = fort), une description narrative détaillée pour chacune des compétences évaluées, ainsi que des pistes d'amélioration. Les compétences évaluées sont déterminées sur la base de ce qui est jugé important et critique au succès dans des fonctions données (p.ex.: gestion du temps et des priorités). Dans les semaines suivant l'évaluation, les candidats reçoivent leur feedback au cours d'une rencontre d'une heure en face à face avec un psychologue dans le cadre de laquelle leur rapport d'évaluation leur est également remis. Tout de suite après la rencontre, les candidats remplissent un questionnaire au sujet du feedback.

Mesures

Crédibilité perçue. Dans la foulée des travaux de Plunier et coll. (soumis) et dans le cadre de recherches plus larges, les items de l'échelle de crédibilité perçue ont été développés. Pour ce faire, une recension des écrits a d'abord été effectuée en vue d'identifier les outils utilisés par les auteurs dans le domaine pour mesurer le construit. L'élaboration des items s'inspire principalement des travaux de Byham (2005), de Kudisch (1996) et de Rose et coll. (2004)³. Les items trouvés ont été regroupés et bonifiés sur le

³ Le lecteur est invité à se référer à l'Annexe A pour un inventaire complet des items des échelles ayant inspiré l'élaboration de l'échelle de crédibilité perçue de la présente étude. Les propriétés psychométriques sont également présentées dans cette annexe, lorsque celles-ci ont été publicisées par les auteurs.

plan théorique pour assurer une représentation complète du construit. Ils ont ensuite été soumis à une validation auprès de neuf psychologues industriels disposant d'au minimum deux années d'expérience en évaluation du potentiel. Cette démarche a permis de développer une échelle comprenant neuf items, présentés dans le tableau 1. Les candidats sont invités à répondre, à l'aide d'une échelle à six échelons (1 = tout à fait en désaccord à 6 = tout à fait en accord), à des items tels que « *La personne qui m'a évalué se démarquait par son expertise dans le domaine de l'évaluation du potentiel* » et « *La personne qui m'a évalué se démarquait par sa capacité à me mettre à l'aise.* ».

Résultats

Les neuf items de l'échelle de crédibilité perçue ont été soumis à une analyse en composantes principales avec rotation *varimax*. Il ressort de l'examen préliminaire des données que la matrice se prête à ce type d'analyse. Plus précisément, l'inspection de la matrice de corrélations révèle que l'ensemble des coefficients se situe au-dessus du seuil minimal recommandé de 0,30. De plus, la valeur du coefficient Kaiser-Meyer-Okin est de 0,88 et donc excède le seuil recommandé de 0,60 (Kaiser, 1970; 1974) et le test de sphéricité de Bartlett (Bartlett, 1954) atteint le seuil de signification statistique ($\chi^2_{(36)} = 489,69, p < 0,001$).

L'analyse par composantes principales révèle la présence d'une seule composante excédant la valeur propre de 1, expliquant 54,88 % de la variance (voir le tableau 1), corroborant ainsi l'hypothèse 2. Le test du coude de Cattell (en anglais : *scree-tree*) montre qu'une structure factorielle à un facteur est la plus ajustée aux données. Les coefficients de

saturation, variant entre 0,59 et 0,83, s'avèrent tous fortement associés à la composante. Globalement, les neuf items présentent une cohérence interne très satisfaisante, avec un alpha de Cronbach de 0,89.

Tableau 1

Résultats de l'analyse factorielle exploratoire (étude 1) et de l'analyse factorielle confirmatoire (étude 2) des items de la crédibilité perçue

Items	Étude 1	Étude 2
1. Son expertise dans le domaine de l'évaluation du potentiel.	0,72	0,78
2. Sa capacité à me mettre à l'aise.	0,83	0,81
3. La qualité de son écoute.	0,78	0,79
4. Sa maîtrise des tests et des épreuves utilisés.	0,76	0,74
5. Sa compréhension du contexte de l'emploi pour lequel je suis évalué.	0,73	0,73
6. Sa capacité à gagner ma confiance.	0,65	0,87
7. Sa compétence pour évaluer mes compétences en lien avec l'emploi ciblé.	0,74	0,74
8. Son tact et sa diplomatie.	0,59	0,82
9. Son habileté à cerner rapidement les gens et leur personnalité.	0,83	0,69

Discussion

Les résultats de l'étude 1 montrent que les qualités psychométriques de l'échelle de crédibilité perçue sont satisfaisantes. La structure factorielle unidimensionnelle corrobore la conception théorique sous-jacente au développement de l'outil. Tel qu'anticipé, il est plus pertinent de considérer la crédibilité perçue comme un construit unique plutôt que de la scinder en sous-dimensions. Ces résultats sont concordants avec ceux obtenus par Tracey et

coll. (1988), qui soutiennent que les différentes sources de pouvoir d'influence sous-jacentes à l'attribution de la crédibilité ne soient pas jugées isolément les unes des autres. Également, tel que soutenu par Hoyt (1996), la crédibilité de la source serait déterminée par la perception globale que se fait le client de son expertise ainsi que de sa capacité à mettre à l'aise et en confiance. Cette fondation psychométrique nous permet de considérer la crédibilité perçue comme une variable unidimensionnelle dans le cadre de l'étude 2.

Étude 2

Maintenant que le construit de crédibilité perçue a été bien défini et que nous disposons d'un instrument solide pour le mesurer, il convient, dans une seconde étude d'examiner l'effet de l'estime de soi sur l'acceptation et la conscientisation, en fonction de la crédibilité perçue et de la confrontation constructive.

Méthodologie

Échantillon

La présente étude a été menée auprès d'un échantillon indépendant de la première étude composé de 153 candidats ayant réalisé une évaluation de potentiel dans une firme-conseil spécialisée en psychologie industrielle. Sur le plan démographique, l'échantillon est composé de 53 femmes (35 %) et 100 hommes (65 %) âgés de 23 à 59 ans ($M = 42$, $ÉT = 8,24$). En matière de niveau de scolarisation et d'expérience de gestion, la majorité des participants détiennent un diplôme universitaire ($N = 99$, 64,71 %) et ont de l'expérience en

gestion (N = 99, 64,71 %).

Évaluateurs

Au total, 9 évaluateurs ont réalisé les évaluations des candidats de cette étude, dont 3 hommes et 6 femmes, âgés en moyenne de 39 ans. Les évaluateurs sont tous des psychologues industriels membres de l'Ordre des Psychologues du Québec. Tous spécialisés en évaluation de potentiel, les psychologues comptent en moyenne huit années d'expérience (entre 1 et 12 ans d'expérience).

Protocole

Le protocole de la seconde étude est similaire à celui de l'étude 1.

Mesures

Estime de soi. Bien que des mesures globales et spécifiques aient été employées pour mesurer l'estime de soi à travers les études, il est recommandé par plusieurs auteurs (p.ex. : Bosson & Swann, 1999; Marsch, Smith, & Barnes, 1983; Sedikides, 1993; Shavelson, & al., 1976; Swann, & al., 2007) de faire appel à une mesure plus spécifique pour parvenir à de meilleures prédictions des comportements. Une mesure spécifique de la facette sociale de l'estime de soi, considérée comme une facette centrale de l'estime de soi globale (Blascovich & Tomaka, 1991), a donc été retenue pour les fins de cette étude. Il s'agit d'une part d'une dimension centrale en lien avec les comportements à prédire, soit les réactions au feedback, qui se situent dans un contexte d'interaction. Aussi, la dimension sociale de l'estime de soi constitue un élément central à la base du jugement de la valeur

personnelle dans un rôle de gestion impliquant une grande part d'interactions sociales.

Même si plusieurs mesures d'estime de soi sociale sont recensées⁴, la plupart ont été développées pour des fins précises (p.ex. : évaluer le progrès en thérapie) ou pour des populations spécifiques (p.ex. : adolescents), ce qui limite leur utilité. L'échelle d'estime de soi sociale (en anglais : *social confidence*) du *Jackson personality inventory* (JPI-R) est l'instrument qui apparaît le plus adapté au contexte et à la population à l'étude. L'estime de soi sociale est une des 15 facettes de la personnalité mesurées par cet inventaire, comprenant un total de 300 énoncés. Développé pour évaluer la personnalité telle qu'elle s'exprime dans le cadre de la vie en général chez l'adulte, cet instrument de mesure est largement utilisé en psychologie industrielle, tant dans une perspective de recherche que pour la pratique professionnelle. Cette mesure présente un bon niveau de consistance interne, les alphas de Cronbach rapportés dans les études de validation présentées dans le manuel d'utilisation variant entre 0,79 et 0,88 (Jackson, 1994).

L'estime de soi a donc été mesurée lors de l'évaluation initiale par le biais de l'échelle d'estime de soi sociale du *Jackson personality inventory* (JPI-R) comprenant 20 items. Cette échelle évalue à quel point le candidat se sent confiant dans les situations interpersonnelles et n'est pas facilement embarrassé par les autres (Jackson, 1994). Certains énoncés sont formulés positivement, tels que : « *Les autres semblent intéressés à me connaître davantage* » et d'autres négativement, tels que : « *J'ai de la difficulté à exprimer mes opinions* ». Le candidat doit indiquer si chacun des énoncés le caractérise ou pas, en se positionnant sur une échelle de réponses de type vrai ou faux.

⁴ On recense plusieurs mesures de l'estime de soi sociale, dont notamment le *Social Self-Esteem Inventory* (Lawson, Marshall, & McGrath, 1979), le *Texas social behavior scale* (Helmreich, Stapp, & Ervin, 1974), le *Non Verbal Self-Social Esteem Measure* (Ziller, Hagly, Smith, & Long, 1969) et l'*Évaluation sociale de soi chez les jeunes adultes* (Michaud, Bégin, & McDuff, 2006).

La crédibilité perçue, la confrontation constructive, l'acceptation et la conscientisation ont été évaluées immédiatement après le feedback. Pour chacune de ces variables, les participants devaient indiquer leur niveau d'accord face à des énoncés en se positionnant sur une échelle Likert à 6 échelons (1 = *totalemment en désaccord* à 6 = *totalemment en accord*).

Crédibilité perçue. Les neuf items développés et validés dans le cadre de l'étude 1 sont utilisés pour mesurer la crédibilité perçue. La cohérence interne de l'instrument s'avère tout aussi satisfaisante que dans la première étude, l'alpha de Cronbach s'élevant à 0,93.

Confrontation constructive. La confrontation constructive est mesurée par le biais de quatre items. Ces items ont été élaborés à partir des travaux de Gettman (2008) et de Poteet et Kudisch (2008) et bonifiés pour être adaptés à la réalité du contexte d'évaluation de potentiel⁵. Cette échelle, qui comprend des items tels que : « *La personne qui m'a évaluée se démarquait par son habileté à me sortir de ma zone de confort.* », présente une consistance interne élevée ($\alpha = 0,87$).

Acceptation. L'acceptation du feedback a été évaluée par le biais de quatre items développés par Plunier et coll. (soumis). À travers les énoncés, on retrouve notamment : « *À la suite de la rencontre de feedback, je me reconnais dans la description que l'évaluateur a faite de moi.* ». Cette mesure présente une cohérence interne élevée, l'alpha de Cronbach se situant à 0,88.

Conscientisation. La conscientisation à l'égard du feedback a été mesurée à l'aide

⁵ Le lecteur est invité à se référer à l'Annexe A pour consulter les items à partir desquels l'échelle de confrontation constructive a été élaborée. Les propriétés psychométriques sont également présentées dans cette annexe, lorsque celles-ci ont été publicisées par les auteurs.

de neuf items développés par Plunier et coll. (soumis), dont, à titre d'exemple : « *À la suite de la rencontre de feedback, j'ai compris ce que je dois changer pour me développer sur le plan professionnel.* ». Le niveau de cohérence interne de cette échelle s'avère élevé, l'indice alpha de Cronbach se situant à 0,89.

Variables de contrôle. Étant donné que l'âge et le sexe des participants sont susceptibles d'influencer les phénomènes à l'étude et plus particulièrement l'estime de soi (Baumeister, 1998; McEvoy & Buller, 1987), ces variables ont été contrôlées statistiquement dans le cadre des analyses. Il a notamment été démontré, dans une méta-analyse menée par Kling, Hyde, Showers et Buswell (1999), que les hommes ont un niveau d'estime de soi significativement plus élevé que les femmes. Aussi, en ce qui a trait à l'âge, Robins, Trzesniewski, Tracy et Gosling (2002) ont fait ressortir que l'estime de soi suit un patron particulier d'évolution en fonction de l'âge. Sommairement, le patron observé indique que l'estime de soi serait plus élevée au cours de l'enfance, déclinerait pendant l'adolescence, augmenterait graduellement au cours de l'âge adulte pour décliner de nouveau à un âge plus avancé.

Analyses

Pour tester les hypothèses et répondre aux questions de recherche, différents types d'analyse seront menés. Plus précisément, les liens directs seront examinés par le biais d'analyses corrélationnelles partielles, contrôlant pour l'effet du sexe et de l'âge des participants, et les effets d'interaction seront étudiés par des analyses de régressions hiérarchiques.

Tel que le suggèrent Tabachnick et Fidell (2007), avant de procéder aux analyses de régression, des analyses préliminaires ont été réalisées pour vérifier que les données respectent les postulats de base d'indépendance, de linéarité, de normalité et d'homoscédasticité nécessaires pour réaliser ce type d'analyse. Il ressort de l'examen préliminaire des données qu'on retrouve moins de 5 % de données manquantes pour chacune des variables et que celles-ci se distribuent aléatoirement entre les sujets. La procédure de remplacer ces données manquantes par la moyenne a été employée. Ensuite, l'examen des coefficients d'asymétrie et d'aplatissement permet de confirmer que la distribution des fréquences des variables à l'étude est relativement normale : les valeurs se distribuant entre -3.0 et 3.0, avec une asymétrie moyenne de -1,00 et un aplatissement moyen de 1,53 (Muthén & Kaplan, 1985). Il ne s'avère donc pas nécessaire de procéder à des transformations sur les variables à l'étude. Enfin, la vérification de la présence de scores extrêmes univariés et multivariés a donné lieu à certains ajustements. Dans un premier temps, les scores extrêmes univariés décelés ont été remplacés par des scores situés à la limite du seuil de normalité, soit à un *score z* de 3.29. Dans un deuxième temps, en utilisant un critère de $p < 0,001$ ($df = 7$, χ^2 critique = 24,32) pour la distance de Mahalanobis, aucun score extrême multivarié n'a été identifié.

Résultats

Dans un premier temps, dans l'optique de contre-valider la structure de l'échelle de crédibilité perçue, une analyse factorielle confirmatoire a été conduite sur les neuf items de l'outil, par le biais d'AMOS 19. L'estimation du modèle a été faite au moyen de la méthode du maximum de vraisemblance. Nous avons fait appel aux indices d'ajustement suivants :

comme mesure d'adéquation incrémentale, le « Comparative Fit Index » (CFI) a été utilisé et, comme mesures d'adéquation absolues, le « Standardised root-mean-square residual » (SRMR) et le « Root mean square error of approximation » (RMSEA) ont été employées.

Le modèle à un facteur présente un bon ajustement aux données, soit $\chi^2_{(27)} = 115,79$, $p < 0,01$; CFI = 0,91; RMSEA = 0,14; SRMR = 0,05. Notre modèle respecte les critères spécifiés par Klein (2005), soit un CFI supérieur à 0,90 et un SRMR inférieur à 0,10. Cependant, il est aussi recommandé que le RMSEA n'excède pas 0,08. Or, dans ce modèle, celui-ci atteint 0,14. Les indices de modification fournis par AMOS ont été examinés, lesquels indiquaient que l'ajustement du modèle pouvait être sensiblement amélioré par l'ajout de liens de covariation entre trois paires de termes d'erreur, faisant référence à des thèmes communs (c.-à-d. items 1 et 4 : expérience en évaluation; items 3 et 8 : approche relationnelle; items 5 et 7 : connaissance de l'emploi). Une nouvelle estimation du modèle suivant ces spécifications a permis d'obtenir un meilleur ajustement aux données, soit $\chi^2_{(24)} = 44,54$, $p < 0,01$; CFI = 0,98; RMSEA = 0,07; SRMR = 0,03. Les valeurs complètement standardisées des saturations des items du modèle, qui s'avèrent toutes statistiquement significatives ($p < 0,001$), sont rapportées dans le tableau 1.

Les statistiques descriptives, les corrélations et les alphas de Cronbach de l'ensemble des variables à l'étude sont présentés dans le tableau 2. Comme on peut le constater, toutes les variables présentent un bon niveau de consistance interne (α de 0,87 à 0,93). Les réactions au feedback s'avèrent généralement favorables et présentent un niveau de variance limité, ce qui indique que, dans l'ensemble, les candidats s'avèrent plutôt réceptifs au feedback. Le sexe des participants est relié à l'estime de soi, les femmes ayant un niveau d'estime sensiblement plus faible que celui des hommes ($r = -0,20$, $p < 0,05$).

Tableau 2

Statistiques descriptives et corrélations pour les variables de l'étude 2 (N=153)

Variable	M	ÉT	1	2	3	4	5	6	7
1. Âge	41,75	8,24	-						
2. Sexe	1,35	0,48	-0,17*	-					
3. Estime de soi	16,22	3,14	-0,13	-0,20*	- ^a				
4. Crédibilité perçue	5,30	0,65	-0,10	-0,09	0,22**	(0,93)			
5. Confrontation constructive	4,79	0,86	-0,04	0,06	0,18*	0,65**	(0,87)		
6. Acceptation	5,25	0,58	-0,16	0,03	0,23**	0,66**	0,43**	(0,88)	
7. Conscientisation	4,92	0,64	-0,04	-0,06	0,29**	0,64**	0,52**	0,54**	(0,89)

Notes. Pour la variable Sexe : 1= homme, 2 = femme.

Les coefficients de cohérence interne (*alphas de Cronbach*) sont présentés sur la diagonale.

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

^a non-disponible.

Estime de soi et appropriation cognitive

L'hypothèse 1 propose que le niveau d'estime de soi soit positivement relié à l'acceptation du feedback (*H1a*) et à la conscientisation (*H1b*) à l'égard du feedback. Conformément aux liens anticipés, les analyses de corrélations partielles, contrôlant pour l'effet de l'âge et le sexe des participants, montrent que l'estime de soi s'avère positivement reliée tant à l'acceptation du feedback ($r = 0,21, p < 0,01$) qu'à la conscientisation à l'égard du feedback ($r = 0,28, p < 0,01$), des effets considérés de petite taille selon les conventions de Cohen (1988). L'examen des corrélations d'ordre zéro indique que de contrôler pour l'âge et le sexe des participants a très peu d'effet sur la taille des relations entre les variables (respectivement $r = 0,23$ et $r = 0,28$).

Crédibilité perçue et appropriation cognitive

L'hypothèse 3 stipule une corrélation positive entre la crédibilité perçue et, respectivement, l'acceptation du feedback (*H3a*) et la conscientisation à l'égard du feedback (*H3b*). Les analyses de corrélations partielles, réalisées en contrôlant pour le sexe et l'âge des participants, montrent que, conformément à l'hypothèse 3, la crédibilité perçue s'avère positivement reliée autant à l'acceptation du feedback ($r = 0,65, p < 0,01$) qu'à la conscientisation à l'égard du feedback ($r = 0,64, p < 0,01$), deux effets considérés de forte taille (Cohen, 1988). L'inspection des corrélations d'ordre zéro indique que de contrôler pour l'âge et le sexe des participants n'a pas d'effet sur la force des relations entre les variables (respectivement $r = 0,65$ et $r = 0,64$).

Estime de soi, crédibilité perçue et appropriation cognitive

L'hypothèse 4 suggère que la crédibilité perçue constitue une variable modératrice dans les relations entre l'estime de soi et, respectivement, l'acceptation et la conscientisation. L'hypothèse 4 stipule que l'effet de la crédibilité perçue sur l'acceptation (*H4a*) ainsi que la conscientisation (*H4b*) variera en fonction du niveau d'estime des candidats. Comme on peut le constater dans le tableau 3, seule la crédibilité perçue ($\beta = 0,64$, $p < 0,001$) a un effet principal sur l'acceptation du feedback. Il est également intéressant de constater que l'interaction entre l'estime de soi et la crédibilité perçue est significative dans le bloc 3 ($\beta = -0,16$, $p < 0,01$), soutenant ainsi l'hypothèse *H4a*. Le signe de l'interaction est négatif, ce qui indique qu'à mesure que la crédibilité perçue augmente, moins l'estime de soi est reliée à l'acceptation du feedback.

Tableau 3

Résultats de l'analyse de régression hiérarchique visant à vérifier le rôle modérateur de la crédibilité perçue dans la relation entre l'estime de soi et l'acceptation (N=153)

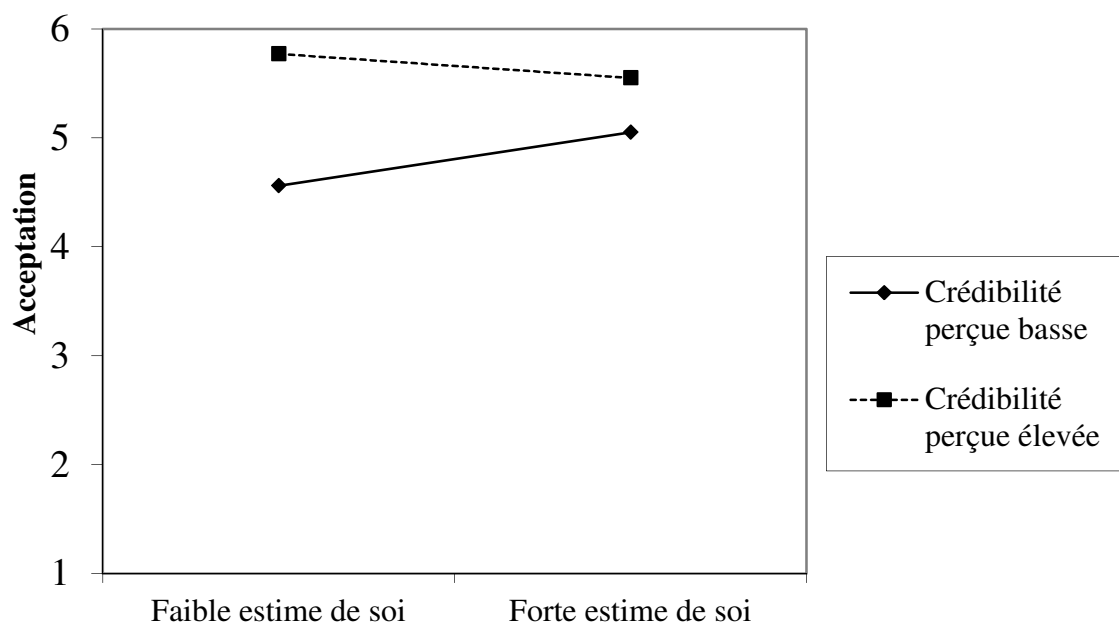
Variable	B	ET	β	R ²	ΔR^2
Bloc 1				0,03	
Âge	-0,01	0,01	-0,16		
Sexe	0,01	0,10	0,01		
Bloc 2				0,46***	0,43***
Estime de soi (centrée)	0,02	0,01	0,10		
Crédibilité perçue (centrée)	0,61	0,06	0,64***		
Bloc 3				0,48***	0,02**
Estime de soi X Crédibilité	-0,04	0,02	-0,16**		

Notes. : Pour la variable Sexe : 1= homme, 2 = femme. ET = erreur type. Statistiques complètes du modèle : $F(5,146) = 26,88$, $p < 0,001$, $R^2 = 0,48$. * $p < 0,05$. ** $p < 0,01$. *** $p < 0,001$.

Suivant la procédure de Hayes et Matthes (2009), le calcul des pentes simples (en anglais : *simple slopes*) à un écart-type en dessous de la moyenne et à un écart-type au-dessus de la moyenne au niveau de la crédibilité perçue a été effectué pour déterminer si les pentes s'avèrent significativement différentes l'une de l'autre et si celles-ci diffèrent de zéro. Le graphique présenté dans la figure 1 révèle une pente positive significativement différente entre les individus ayant une faible et une forte estime lorsque la crédibilité est considérée basse (-1 é-t; $b_1 | (M = -0,59) = 0,03, t = 2,55, p < 0,01, 95 \% \text{ CI de } 0,01 \text{ à } 0,06$). La pente observée lorsque la crédibilité perçue est considérée élevée (+ 1 é-t.) n'est pour sa part pas statistiquement significative ($b_1 | (M = 0,63) = -0,01, t = -0,88, n.s., 95 \% \text{ CI de } -0,05 \text{ à } 0,02$). Il y a donc une différence marquée entre le niveau d'acceptation des individus ayant une faible et une haute estime lorsque le niveau de crédibilité est bas, mais peu de différence en présence d'un intervenant dont le niveau de crédibilité perçue est élevé.

Figure 1

Graphique des pentes simples de l'interaction entre l'estime de soi et la crédibilité perçue dans la prédiction de l'acceptation du feedback



Pour ce qui est de l'hypothèse 4 b, il apparaît que les effets principaux de l'estime de soi ($\beta = 0,17, p < 0,01$) et de la crédibilité perçue ($\beta = 0,61, p < 0,001$) sur la conscientisation sont statistiquement significatifs, tel qu'illustré dans le tableau 4. L'effet d'interaction entre ces deux variables ne s'avère néanmoins pas statistiquement significatif ($\beta = -0,09, n.s$), ce qui indique que l'effet combiné de l'estime de soi et de la crédibilité perçue n'apporte pas d'ajout à la prédiction de la conscientisation à l'égard du feedback.

Tableau 4

Résultats de l'analyse de régression hiérarchique visant à vérifier le rôle modérateur de la crédibilité perçue dans la relation entre l'estime de soi et la conscientisation (N=153)

Variable	B	ET	β	R ²	ΔR^2
Bloc 1				0,01	
Âge	-0,00	0,01	-0,05		
Sexe	-0,10	0,11	-0,07		
Bloc 2				0,44***	0,43***
Estime de soi (centrée)	0,03	0,01	0,17**		
Crédibilité perçue (centrée)	0,64	0,07	0,61***		
Bloc 3				0,44***	0,006
Estime de soi X Crédibilité	-0,02	0,02	-0,09		

Notes. : Pour la variable Sexe : 1= homme, 2 = femme. ET = erreur type. Statistiques complètes du modèle : $F(5,146) = 23,06, p < 0,001, R^2 = 0,44$. * $p < 0,05$. ** $p < 0,01$. *** $p < 0,001$.

Confrontation constructive et appropriation cognitive

En ce qui a trait à la confrontation constructive, l'hypothèse 5 stipulait que cette variable ait un effet positif sur l'acceptation ainsi que la conscientisation à l'égard du feedback. Il ressort des analyses corrélationnelles partielles que la confrontation constructive s'avère positivement reliée tant à l'acceptation du feedback ($H5a; r = 0,43, p < 0,01$) qu'à la conscientisation à l'égard du feedback ($H5b; r = 0,52, p < 0,01$), des relations

correspondant respectivement à des effets de moyenne et de forte taille (Cohen, 1988). L'examen des corrélations d'ordre zéro montre que de contrôler pour l'effet du sexe et de l'âge des participants n'a pas d'effet sur la taille des relations entre les variables (respectivement $r = 0,43$ et $r = 0,52$).

Estime de soi, confrontation constructive et appropriation cognitive

Plusieurs questions de recherche ont également été examinées dans le cadre de cette étude en vue d'apporter un premier éclairage sur le rôle que joue la confrontation constructive dans un cadre de feedback suite à une évaluation de potentiel. La première question de recherche s'intéressait à déterminer si la confrontation constructive joue un rôle modérateur entre l'estime de soi et, respectivement, l'acceptation et la conscientisation. La confrontation constructive ($\beta = 0,40$, $p < 0,001$, voir tableau 5) présente un effet principal sur l'acceptation du feedback, mais pas l'estime de soi ($\beta = 0,14$, *n.s.*). Résultat intéressant pour notre propos, l'effet d'interaction entre l'estime de soi et la confrontation constructive est statistiquement significatif ($\beta = -0,24$, $p < 0,01$). Ceci signifie que l'influence de la confrontation constructive sur l'acceptation du feedback varie en fonction du niveau d'estime de soi des candidats. Ainsi, plus la confrontation constructive augmente, moins l'estime de soi est liée à l'acceptation du feedback. Cet effet d'interaction a, de la même façon, été analysé plus en détail en suivant la procédure de Hayes et Matthes (2009). Le graphique présenté dans la figure 2 révèle une pente positive significativement différente entre les individus ayant une faible et une forte estime lorsque la confrontation constructive est considérée faible ($-1 \text{ é-t; } b_1 | (M = -0,84) = 0,07$, $t = 3,74$, $p < 0,001$, 95 % CI de 0,03 à 0,10). La pente observée lorsque la confrontation constructive est considérée élevée ne

s'avère pas significativement différente de zéro (b_{11} ($M= 0,88$) = -0,02, $t = -1,17$, *n.s.*, 95 % CI de -0,06 à 0,02). Cet effet d'interaction signifie que, lorsque le niveau de confrontation est bas, il y a une relation positive entre l'estime de soi et l'acceptation. Lorsque le niveau de confrontation est élevé, le niveau d'acceptation est sensiblement similaire, peu importe le niveau d'estime des candidats.

Tableau 5

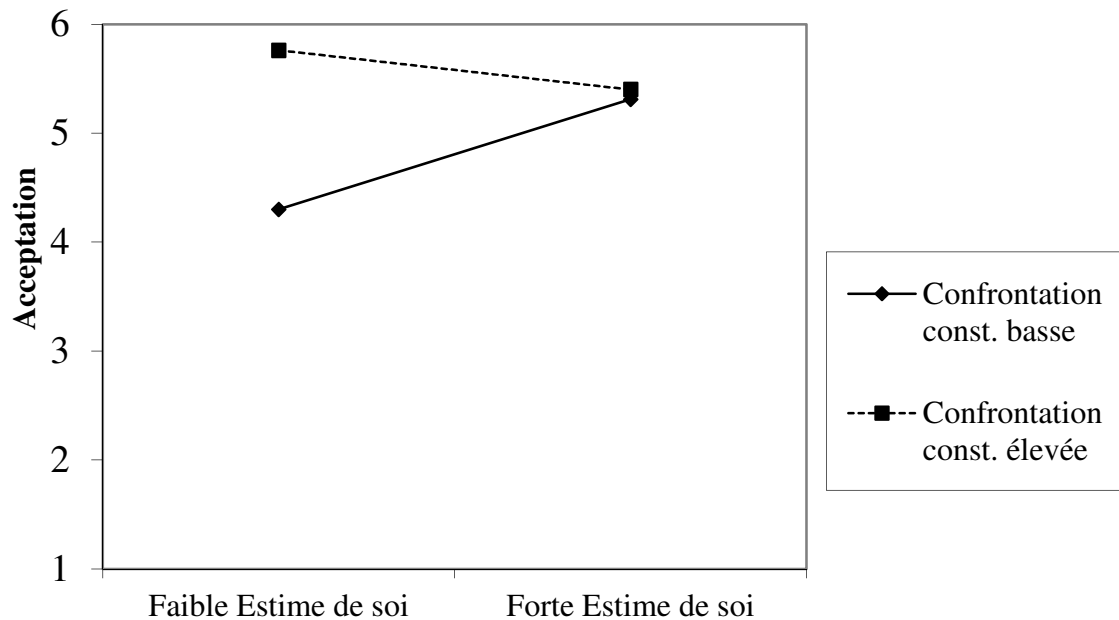
Résultats de l'analyse de régression hiérarchique visant à vérifier le rôle modérateur de la confrontation constructive dans la relation entre l'estime de soi et l'acceptation (N=153)

Variable	B	ET	β	R ²	ΔR^2
Bloc 1				0,03	
Âge	-0,01	0,01	-0,16		
Sexe	0,00	0,10	0,01		
Bloc 2				0,22***	0,20***
Estime de soi (centrée)	0,03	0,01	0,14		
Confrontation const. (centrée)	0,27	0,05	0,40***		
Bloc 3				0,28***	0,06**
Estime de soi X Confrontation	-0,05	0,02	-0,24**		

Notes. : Pour la variable Sexe : 1= homme, 2 = femme. *ET* = erreur type. Statistiques complètes du modèle : $F(5,146) = 11,19$, $p < 0,001$, $R^2 = 0,28$. * $p < 0,05$. ** $p < 0,01$. *** $p < 0,001$.

Figure 2

Graphique des pentes simples de l'interaction entre l'estime de soi et la confrontation constructive dans la prédiction de l'acceptation du feedback



Ensuite, en ce qui concerne la prédiction de la conscientisation, l'estime de soi ($\beta = 0,18, p < 0,01$, voir tableau 6) et la confrontation constructive ($\beta = 0,49, p < 0,001$) ont un effet principal significatif. Qui plus est, l'effet d'interaction entre ces deux variables pour prédire la conscientisation est également statistiquement significatif ($\beta = -0,22, p < 0,01$). Ce résultat signifie, tout comme pour l'effet obtenu avec l'acceptation, que plus le niveau de confrontation augmente, moins la relation positive entre l'estime de soi et la conscientisation est prononcée. La procédure mentionnée précédemment pour calculer les pentes simples a également été adoptée pour examiner cet effet d'interaction. Il ressort une pente positive (figure 3) significativement différente entre les individus ayant une faible et une forte estime lorsque la confrontation constructive est considérée faible ($-1 \text{ é-t; } b_1 | (M$

$=-0,84) = 0,08, t = 4,33, p < 0,001, 95 \% \text{ CI de } 0,04 \text{ à } 0,12$). Ceci signifie que lorsque le niveau de confrontation est faible, il y a moins de conscientisation chez les individus ayant une faible estime que chez ceux ayant une forte estime. La pente observée lorsque la confrontation constructive est considérée forte (+ 1 é-t) ne diffère pas significativement de zéro ($b_1 | (M=0,88) = -0,01, t = -0,61, n.s., 95 \% \text{ CI de } -0,05 \text{ à } 0,03$). Ce résultat signifie que, lorsque le niveau de confrontation est élevé, on observe sensiblement le même niveau de conscientisation chez l'ensemble des candidats, peu importe leur niveau d'estime.

Tableau 6

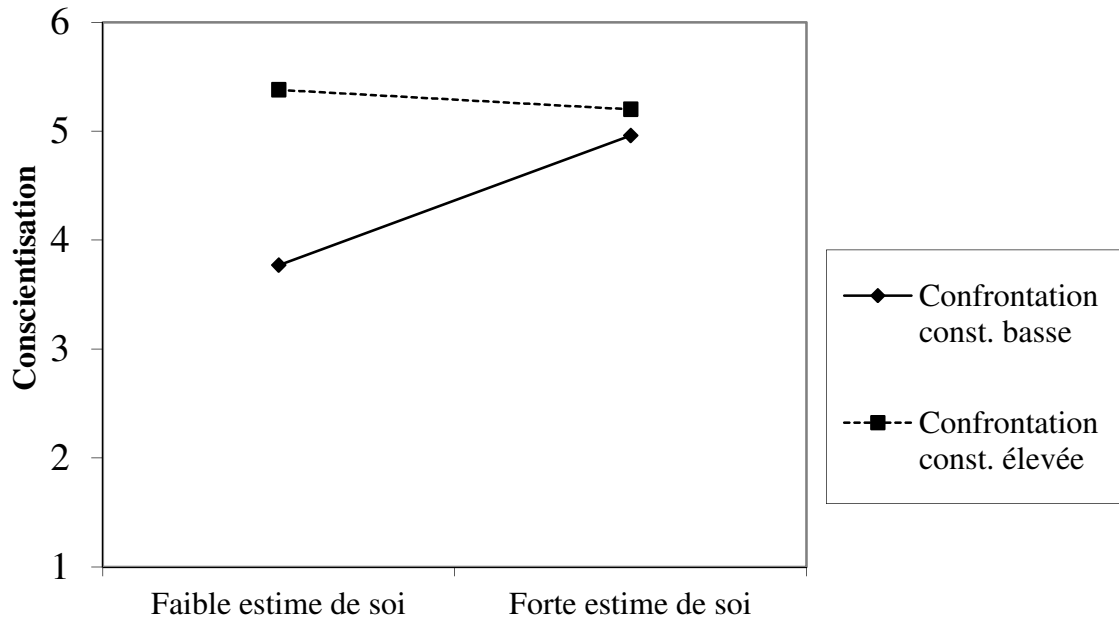
Résultats de l'analyse de régression hiérarchique visant à vérifier le rôle modérateur de la confrontation constructive dans la relation entre l'estime de soi et la conscientisation (N=153)

Variable	B	ET	β	R ²	ΔR^2
Bloc 1				0,01	
Âge	-0,00	0,01	-0,05		
Sexe	-0,10	0,11	-0,07		
Bloc 2				0,31***	0,30***
Estime de soi (centrée)	0,04	0,02	0,18**		
Confrontation const. (centrée)	0,37	0,05	0,49***		
Bloc 3				0,35***	0,04**
Estime de soi X Confrontation	-0,05	0,02	-0,22**		

Notes. : Pour la variable Sexe : 1= homme, 2 = femme. ET = erreur type. Statistiques complètes du modèle : $F(5, 146) = 15,90, p < 0,001, R^2 = 0,35$. * $p < 0,05$. ** $p < 0,01$. *** $p < 0,001$.

Figure 3

Graphique des pentes simples de l'interaction entre l'estime de soi et la confrontation constructive dans la prédiction de la conscientisation à l'égard du feedback



Confrontation constructive, crédibilité perçue et appropriation cognitive

La seconde question de recherche s'intéresse à déterminer si la crédibilité perçue joue un rôle modérateur entre la confrontation constructive et, respectivement, l'acceptation et la conscientisation. Lorsqu'il est question de prédire l'acceptation du feedback, seul l'effet principal de la crédibilité perçue ressort significatif ($\beta = 0,66, p < 0,001$, voir tableau 7). La confrontation constructive ($\beta = -0,01, n.s.$) et l'effet d'interaction ($\beta = 0,01, n.s.$) n'apportent pas une contribution significative au modèle de prédiction de l'acceptation.

Tableau 7

Résultats de l'analyse de régression hiérarchique visant à vérifier le rôle modérateur de la crédibilité perçue dans la relation entre la confrontation constructive et l'acceptation (N=153)

Variable	B	ET	β	R ²	ΔR^2
Bloc 1				0,03	
Âge	-0,01	0,01	-0,16		
Sexe	0,01	0,10	0,01		
Bloc 2				0,45***	0,42***
Confrontation const. (centrée)	-0,01	0,06	-0,01		
Crédibilité perçue (centrée)	0,63	0,08	0,66***		
Bloc 3				0,45***	0,00
Confrontation X Crédibilité	0,01	0,06	0,01		

Notes. : Pour la variable Sexe : 1= homme, 2 = femme. *ET* = erreur type. Statistiques complètes du modèle : $F(5,146) = 23,74, p < 0,001, R^2 = 0,45$. * $p < 0,05$. ** $p < 0,01$. *** $p < 0,001$.

Lorsqu'il est question de prédire la conscientisation, un scénario complètement différent émerge. Des effets principaux, présentés dans le tableau 8, sont observés au niveau de la confrontation constructive ($\beta = 0,18, p < 0,05$) et de la crédibilité perçue ($\beta = 0,52, p < 0,001$). L'effet d'interaction entre la confrontation constructive et la crédibilité perçue est également significatif ($\beta = 0,20, p < 0,01$). Ce résultat indique que l'effet de la confrontation constructive sur la conscientisation varie en fonction du niveau de crédibilité perçue. Encore une fois, la méthode précédemment exposée a été employée pour examiner avec plus de précision cet effet d'interaction. Tel que représenté dans la figure 4, on observe une pente positive significativement différente de zéro lorsque la crédibilité est élevée (+ 1 é-t; b_1 (M= 0,63) = 0,20, $t = 3,06, p < 0,01, 95 \% \text{ CI de } 0,07 \text{ à } 0,33$). La pente observée lorsque la crédibilité perçue est faible ne s'avère toutefois pas différente de zéro (b_1 (M= -0,59) = 0,01, $t = 0,11, n.s., 95 \% \text{ CI de } -0,14 \text{ à } 0,16$). Ces résultats signifient que

l'influence positive de la confrontation constructive sur la conscientisation augmente plus la crédibilité perçue est élevée.

Tableau 8

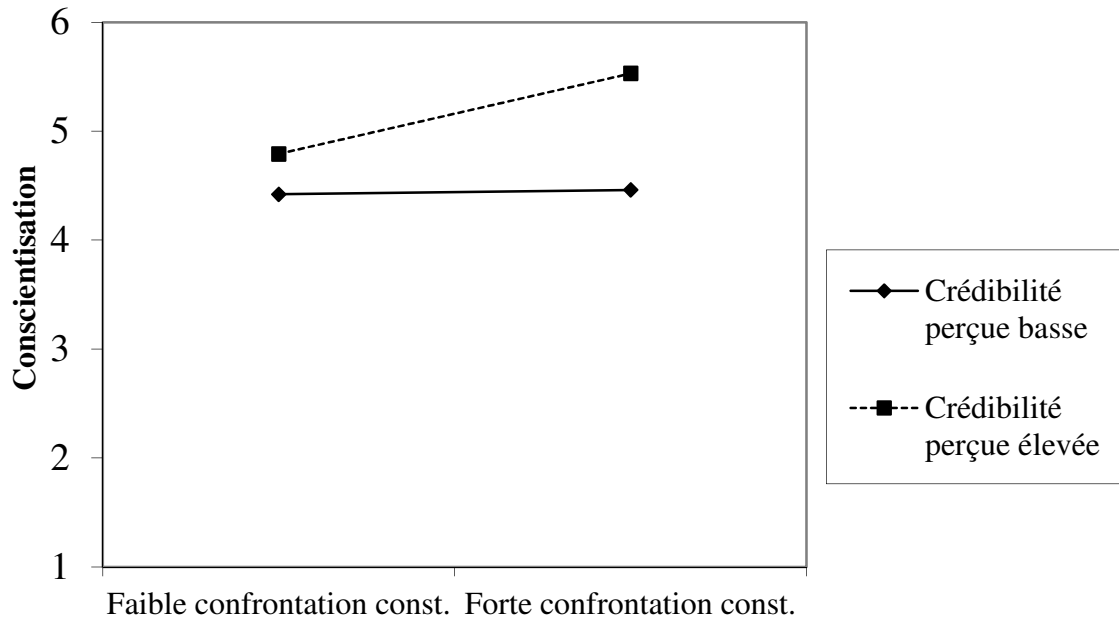
Résultats de l'analyse de régression hiérarchique visant à vérifier le rôle modérateur de la crédibilité perçue dans la relation entre la confrontation constructive et la conscientisation (N=153)

Variable	B	ET	β	R ²	ΔR^2
Bloc 1				0,01	
Âge	-0,00	0,01	-0,05		
Sexe	-0,09	0,11	-0,07		
Bloc 2				0,43***	0,42***
Confrontation const. (centrée)	0,13	0,06	0,18*		
Crédibilité perçue (centrée)	0,54	0,09	0,52***		
Bloc 3				0,46***	0,03**
Confrontation X Crédibilité	0,17	0,06	0,20**		

Notes. : Pour la variable Sexe : 1 = homme, 2 = femme. *ET* = erreur type. Statistiques complètes du modèle : $F(5,146) = 24,34, p < 0,001, R^2 = 0,46$. * $p < 0,05$. ** $p < 0,01$. *** $p < 0,001$.

Figure 4

Graphique des pentes simples de l'interaction entre la confrontation constructive et la crédibilité perçue dans la prédiction de la conscientisation à l'égard du feedback



Discussion

L'intérêt de cette recherche réside dans le fait qu'elle permet d'approfondir notre compréhension des relations entre l'estime de soi, la crédibilité perçue, la confrontation constructive et l'appropriation cognitive du feedback en contexte d'évaluation de potentiel. Sommairement, les résultats révèlent d'abord que l'ensemble des déterminants à l'étude, c'est-à-dire l'estime de soi, la crédibilité perçue et la confrontation constructive, s'avère des prédicteurs significatifs tant de l'acceptation que de la conscientisation à l'égard du feedback. Aussi, la majorité des hypothèses relatives aux rôles modérateurs de la crédibilité perçue et de la confrontation constructive au sein des relations entre l'estime de soi et les

composantes de l'appropriation cognitive sont soutenues par les résultats. Plus précisément, trois des quatre effets d'interactions postulés sont statistiquement significatifs et dans le sens attendu, le seul effet d'interaction non significatif étant celui relatif au rôle modérateur de la crédibilité perçue dans la relation entre l'estime de soi et la conscientisation à l'égard du feedback. Enfin, le rôle modérateur de la crédibilité perçue dans les relations entre la confrontation constructive et, respectivement, l'acceptation et la conscientisation est partiellement confirmé. Les analyses font ressortir que la crédibilité perçue agit comme modérateur dans la relation entre la confrontation constructive et la conscientisation, mais pas entre la confrontation constructive et l'acceptation du feedback. Ces résultats apportent une contribution importante à l'avancement des connaissances tant d'un point de vue théorique que pratique. Il convient donc d'exposer plus en détail ces résultats ainsi que les constats qui en découlent, dont la portée s'applique à la fois aux chercheurs et aux praticiens.

Implications théoriques

Un premier apport important de notre étude est de confirmer que l'ensemble des déterminants à l'étude ont un rôle à jouer dans les réactions cognitives au feedback en contexte d'évaluation de potentiel. Les résultats font ressortir, comme anticipé, que l'estime de soi est une caractéristique personnelle expliquant l'acceptation et la conscientisation à l'égard du feedback. Ceci confirme donc la pertinence d'identifier des leviers modulables pour influencer favorablement les réactions cognitives des individus ayant une plus faible estime d'eux-mêmes, un autre objectif fondamental de cette étude. Les résultats confirment que les deux variables liées à la source auxquelles nous nous sommes intéressés (crédibilité perçue et confrontation constructive) constituent deux leviers pertinents pour influencer les

candidats en ce sens. Globalement, cette étude fait ressortir que les individus ayant une plus faible estime sont davantage influencés par les qualités de la source - externes - lorsqu'il est question de s'approprier un feedback. Comparativement à ces derniers, les individus qui ont une forte estime vont être plus portés à se faire une idée du feedback par eux-mêmes, étant ainsi moins sujets à l'influence des variables liées à la source. Au-delà de ce constat sommaire, des découvertes plus spécifiques apparaissent particulièrement porteuses de sens et se doivent d'être abordées plus en détail.

En ce qui a trait à la crédibilité perçue, il ressort qu'en présence d'un intervenant jugé peu crédible, on observe une relation positive entre l'estime de soi et l'acceptation du feedback alors qu'en présence d'un intervenant jugé crédible, on n'observe pas de relation significative. Dans la lignée des résultats obtenus par Kerr et coll. (1983), le niveau d'acceptation des individus ayant une faible estime tend à fluctuer beaucoup plus en fonction de la crédibilité allouée à l'intervenant que chez les individus ayant une forte estime. Face à un intervenant peu crédible, l'estime de soi a une influence sur le niveau d'acceptation du feedback alors que, face à un intervenant jugé crédible, la différence s'atténue grandement. Les individus ayant une faible estime semblent avoir particulièrement besoin d'être rassurés, de savoir qu'ils sont entre bonnes mains, pour accepter le feedback qui leur est donné.

En ce qui a trait à la conscientisation, l'effet d'interaction anticipé entre l'estime de soi et la crédibilité perçue pour prédire cette réaction ne ressort pas des analyses. On observe des effets principaux de l'estime de soi et de la crédibilité, mais l'apport combiné de ces deux variables n'ajoute pas d'explication à la prédiction de la conscientisation. Bien qu'allant à l'encontre de ce qui a été précédemment obtenu par Binderman et coll. (1972)

ainsi que par Collins et Stukas (2006), ce résultat a des implications intéressantes. Ce résultat signifie que l'effet de la crédibilité perçue de l'intervenant semble similaire sur le niveau de conscientisation de l'ensemble des candidats, peu importe leur niveau d'estime. La crédibilité perçue serait donc à même d'amener les individus ayant une faible estime d'eux-mêmes à davantage se reconnaître dans l'évaluation (acceptation), mais pas nécessairement à faire des prises de conscience (conscientisation). La solution pour parvenir à un tel effet semble résider dans la confrontation constructive, une stratégie d'intervention apparaissant prometteuse pour engendrer ce genre de réflexion.

En effet, une seconde contribution majeure de cette étude est de faire ressortir que la confrontation constructive joue un rôle modérateur non seulement dans la relation entre l'estime de soi et l'acceptation, mais également entre l'estime de soi et la conscientisation. Lorsque peu de confrontation constructive est employée, on observe une relation positive entre l'estime de soi et les deux réactions cognitives au feedback. En outre, lorsque la confrontation constructive est fortement employée, on n'observe plus de relations entre l'estime de soi et les deux réactions cognitives au feedback. L'usage de la confrontation constructive a donc un effet important sur les individus ayant une faible estime d'eux-mêmes lorsqu'il est question d'accepter et de se conscientiser à l'égard du feedback. Ces individus ont besoin d'être challengés par des interventions constructives pour se remettre en question et prendre conscience de l'impact de leurs comportements. Lorsqu'ils ne sont pas remis en question par la confrontation, ils sont davantage portés à conserver leur vision d'eux-mêmes et sont moins enclins à faire des constats les menant à mieux comprendre leur impact dans leur environnement. Ce résultat est également intéressant, en ce sens qu'il va à l'encontre de la croyance que les individus ayant une faible estime d'eux-mêmes vont

réagir mal à toute forme de commentaire portant atteinte à leur conception de soi. Il apparaît plutôt que, lorsque le feedback est formulé de façon constructive, celui-ci a plutôt l'effet contraire. Même si les individus ayant une faible estime d'eux-mêmes apparaissent d'emblée moins réceptifs au feedback, une fois qu'ils se sentent en confiance, ils seraient plus influençables. Face à la confrontation constructive, leurs réactions cognitives vont plus varier que celles des individus ayant une forte estime d'eux-mêmes.

Une troisième contribution importante de cette étude est d'avoir permis plusieurs avancées relatives à la confrontation constructive, mettant ainsi la table pour des études ultérieures. De prime abord, c'est une avancée en soit de confirmer l'importance de la confrontation constructive comme stratégie d'intervention favorisant l'acceptation et la conscientisation. Ces résultats viennent appuyer empiriquement les écrits théoriques provenant du counseling (Cormier, & al., 2009; Egan, 2010; Geldard, 2008) ainsi que les études menées en contexte de coaching (Gettman, 2008; Poteet & Kudisch, 2008) ainsi qu'en contexte d'évaluation de potentiel (Rose, Eidson, Steffenmeier, & Kudisch, 2004). Une autre percée majeure abordée précédemment est de confirmer que la confrontation constructive joue un rôle modérateur au sein des relations entre l'estime de soi et les réactions cognitives au feedback à l'étude.

Enfin, le fait d'aller plus loin dans la compréhension des conditions dans lesquelles la confrontation constructive a le plus d'influence positive en contexte d'évaluation de potentiel constitue une autre avancée majeure de cette étude. En fait, en prenant en considération le rôle de la crédibilité perçue de la source, nous sommes à même de préciser les conditions à mettre en place pour en optimiser les effets. Nos résultats indiquent qu'en tenant compte de l'effet de la crédibilité perçue, la confrontation constructive demeure un

prédicteur important de la conscientisation, mais pas de l'acceptation. Ainsi, pour ce qui est de juger de la justesse de l'évaluation (acceptation), la crédibilité perçue vient jouer un rôle central et s'avère même être la seule variable liée à la source déterminante, la confrontation constructive n'apportant pas davantage d'explication de la variance. Le pouvoir d'influence dont bénéficie l'intervenant jugé crédible lui donnerait la légitimité nécessaire pour que l'individu reconnaisse la valeur de ses propos. Par ailleurs, lorsqu'il est question de prédire la conscientisation, un patron complètement différent émerge. Pour générer des constats et amener des prises de conscience, l'apport de la crédibilité perçue et de la confrontation constructive apparaît nécessaire. Ces résultats viennent appuyer la perspective de Hepworth et coll. (2006), qui indiquent que la confrontation est un outil permettant d'augmenter la conscience de soi et de promouvoir le changement chez l'individu. Il est également peu surprenant de parvenir à de tels résultats, la confrontation constructive étant censée, selon Egan (2010), être particulièrement efficace pour défier la vision parfois parcellaire que le candidat a de lui-même. En ce sens, la confrontation constructive serait particulièrement utile pour générer des constats allant au-delà de ce que la personne « reconnaît comme étant juste à propos d'elle-même ». Qui plus est, l'analyse de l'effet d'interaction permet de saisir que la crédibilité perçue agit comme une condition favorisant l'ouverture à la confrontation constructive, augmentant son influence favorable sur la conscientisation à l'égard du feedback. Ce résultat vient appuyer l'une des conditions à respecter pour que la confrontation constructive entraîne des conséquences favorables spécifiées par Geldard et Geldard (2008), de même que par Cormier et coll. (2009), soit de s'assurer d'avoir établi un rapport de confiance avec le client avant de faire appel à cette stratégie.

Implications pratiques

Cette recherche a été menée avec une préoccupation particulière d'allier à la fois la poursuite d'objectifs théoriques et d'objectifs ayant des retombées pour les professionnels. À l'issue de cette étude, plusieurs recommandations peuvent être formulées pour les professionnels ayant la responsabilité de donner du feedback aux candidats dans le cadre d'une démarche d'évaluation de potentiel. Ayant démontré que l'estime de soi est liée au niveau d'acceptation et de conscientisation à l'égard du feedback, nous convions les psychologues à porter attention à cette caractéristique personnelle dans la préparation et la livraison de leurs feedbacks. Cette étude éclaire sur certains leviers auxquels ils peuvent avoir recours pour permettre aux candidats ayant une plus faible estime d'eux-mêmes de bénéficier pleinement d'une telle démarche. Il est pertinent pour eux de savoir que, par le biais de leur influence, ils peuvent moduler cette relation, en limitant l'impact défavorable de l'estime de soi sur les réactions cognitives au feedback. Pour ce faire, le psychologue doit s'assurer d'être perçu comme crédible par le candidat. Une fois sa crédibilité établie, ce dernier aura avantage à employer la confrontation constructive pour favoriser l'acceptation et la conscientisation à l'égard du feedback. Ceci étant, pour optimiser ses chances de parvenir à conscientiser le candidat, le psychologue doit s'assurer d'être perçu comme crédible par ce dernier.

Limites

En dépit des contributions majeures que nous apportons, cette étude comprend néanmoins un certain nombre de limites qui doivent être considérées. D'abord, l'emploi d'un devis de recherche transversal corrélationnel dans le cadre de cette étude vient limiter

la portée des résultats obtenus. En faisant appel à un tel devis, il n'est pas possible de statuer sur la direction des liens associatifs ainsi que leur nature causale. À titre d'exemple, un devis expérimental permettrait de préciser la direction ainsi que la nature causale de la relation entre la crédibilité perçue et l'acceptation du feedback. Dans le cadre du présent devis, il est possible d'émettre l'hypothèse alternative qu'un individu ne se reconnaissant pas dans le feedback (acceptation faible) soit porté à remettre davantage en question la crédibilité de l'évaluateur. Un devis expérimental permettrait de répondre à cette question, mais non sans d'autres limites, dont une plus faible validité écologique. Aussi, le cadre dans lequel ont été menées les expérimentations est sujet à une restriction de la variance au niveau de l'estime de soi. Bien que la rencontre de feedback fasse partie intégrante de la démarche d'évaluation et qu'on encourage les candidats à y prendre part, ils ne sont obligatoirement tenus à s'en prémunir. Ce choix étant volontaire, il est possible qu'il y ait eu davantage d'attrition chez les individus ayant une faible estime étant donné leur propension à adopter des mécanismes de défense tels que d'éviter de s'exposer à des situations où leurs faiblesses sont susceptibles d'être mises en lumière. Ensuite, l'utilisation d'une mesure spécifique de la facette sociale de l'estime de soi vient limiter la portée des résultats. Même si cette pratique a été adoptée par plusieurs (p.ex. : McFarlin & Blascovich, 1981) et suit les recommandations formulées par les chercheurs influents du domaine (Swann, & al., 2007), il serait pertinent de répliquer les résultats obtenus avec une mesure d'estime de soi globale pour affirmer avec plus de certitude que les deux mesures se comportent de la même façon et que les résultats sont généralisables à l'estime de soi globale. Aussi, nous avons examiné les réactions cognitives au feedback immédiatement après la rencontre de feedback. Comme certains auteurs (Sargeant, Mann, Van der Vleuten,

& Metsemakers, 2009) suggèrent que les réactions sont susceptibles d'évoluer dans le temps, notamment en raison des réflexions qui se poursuivent suivant cette rencontre, il aurait été intéressant de mesurer les réactions à différents moments pour jauger cette évolution. Enfin, nous n'avons pas mesuré le niveau d'estime de soi des candidats suite au feedback. Les études antérieures ayant démontré que de recevoir du feedback (négatif) suite à une évaluation peut venir heurter la perception de soi (Schinkel, Van Dierendonck, & Anderson, 2004), nous considérons qu'il aurait été intéressant d'avoir accès à cette information pour suivre l'évolution de l'estime de soi dans le cadre d'une telle démarche.

Pistes futures

Cette recherche consolide l'importance de s'attarder à l'influence de la source pour favoriser l'appropriation cognitive du feedback en contexte d'évaluation de potentiel. Néanmoins, ce n'est qu'un pas dans cette direction et il reste beaucoup de travail à faire en ce sens. On pourrait notamment s'intéresser à d'autres stratégies d'intervention proposées dans des modèles d'intervention cliniques pour favoriser le changement, tels que celui de Cormier et coll. (2009). Une approche qui semble gagnante à préserver pour les recherches ultérieures est de s'appuyer à la fois sur les modèles d'intervention issus d'autres types de relations d'aide ainsi que sur les meilleures pratiques alimentées par l'expérience des professionnels. De cette façon, on s'assure de parvenir à des avancées ayant une portée autant théorique que pratique.

Étant donné le caractère novateur de cette étude sur plusieurs plans, l'état des connaissances était trop précoce pour formuler des hypothèses de recherche et proposer un modèle englobant l'ensemble des variables. Compte tenu de l'importance de chacune de

ces variables pour prédire l'acceptation et la conscientisation, il convient de poursuivre les études pour répliquer les résultats et éventuellement être à même de proposer une modélisation du phénomène.

Références

- Abelson, R. P. (1995). *Statistics as principled argument*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Albright, M. D., & Levy, P. E. (1995). The effects of source credibility and performance rating discrepancy on reactions to multiple raters. *Journal of applied social psychology, 25*, 577-600.
- Alloy, L. B., & Abramson, L. Y. (1979). Judgment of contingency in depressed and nondepressed students: Sadder but wiser ? *Journal of experimental psychology: general, 108*, 441-485.
- Anderson, L. J., & Jones, R. G. (2000). Affective, behavioral, and cognitive acceptance of feedback: Individual difference moderator. Dans N. M. Ashkanasy, C. E. Hartel & W. J. Zerbe (dir.), *Emotions in the workplace: Research, theory, and practice*. Westport, CT: Quorum Books.
- Anseel, F., & Lievens, F. (2006). Certainty as a moderator for feedback reactions? A test of the strength of the self-verification motive. *Journal of occupational psychology, 79*, 533-551.
- Anseel, F., & Lievens, F. (2009). The mediating role of feedback acceptance in the relationship between feedback and attitudinal and performance outcomes. *International journal of selection and assessment, 17*(4), 362-376.
- Anthony, D. B., Holmes, J. G., & Wood, J. V. (2007). Social acceptance and self-esteem: tuning the sociometer to interpersonal value. *Journal of personality and social psychology, 92*(6), 1024-1039.

- Atwater, L. E., & Brett, J. F. (2005). Antecedents and consequences of reactions to developmental 360° feedback. *Journal of vocational behavior, 66*, 532-548.
- Bartlett, M. S. (1954). A note on the multiplying factors for various chi square approximations. *Journal of the royal statistical society, 16*(Serie B), 296-298.
- Baumeister, R. F. (1982). Self-esteem, self-presentation, and future interaction: A dilemma of reputation. *Journal of personality, 50*(1), 29-45.
- Baumeister, R. F. (1998). The self. Dans D. T. Gilbert, S. T. Fiske & G. Lindzey (dir.), *The handbook of social psychology* (p. 680-740). New York, NY: McGraw-Hill.
- Baumeister, R. F., Campbell, J. D., Krueger, J. I., & Vohs, K. D. (2003). Does high self-esteem cause better performance, interpersonal success, happiness, or healthier lifestyles? *Psychological science in the public interest, 4*(1), 1-44.
- Baumeister, R. F., Tice, D. M., & Hutton, D. G. (1989). Self-presentational motivations and personality differences in self-esteem. *Journal of personality, 57*, 547-579.
- Bell, S. T., & Arthur, W. (2008). Feedback acceptance in developmental assessment centers: The role of feedback message, participant personality, and affective response to the feedback session. *Journal of organizational behavior, 29*(5), 681-703.
- Bernichon, T., Cook, K., & Brown, J. D. (2003). Seeking self-evaluative feedback: The interactive role of global self-esteem and specific self-views. *Journal of personality and social psychology, 84*, 194-204.
- Binderman, R. M., Fretz, B. R., Scott, N. A., & Abrams, M. H. (1972). Effects of interpreter credibility and discrepancy level of results to responses to test results. *Journal of counseling psychology, 19*, 399-403.

- Blaine, B., & Crocker, J. (1993). Self-esteem and self-serving biases in reactions to positive and negative events: An integrative review. Dans R. E. Baumeister (dir.), *Self-esteem: The puzzle of low self-regard* (p. 55-85). New York: Plenum Press.
- Blascovich, J., & Tomaka, J. (1991). Measures of self-esteem. Dans J. P. Robinson, L. S. Wrightsman & F. M. Andrews (Dir.), *Measures of personality and social psychological attitudes*. San Diego: Elsevier.
- Bosson, J. K., & Swann, W. B. (1999). Self-Liking, self-Competence, and the quest for self-verification. *Personality and social psychology bulletin*, 25, 1230-1241.
- Brett, J. M. (1984). Job transitions and personal and role development. *Research in personnel and human resources management*, 2, 155-185.
- Brinkmeyer, K. R. (1999). *Feedback on feedback: how non-cognitive individual differences impact the recipient's view* (Thèse de doctorat). Université de Tulsa.
- Brislin, R. W. (1970). Back-translation for cross-cultural research. *Journal of cross-cultural research*, 1(3), 185-216.
- Brown, J. D. (1998). *The self*. Boston: McGraw-Hill.
- Brown, J. D., Dutton, K. A., & Cook, K. E. (2001). From the top down: self-esteem and self-evaluation. *Cognition and emotion*, 15(5), 615-631.
- Brown, J. D., & Smart, S. A. (1991). The self and social conduct: Linking self-presentations to prosocial behavior. *Journal of personality and social psychology*, 60, 368-375.
- Byham, T. M. (2005). *Factors affecting the acceptance and application of developmental feedback from an executive assessment program* (thèse de doctorat). Université de Akron.

- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences*. Lawrence Erlbaum associates.
- Collins, D. R., & Stukas, A. A. (2006). The effects of feedback self-consistency, therapist status, and attitude toward therapy on reaction to personality feedback. *The journal of social psychology, 146*(4), 463–483.
- Cormier, S., & Nurius, P. S. (2009). *Interviewing and change strategies for helpers: Fundamental skills and cognitive behavioral interventions*. (6^e éd.). Belmont, CA: Brooks/Cole Cengage Learning.
- DeBono, K. G., & Harnish, R. J. (1988). Source expertise, source attractiveness, and the processing of persuasive information: A functional approach. *Journal of personality and social psychology, 55*, 541-546.
- Dodgson, P. G., & Wood, J. V. (1998). Self-esteem and the cognitive accessibility of strengths and weaknesses after failure. *Journal of personality and social psychology, 75*, 178-197.
- Dutton, K. A., & Brown, J. D. (1997). Global self-esteem and specific self-views as determinants of people's reaction to success and failure. *Journal of personality and social psychology, 73*, 139–148.
- Egan, G. (2010). *The skilled helper : a problem-management and opportunity-development approach to helping*. Belmont, Californie: Brooks Cole, Cengage Learning.
- Ejiogu, K. C. (2003). *Participants' evaluation of their developmental assessment center*. Communication présentée au 18th Annual conference of the society for industrial and organizational psychology, Orlando, FL.

- Fleenor, J. W. (1988). *The utility of assessment centers for career development* (thèse de doctorat). Université de North Carolina State.
- Gettman, H. J. (2008). *Executive coaching as a developmental experience: A framework and measure of coaching dimensions* (thèse de doctorat). University du Maryland.
- Grewal, D., Gotlieb, J., & Marmorstein, H. (1994). The moderating effects of message framing and source credibility on the price-perceived risk relationship. *Journal of consumer research*, 21, 145-153.
- Halperin, K., Snyder, C. R., Shenkel, R. J., & Houston, B. K. (1976). Effect of source status and message favorability on acceptance of personality feedback. *Journal of applied psychology*, 61, 85-88.
- Hattie, J., & Timperley, H. (2007). The power of feedback. *Review of educational research*, 77(1), 81-112.
- Hayes, A. F., & Matthes, J. (2009). Computational procedures for probing interactions in OLS and logistic regression: SPSS and SAS implementations. *Behavior research methods*, 41, 924-936.
- Helmreich, R., Stapp, J. & Ervin. C. (1974). The Texas Social Behavior Inventory (TSBI): An objective measure of self-esteem or social competence. *Journal supplement abstract service: catalog of selected documents in psychology*, 4, 79.
- Heppner, P. P., & Claiborn, C. D. (1989). Social influence research in counseling: a review and critique. *Journal of counseling psychology*, 36(3), 365-387.
- Hepworth, D. H., Rooney, R. H., Dewberry Rooney, G., Strom-Gottfried, K., & Larsen, J. (2006). *Direct social work practice*. (7^e éd.). Belmont, CA: Thomson-Brooks/Cole.
- Higgins, E. T. (1997). Beyond pleasure and pain. *American psychologist*, 52, 1280-1300.

- Hill, C. E., & O'Brien (1999). *Helping skills: facilitating exploration, insight, and action*. Washington, DC: American psychological association.
- Hill, C. E., & Williams, E. N. (2000). The process of individual therapy. Dans S. D. Brown & R. W. Lent (dir.), *Handbook of counseling psychology* (3^e éd., p. 670-710). New York: Wiley.
- Hoyt, W. T. (1996). Antecedents and Effects of perceived therapist credibility: a meta-analysis. *Journal of counseling psychology*, 43(4), 430-447.
- Ilgen, D. R., Fisher, C. D., & Taylor, S. (1979). Consequences of individual feedback on behavior in organizations. *Journal of applied psychology*, 64(4), 349-371.
- Ivey, A. (1973). Media therapy: Educational change planning for psychiatric patients. *Journal of counseling psychology*, 20, 338-343.
- Jackson, D. N. (1994). *Jackson personality questionnaire-revised manual*. Port Huron, Montréal: Sigma Assessment Systems, Inc.
- Jussim, L., Yen, H., & Aiello, J.R. (1995). Self-consistency, self-enhancement, and accuracy in reactions to feedback. *Journal of experimental social psychology*, 31, 322-356.
- Kaiser, H. (1970). A second generation Little Jiffy. *Psychometrika*, 35, 401-415.
- Kaiser, H. (1974). An index of factorial simplicity. *Psychometrika*, 39, 31-36.
- Kernis, M. H., Brockner, J., & Frankel, B. S. (1989). Self-esteem and reactions to failure: The mediating role of overgeneralization. *Journal of personality and social psychology*, 57, 707-714.

- Kerr, B. A., Olson, D. H., Clairborn, C. D., Bauers-Gruenler, S., & Paolo, A. (1983). Overcoming oppositional resistance: Differential functions of expertness and attractiveness in career counseling. *Journal of counseling psychology, 30*, 323-331.
- Kinicki, A. J., Prussia, G. E., Wu, B. J., & McKee-Ryan, F. M. (2004). A covariance structure analysis of employees' response to performance feedback. *Journal of applied psychology, 89*(6), 1057-1069.
- Kling, K. C., Hyde, J. S., Showers, C. J., & Buswell, B. N. (1999). Gender differences in self-esteem: A meta-analysis. *Psychological bulletin, 125*(4), 470-500.
- Kudisch, J. D. (1996). *Factors related to participants' acceptance of developmental assessment center feedback* (thèse de doctorat). Université du Tennessee.
- Kudisch, J. D., & Ladd, R. T. (1997, avril). *Factors related to participants' acceptance of developmental assessment center feedback*. Communication présentée au 12th Annual conference of the society for industrial and organizational psychology, St.Louis, MO.
- Kudisch, J. D., Al-Bedah, E. A., & Lundquist, C. (2004, octobre). *Accepting and applying assessment center feedback: a view from the middle east*, Communication présentée au 32nd annual meeting of the international congress on assessment center methods, Las Vegas, Nevada.
- Kudisch, J. D., Lundquist, C., & Smith, A. F. R. (2002, octobre). *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 30th annual meeting of the international congress on assessment center methods, Pittsburgh, Pennsylvania.

- Kwang, T., & Swann, W. B. (2010). Do people embrace praise even when they feel unworthy? A review of critical tests of self-enhancement versus self-Verification. *Personality and social psychology review, 14*(3), 263-280.
- Lawson, J. S., Marshall, W. L., & McGrath, P. (1979). The social self-esteem inventory. *Educational and psychological measurement, 39*, 803-811.
- Levitt, H., Butler, M., & Hill, T. (2006). What clients find helpful in psychotherapy: Developing principles for facilitating moment-to-moment change. *Journal of counseling psychology, 53*(3), 314-324.
- Marsh, H. W., Smith, I. D., & Barnes, J. (1984). Multidimensional self-concepts: Relationships with inferred self-concepts and academic achievement. *Australian journal of psychology, 36*(3), 367-386.
- McEvoy, G. M., & Buller, P. F. (1987). User acceptance of peer appraisals in an industrial setting. *Personnel psychology, 40*, 785-797.
- McFarlin, D. B., & Blascovich, J. (1981). Effects of self-esteem and performance feedback on future affective preferences and cognitive expectations. *Journal of personality and social psychology, 40*, 521-531.
- Michaud, J., Bégin, H., & McDuff, P. (2006). Construction et évaluation d'un questionnaire sur l'estime de soi sociale destiné aux jeunes adultes. *Revue européenne de psychologie appliquée, 56*, 109-122.
- Moreland, R. L., & Sweeney, P. D. (1984). Self-expectancies and reactions to evaluations of personal performance. *Journal of personality, 52*, 156-176.

- Muthén, B., & Kaplan, D. (1985). A comparison of methodologies for the factor analysis of non-normal likert variables. *British journal of mathematical and statistical psychology*, 38, 171-189.
- Nease, A. A., Mudgett, B. O., & Quinones, M. A. (1999). Relationships among feedback sign, self-efficacy, and acceptance of performance feedback. *Journal of applied psychology*, 84(5), 806-814.
- Okun, M. A., & Fournet, L. M. (1993). Academic self-esteem and perceived validity of grades: A test of self-verification theory. *Contemporary educational psychology*, 18, 414-426.
- Phillips, C. M. (2008). *Social influence in the physician-patient relationship: physician credibility as a predictor of cancer patient treatment* (thèse de doctorat). Université du Wisconsin-Madison.
- Plunier, P., Boudrias, J. S., & Landry-Gagné, M. (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.
- Plunier, P., Boudrias, J. S., & Savoie, A. (soumis). Validation d'une mesure d'appropriation cognitive du feed-back en évaluation de potentiel. *Revue européenne de psychologie appliquée*.
- Poteet, M. L., & Kudisch, J. D. (2003, septembre). *Straight from the horse's Mouth: Strategies for increasing feedback acceptance*. Communication présentée au 31st annual meeting of the international congress on assessment center methods, Atlanta, GA.

- Poteet, M. L., & Kudisch, J. D. (2008, septembre). *Using executive coaching to leverage assessment center feedback: Tips for success*. Communication présentée au 34th annual meeting of international congress on assessment center methods, Washington, DC.
- Ripon, A. (1998). L'appropriation des bilans de compétences. *Revue européenne de psychologie appliquée*, 48(4), 295-300.
- Robins, R. W., Trzesniewski, K. H., Tracy, J. L., & Gosling, S. (2002). Global self-esteem across life span. *Psychology and aging*, 17(3), 423-434.
- Rose, M., Eidson, C., Steffensmeier, J., & Kudisch, J. (2004, avril). *Factors affecting assessment center feedback acceptance: an expanded view*. Communication présentée au 19th annual conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology, Chicago, Illinois.
- Rosenberg, M. (1965). *Society and adolescent self-image*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Rosenthal, R. (1994). Parametric measures of effect size. Dans H. Cooper & L. V. Hedges (dir.), *The handbook of research synthesis* (p. 231-244). New York: Sage.
- Ryan, A. M., Brutus, S., Greguras, G. J., & Hakel, M. D. (2000). Receptivity to assessment-based feedback for management development. *Journal of management development*, 19(4), 252-276.
- Sargeant, J. M., Mann, K. V., van der Vleuten, C. P., & Metsemakers, J. F. (2009). Reflection: a link between receiving and using assessment feedback. *Advances in health sciences education*, 14(3), 399-410.

- Savaria, K., & Chiochio, F. (2011). *Impact de l'estime de soi et de la valence décisionnelle sur l'appropriation cognitive du feedback en contexte d'évaluation de potentiel*. Manuscrit en préparation. Université de Montréal.
- Schinkel, S., Van Dierendonck, D., & Anderson, N. (2004). The impact of selection encounters on applicants: an experimental study into feedback effects after a negative selection decision. *International journal of selection and assessment, 12*, 197–205.
- Sedikides, C. (1993). Assessment, enhancement, and verification determinants of the self-evaluation process. *Journal of personality and social psychology, 65*, 317-338.
- Shavelson, R. J., Hubner, J. J., & Stanton, G. C. (1976). Self-concept: validation of construct interpretation. *Review of educational research, 46*, 407-441.
- Shrauger, J. S. (1975). Responses to evaluation as a function of initial self-perceptions. *Psychological bulletin, 82*(4), 581-596.
- Strong, S. R. (1968). Counseling: an interpersonal influence process. *Journal of counseling psychology, 15*, 215-224.
- Strong, S. R., & Matross, R. P. (1973). Change processes in counseling and psychotherapy. *Journal of counseling psychology, 20*, 25-37.
- Swann, W. B. (1997). The trouble with change: self-verification and allegiance to the self. *Psychological science, 8*, 177-180.
- Swann, W. B., Jr., Chang-Schneider, C., & McClarty, K. L. (2007). Do people's self-views matter? Self-concept and self-esteem in everyday life. *American psychologist, 62*(2), 84-94.

- Swann, W. B., Griffin, J. J., Predmore, S. C., & Gaines, B. (1987). The cognitive-affective crossfire: when self-consistency confronts self-enhancement. *Journal of personality and social psychology*, *52*, 881-889.
- Sweeney, P. D., & Wells, L. E. (1990). Reactions to feedback about performance: a test of three competing models. *Journal of applied social psychology*, *20*(10), 818-834.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2007). *Using multivariate statistics*. (4^e éd.). Needham Heights, MA: Allyn & Bacon.
- Tafarodi, R. W., & Swann, W. B. (1995). Self-liking and self-competence as dimensions of global self-esteem: Initial validation of a measure. *Journal of personality assessment*, *65*, 322-342.
- Thornton, G. C., & Rupp, D. E. (2005). *Assessment centers in human resource management: strategies for prediction, diagnosis, and development*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Tracey, T. J., Glidden, C. E., & Kokotovic, A. M. (1988). Factor structure of the counselor rating form—short. *Journal of counseling psychology*, *35*, 330-335.
- Woo, T. O., & Mix, P. (1997). Self-enhancing reactions to performance feedback in an academic setting. *Journal of social behavior and personality*, *12*, 481-500.
- Ziller, R. C., Hagly, J., Smith, M. D., & Long, B. (1969). Self-esteem: A self-social construct. *Journal of consulting and clinical psychology*, *33*, 84-95.

Conclusion

Cette thèse aborde la relation complexe entre l'estime de soi et l'appropriation cognitive du feedback en contexte d'évaluation de potentiel à travers deux articles empiriques. La discussion générale vise d'abord à faire un retour sur les aspects saillants de chacun des articles, en mettant de l'avant les résultats se rattachant aux questions centrales à l'origine de cette thèse. Cette discussion mettra également en lumière les différentes contributions à l'avancement des connaissances que cette recherche a permis de faire ainsi que les retombées scientifiques qui en découlent, tant au niveau de la recherche que de l'intervention. Enfin, les principales limites de cette thèse seront énumérées et des pistes de recherche futures émergeant au terme de cette recherche seront proposées.

Sommaire intégratif des principaux résultats obtenus

Dans l'optique de mieux comprendre la relation complexe entre l'estime de soi et l'appropriation cognitive du feedback, l'élaboration et la réalisation de cette recherche ont été guidées par trois grands objectifs de recherche. Le premier objectif visait à approfondir la compréhension de la relation complexe entre l'estime de soi et les réactions cognitives au feedback en examinant les deux composantes de l'appropriation cognitive issues d'un cadre conceptuel clair ayant démontré sa pertinence en contexte d'évaluation de potentiel : l'acceptation et la conscientisation. Le second objectif visait à apporter un éclairage au débat théorique opposant les théories de l'auto-valorisation et de l'auto-vérification en examinant l'influence de la valence du message sur la relation entre l'estime de soi et les réactions cognitives au feedback. Le troisième objectif visait à examiner l'influence de

variables relatives à l'influence de la source sur la relation entre l'estime de soi et les réactions cognitives au feedback dans l'optique d'identifier des leviers modulables pour atténuer la relation entre l'estime de soi et les réactions cognitives au feedback. Chacun des articles empiriques vise à faire avancer l'état des connaissances en répondant à certains objectifs spécifiques s'articulant autour des grands axes de recherche. Plus précisément, le premier article de cette thèse avait pour objectif principal d'apporter un éclairage aux perspectives contradictoires avancées par deux théories issues psychologie sociale concernant les relations entre l'estime de soi et les réactions cognitives au feedback en fonction de la valence du feedback. Dans cette optique, (1) les relations entre l'estime de soi, la valence décisionnelle et l'acceptation ainsi que la conscientisation à l'égard du feedback et (2) le rôle modérateur de la valence décisionnelle dans les relations entre l'estime de soi et l'acceptation ainsi que la conscientisation à l'égard du feedback ont été examinés. Sommairement, les résultats de cette étude font ressortir que l'estime de soi est positivement reliée tant à l'acceptation qu'à la conscientisation à l'égard du feedback. Ensuite, les résultats montrent que les candidats acceptent davantage le feedback à valence positive, et ce, peu importe leur niveau d'estime d'eux-mêmes. L'acceptation du feedback s'avère donc être régie par les postulats de la théorie d'auto-valorisation sous sa forme non-compensatoire. Pour la conscientisation à l'égard du feedback, il apparaît que le niveau de conscientisation dépend du niveau d'estime des candidats et non pas de la valence décisionnelle du feedback. Comme la valence n'a pas d'influence sur le niveau de conscientisation des candidats, la conscientisation n'apparaît pas être régie par la théorie d'auto-vérification. Aux termes de ces résultats, il est avancé que la conscientisation soit régie par la recherche d'une évaluation juste.

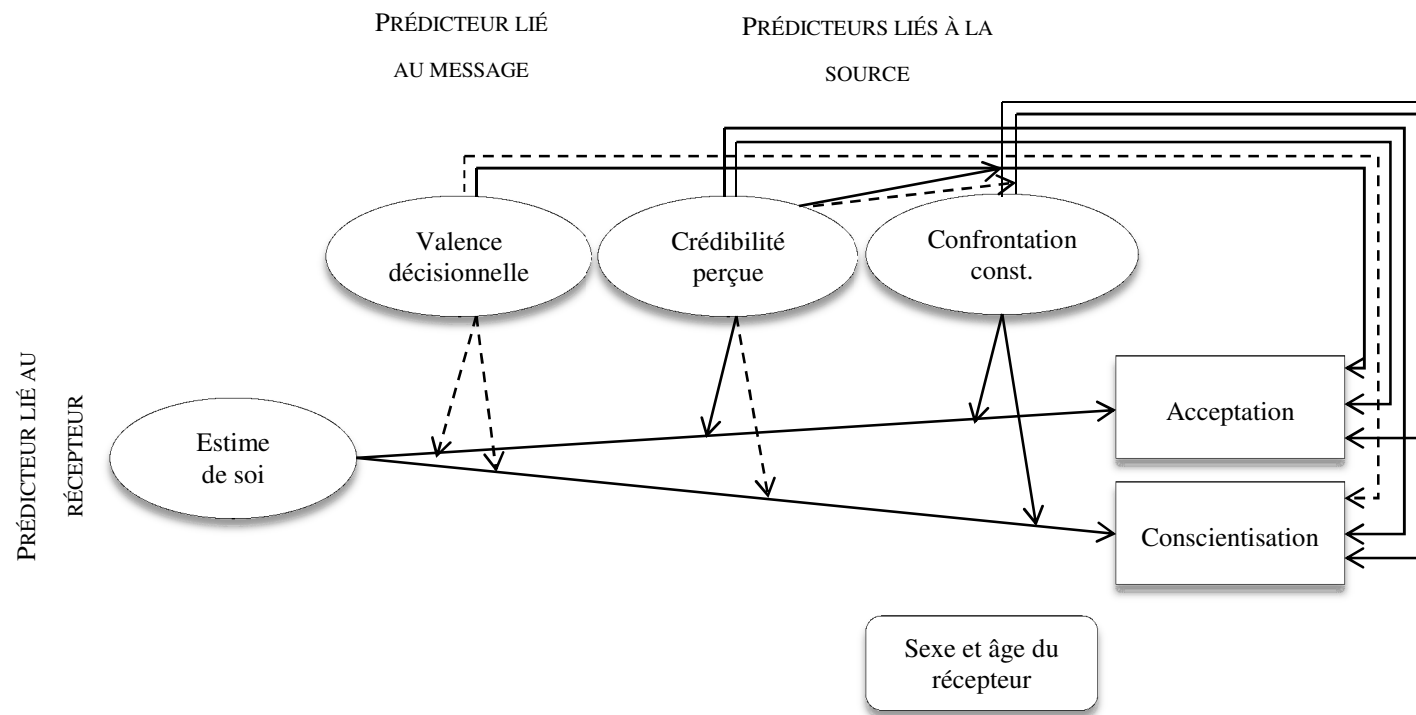
Peu d'études ont, à ce jour, cherché à déterminer si ces perspectives théoriques interviennent différemment en fonction des réactions cognitives examinées en contexte d'évaluation de potentiel. Encore moins l'ont fait en employant une mesure objective de la valence du feedback, exempte de biais perceptuel. Les résultats de cette étude apportent donc un éclairage nouveau à ce débat théorique en précisant comment l'estime de soi vient influencer les réactions cognitives au feedback et ce, dépendamment de la valence du feedback. Cette étude soutient le rôle que joue l'estime de soi lorsqu'il est question de prédire les réactions cognitives au feedback. Néanmoins, ces résultats offrent peu de pistes concrètes quant aux facteurs qui sont susceptibles de générer des réactions cognitives plus favorables chez les individus ayant une faible estime d'eux-mêmes. Le second article a permis d'approfondir cette question en examinant : (1) les relations entre la crédibilité perçue de la source, les pratiques de confrontation constructive et l'acceptation ainsi que la conscientisation à l'égard du feedback, (2) les rôles modérateurs de deux variables relatives à l'influence de la source (crédibilité perçue et confrontation constructive) dans les relations entre l'estime de soi et l'acceptation ainsi que la conscientisation à l'égard du feedback. Enfin, dans une perspective exploratoire, (3) le rôle modérateur potentiel de la crédibilité perçue dans les relations entre la confrontation constructive et l'acceptation ainsi que la conscientisation à l'égard du feedback a été examiné.

Sommairement, les résultats montrent que les trois déterminants étudiés sont positivement reliés à l'acceptation et à la conscientisation par rapport au feedback. En ce qui a trait au rôle modérateur des variables relatives à l'influence de la source dans les relations entre l'estime de soi et les réactions cognitives, les effets d'interaction significatifs font ressortir des conditions favorisant l'acceptation et la conscientisation chez les

individus ayant une plus faible estime d'eux-mêmes. Les résultats indiquent que la crédibilité perçue atténue la relation entre l'estime de soi et l'acceptation alors que la confrontation constructive modère les relations entre l'estime de soi et, tant l'acceptation que la conscientisation. Enfin, la crédibilité perçue et la confrontation constructive interagissent dans la prédiction de la conscientisation, soulignant ainsi l'importance d'être perçu comme crédible pour augmenter l'effet positif de la confrontation constructive. Une synthèse des principaux résultats obtenus dans le cadre de la thèse est présentée dans la figure 1.

Figure 1

Synthèse des résultats de la thèse



Notes. Les ellipses illustrent les variables indépendantes, les rectangles les variables dépendantes et le rectangle aux coins arrondis, les variables contrôles pour l'ensemble des relations entre les variables indépendantes et les variables dépendantes examinées dans les deux articles. Les lignes pleines représentent les liens soutenus par les résultats. Les lignes pointillées représentent les liens non soutenus par les résultats.

Apport distinctif de la thèse

Cette étude apporte plusieurs contributions majeures à l'avancement des connaissances. Un premier apport considérable de cette étude est d'avoir permis de développer une compréhension plus fine des mécanismes régissant la relation entre l'estime de soi et les réactions cognitives en contexte d'évaluation de potentiel. Cette thèse permet de mieux saisir cette relation complexe par une double contribution, soit en examinant d'abord le rôle modérateur de la valence décisionnelle et ensuite celui des variables relatives à l'influence de la source. En ce qui concerne le rôle modérateur de la valence décisionnelle, soulignons que cette étude constitue, à notre connaissance, l'une des premières tentatives visant à tester empiriquement les propositions issues de la récente méta-analyse menée par Kwang et Swann (2010) réconciliant les différentes perspectives théoriques (auto-valorisation *versus* auto-vérification). Les résultats obtenus corroborent cette perspective en confirmant que les relations entre l'estime de soi et les différentes réactions cognitives au feedback semblent être régies par plus d'un mécanisme. Alors que l'acceptation apparaît, tel que postulé, teintée par les mécanismes régis par la théorie de l'auto-valorisation, la conscientisation serait pour sa part influencée par d'autres mécanismes. Bien que les résultats ne corroborent pas l'hypothèse selon laquelle la conscientisation serait teintée par les patrons postulés par la théorie de l'auto-vérification, on peut néanmoins conclure que cette réaction n'est pas non plus régie par les postulats de la théorie de l'auto-valorisation. Les résultats obtenus mènent plutôt à envisager que la conscientisation puisse être régie par la théorie de l'évaluation juste de soi (Trope, 1983). Notre étude offre donc un appui empirique soutenant l'importance de départager les

différentes réactions cognitives au feedback pour bien saisir l'influence de l'estime de soi, qui emprunte des patrons distincts selon la réaction.

Ces constats font ressortir une autre contribution de cette thèse, soit d'avoir examiné les réactions cognitives en faisant appel à une modélisation de l'appropriation cognitive adaptée à la réalité du feedback vécue dans un cadre d'évaluation de potentiel. Les résultats font clairement ressortir que des patrons distincts s'opèrent lorsqu'il est question de prédire l'une et l'autre des réactions cognitives à l'étude. Le fait d'étudier séparément l'acceptation et la conscientisation a permis d'expliquer certains résultats disparates obtenus dans des études antérieures, dont entre autres ceux relatifs à la valence du feedback (Bernthal, Cook, & Smith, 2001; Rose, Eidson, Steffensmeier, & Kudisch, 2004). En dépit de la popularité octroyée à l'acceptation dans bon nombre de recherches (Anseel & Lievens, 2009; Ilgen, Fisher, & Taylor, 1979; Nease, Mudgett, & Quinones, 1999), il apparaît maintenant indéniable, à l'issue de cette thèse, de considérer également la conscientisation. Qui plus est, l'étude de la conscientisation fait apparaître certaines nuances qui ne pouvaient être appréhendées avec autant de finesse en considérant uniquement l'acceptation du feedback. Comme la conscientisation nécessite davantage de travail cognitif que l'acceptation (Plunier, Boudrias, & Savoie, soumis), ce n'est pas forcément les mêmes facteurs qui viennent influencer cette réaction. La présente thèse permet donc de faire un gain considérable en ce sens, en identifiant à la fois des leviers pour que l'individu se reconnaisse dans le feedback (acceptation) et également pour qu'il développe une meilleure conscience de lui-même et de l'impact de ses comportements (conscientisation). Les résultats de la thèse mènent également à envisager que ces deux réactions cognitives soient

intimement reliées, voire que l'acceptation ait une influence de nature causale sur la conscientisation.

Une autre contribution importante de cette thèse est d'avoir fait avancer les connaissances en ce qui a trait à l'influence de la source. Les apports à la recherche en ce sens sont multiples. D'abord, cette étude apporte une preuve additionnelle de la structure unidimensionnelle de la crédibilité perçue corroborant les résultats obtenus antérieurement (Hoyt, 1996; Tracey, Glidden, & Kokotovic, 1988), en plus d'offrir une mesure fiable et valide pour mesurer le construit. Dans la lignée des résultats antérieurement obtenus (Ejiogu, 2003; Kudisch & Ladd, 1997), cette étude confirme également que la crédibilité perçue joue un rôle déterminant lorsqu'il est question de prédire les réactions cognitives au feedback en contexte d'évaluation de potentiel. Aussi, tel que soutenu par plusieurs (Cormier & Nurius, 2009; Poteet & Kudisch, 2008), cette thèse permet de statuer que la confrontation constructive constitue une stratégie d'intervention pertinente pour générer des réactions cognitives favorables au feedback chez les candidats en contexte d'évaluation de potentiel. Ces résultats apportent une preuve additionnelle que la confrontation, dont l'efficacité est parfois parue mitigée (Hill & O'Brien, 1999), s'avère une stratégie d'intervention générant des réactions favorables lorsque pratiquée dans une optique constructive.

La valeur des résultats vient également du fait que cette étude est une des premières à s'être intéressée au rôle modérateur de variables relatives à l'influence de la source dans la relation entre l'estime de soi et les deux réactions cognitives au feedback en contexte d'évaluation de potentiel. Cette thèse apporte un éclairage quant aux conditions relatives à l'influence de la source favorisant l'acceptation et la conscientisation chez les candidats

ayant une plus faible estime d'eux-mêmes. À ce titre, les résultats de cette thèse permettent de préciser que la crédibilité perçue atténue la relation entre l'estime de soi et l'acceptation du feedback, mais pas celle entre l'estime de soi et la conscientisation. Ainsi, face à un intervenant peu crédible, il y a un impact de l'estime de soi sur l'acceptation du feedback alors que, face à un intervenant jugé crédible, la différence s'atténue grandement. Cet effet n'est cependant pas observé pour la conscientisation. La crédibilité perçue serait à même d'amener les individus ayant une plus faible estime d'eux-mêmes à davantage se reconnaître dans l'évaluation, mais pas nécessairement à faire des prises de conscience. La présente thèse permet d'identifier une solution pour engendrer ce genre de réflexion, soit de faire appel à la confrontation constructive. Ainsi, les résultats font ressortir que la confrontation constructive joue un rôle modérateur dans les relations entre l'estime de soi et les deux réactions cognitives, l'acceptation et la conscientisation. L'usage de la confrontation constructive a une influence importante sur les individus ayant une faible estime d'eux-mêmes lorsqu'il est question d'accepter et de se conscientiser à l'égard du feedback. Bien que les individus ayant une faible estime d'eux-mêmes apparaissent d'emblée plus résistants à l'égard du feedback, il ressort que lorsque le feedback est formulé de façon constructive, ils acceptent et se conscientisent au feedback tout autant que ceux ayant une forte estime d'eux-mêmes.

Une autre contribution novatrice à l'avancement des connaissances que permet cette thèse est d'approfondir la compréhension des conditions dans lesquelles la confrontation constructive a le plus d'impact favorable en contexte d'évaluation de potentiel. Les résultats obtenus montrent qu'en tenant compte de l'influence de la crédibilité perçue de la source, la confrontation constructive demeure un prédicteur important de la

conscientisation, mais pas de l'acceptation. Le pouvoir d'influence dont bénéficierait l'intervenant jugé crédible lui donnerait la légitimité nécessaire pour que l'individu se reconnaisse dans ses propos (acceptation). Par ailleurs, pour engendrer la conscientisation chez le candidat, l'apport de la crédibilité perçue et de la confrontation constructive serait nécessaire. La confrontation constructive serait particulièrement utile pour générer des constats allant au-delà de ce que la personne reconnaît d'elle-même. Qui plus est, la crédibilité perçue viendrait favoriser l'ouverture à la confrontation constructive, augmentant alors son effet favorable sur la conscientisation à l'égard du feedback. La confrontation constructive serait une stratégie d'intervention jouant un rôle de catalyseur au niveau des prises de conscience s'avérant particulièrement efficace lorsqu'elle est employée par une source jugée crédible.

Une autre contribution importante de cette thèse est d'avoir testé l'ensemble des hypothèses de recherche auprès de candidats ayant reçu un feedback en contexte réel d'évaluation de potentiel. Compte tenu des particularités propres au feedback réalisé dans un tel contexte, il est impératif de mener des études sur le terrain pour bien saisir comment les mécanismes opèrent dans ce contexte précis, comme recommandé par Johns (2006). L'approche adoptée dans le cadre de cette recherche constitue donc un gain en ce sens, puisqu'il est possible de tirer des conclusions réellement applicables au contexte d'évaluation de potentiel à partir des résultats obtenus.

Implications pratiques

Au-delà des gains au point de vue de la recherche, cette thèse apporte une réelle contribution pour la pratique des psychologues spécialisés dans le domaine de l'évaluation

de potentiel. Les études menées se sont principalement centrées sur des facteurs qui peuvent être standardisés (p. ex. : utilité : donner des exemples précis se rattachant à l'emploi du candidat pour que le feedback soit jugé utile). Cet angle de recherche est intéressant, en ce sens qu'il permet de mettre en place des conditions favorisant l'appropriation du feedback chez les candidats. Néanmoins, ces études renseignent peu les psychologues sur la façon d'amener leur feedback pour en favoriser l'appropriation. Aussi, les ouvrages de référence spécialisés dans le domaine accordent une grande importance au processus (p. ex. : Jeanneret & Silzer, 1998) ainsi qu'aux conditions à mettre en place pour que la démarche soit optimale (p. ex. : Pettersen, 2000), mais très peu à la livraison même du feedback. Ainsi, dans la pratique, en dépit des efforts déployés pour mettre en place des conditions idéales pour favoriser l'appropriation du feedback, la portion la plus cruciale de la démarche relative à l'interaction humaine demeure peu documentée. Il apparaît quelque peu aberrant de chercher à contrôler ces facteurs sans prendre en considération que la « bonne recette » peut varier d'une personne à l'autre, dépendamment de ses caractéristiques personnelles, de l'influence du psychologue et de l'interaction qui en émane. Cette réalité mène les praticiens à développer leur savoir-faire principalement par le transfert de connaissances provenant de professionnels plus expérimentés, soit par l'observation, le partage de connaissances ou encore le coaching dans l'action. Sans rien enlever à cette forme de développement des connaissances, cette thèse apporte un avancement sur le plan pratique en offrant des données probantes se centrant sur des aspects humains du processus pour dégager leur influence respective sur les réactions au feedback ainsi que les effets engendrés par les interactions qui en émergent.

Les constats découlant de cette étude permettent de formuler certains conseils

pratiques pour les psychologues. En premier lieu, les résultats de cette thèse soutiennent l'importance pour le psychologue de prendre en considération le niveau d'estime de soi du candidat, cette variable ayant une influence non seulement sur l'acceptation, mais également sur la conscientisation à l'égard du feedback. Il s'avère donc crucial que le psychologue se dote de moyens pour préserver l'estime du candidat, tout en parvenant à le faire cheminer. En ce sens, il importe d'amener l'individu ayant une plus faible estime à ne pas accepter que les informations qui dépeignent une image favorable de lui-même, mais également les aspects plus difficiles à prendre, dans l'optique de mieux se connaître et potentiellement d'y travailler.

Par ailleurs, cette thèse apporte des pistes concrètes en ce sens. Même si le candidat ayant une faible estime de lui-même peut d'emblée paraître plus résistant au feedback, le psychologue devrait être à même d'atténuer cette tendance par le biais de son influence. Pour ce faire, il se doit d'établir sa crédibilité auprès du candidat. Dans cette optique, il gagnera notamment à faire part de son expertise sur le secteur d'activités, le type de poste ou encore l'organisation se rattachant au poste pour lequel le candidat est évalué. Toujours dans l'optique d'établir sa crédibilité, le psychologue doit être à même de développer une relation de confiance avec le candidat, notamment en démontrant de la compréhension et de la considération à son égard. À titre d'exemple, au moment d'accueillir le candidat, il gagnera à s'informer de l'état dans lequel se trouve ce dernier, et ce, en démontrant un souci réel à son endroit.

Une fois sa crédibilité établie, le psychologue dispose d'un certain pouvoir d'influence lui donnant la légitimité nécessaire pour faire cheminer l'individu. Le psychologue tirera alors avantage à employer la confrontation constructive pour favoriser

l'acceptation et la conscientisation à l'égard du feedback. Entre autres, il pourrait soulever une incohérence entre un exemple donné en entrevue et la perception que l'individu se fait de son niveau de maîtrise d'une compétence. Par ailleurs, il importe de rappeler qu'une telle intervention doit toujours demeurer constructive et ne pas viser à répondre à des impératifs personnels du psychologue, tels que de se défendre en attaquant le candidat. L'application de ces conseils devrait être à même de favoriser un niveau d'acceptation et de conscientisation aussi élevé chez les candidats ayant une plus faible estime d'eux-mêmes que chez ceux ayant une plus forte estime d'eux-mêmes.

Il importe de rappeler que les aspects relatifs à l'influence du psychologue sont applicables pour l'ensemble des candidats et non pas uniquement pour ceux ayant une faible estime d'eux-mêmes. Une fois pris en considération le fait que les individus ayant une faible estime d'eux-mêmes se montrent plus influençables que ceux ayant une plus forte estime d'eux-mêmes lorsqu'ils allouent ce pouvoir d'influence à la source, il convient tout de même d'appliquer ces conseils à l'ensemble de ses interventions.

Un autre conseil pertinent découlant des résultats de l'étude concerne les conditions à mettre en place pour que la confrontation constructive ait réellement l'impact souhaité sur la conscientisation. Avant de faire appel à cette stratégie, le psychologue doit s'assurer d'avoir établi sa crédibilité auprès du candidat, sans quoi ses propos pourraient engendrer davantage de résistance que d'ouverture chez le candidat.

Enfin, les résultats concernant la valence décisionnelle du feedback font ressortir que c'est un facteur déterminant de l'acceptation du feedback, mais pas de la conscientisation à l'égard du feedback. Cette découverte apparaît particulièrement pertinente pour la pratique des psychologues, puisque celle-ci va à l'encontre de la

croyance que les candidats non recommandés (valence négative) présenteront nécessairement des réactions moins favorables au feedback. Il est donc important que les psychologues se préparent avec sérieux et déploient des efforts pour faire passer leur message, peu importe sa valence. Comme la conscientisation n'est pas influencée par la valence du message, il est possible de générer autant de prises de conscience chez les candidats qui ne sont pas recommandés, ce qui s'avère particulièrement crucial pour leur développement professionnel.

Limites principales de la thèse

En dépit des contributions de cette thèse, certaines limites se doivent d'être soulignées. D'abord, l'emploi d'un devis de recherche corrélationnel transversal vient limiter la portée des conclusions portant sur la direction des liens associatifs et leur nature causale. De surcroît, il convient de souligner que l'utilisation d'une mesure de la facette sociale de l'estime de soi pour étudier l'estime de soi constitue une limite de l'étude, puisque cette mesure pourrait ne pas être pleinement généralisable à l'estime de soi globale, même s'il s'agit d'une pratique répandue et recommandée. Aussi, les données de la présente étude sont sujettes à une restriction de la variance au niveau de l'estime de soi des candidats attribuable principalement à deux facteurs. D'une part, il faut souligner qu'en contexte d'évaluation de potentiel, ce sont les candidats jugés les plus prometteurs qui sont invités à prendre part à la démarche. Ainsi, comme l'estime de soi est liée à plusieurs facteurs associés de la réussite professionnelle (p. ex. : performance, Baumeister, Campbell, Krueger, & Vohs, 2003), on s'attend à retrouver dans un tel échantillon une plus forte proportion de candidats ayant une estime de soi élevée que dans la population en général.

D'autre part, le choix de prendre part ou non à la rencontre de feedback étant volontaire, il est possible qu'il y ait eu davantage d'attrition chez les individus ayant une faible estime d'eux-mêmes. On s'attend à ce qu'une plus forte proportion de ces individus choisissent de ne pas se prévaloir de la rencontre de feedback en raison de leur propension à adopter des mécanismes de défense pour éviter d'être exposés à des situations où leurs faiblesses sont soulignées. À ce titre, il avait entre autres été démontré par Bernichon, Cook et Brown (2003) que les individus ayant une plus faible estime d'eux-mêmes se sentaient particulièrement mal par rapport à eux-mêmes lorsqu'ils recevaient un feedback négatif et ne souhaitaient pas interagir de nouveau avec la personne qui les avait évalués négativement.

Il est également possible qu'il y ait eu davantage d'attrition chez les candidats dont la valence du feedback est négative. Encore une fois, étant donné que les candidats ont le choix de planifier une rencontre de feedback ou pas, nous envisageons qu'une plus forte proportion des individus ayant reçu une annonce négative (p. ex. : ne pas avoir été recommandé pour un poste) ait décidé de ne pas se prémunir du feedback qui leur était offert. Ce phénomène a notamment été observé dans une étude menée par Abraham, Morrison et Burnett (2006), qui ont fait ressortir que les individus ayant moins bien performé à un centre d'évaluation (particulièrement sur les dimensions interpersonnelles) étaient moins enclins à planifier un rencontre de feedback téléphonique avec leur coach attiré pour leur développement.

Aussi, les réactions cognitives au feedback ont été mesurées à une seule reprise, soit immédiatement après la rencontre de feedback. En dépit des avantages associés au fait de mesurer les réactions à ce moment en particulier, il aurait été souhaitable de les mesurer à

plusieurs reprises. Certains indices nous mènent à appréhender que les réactions soient susceptibles d'évoluer dans le temps, mais il n'est pas possible d'examiner ce phénomène à partir des données recueillies.

Il faut également mentionner que le fait d'être dans un contexte d'évaluation peut engendrer un phénomène de désirabilité sociale. Bien que les candidats soient mis en garde avant l'évaluation des impacts potentiellement négatifs de se présenter sous un jour indûment favorable, nous ne sommes pas à l'abri du fait que certains tentent d'employer cette stratégie. Comme les données relatives à l'estime de soi ont été obtenues à partir de la batterie de questionnaires de personnalité, les résultats obtenus sont sujets au biais de désirabilité sociale. Cette limite s'applique par ailleurs à l'ensemble des études menées sur le terrain dans le cadre de telles démarches, les données relatives aux caractéristiques personnelles de candidats étant généralement recueillies au cours de la démarche d'évaluation.

Enfin, cette étude est limitée par le fait que certains facteurs ne peuvent être contrôlés comme c'est le cas pour l'ensemble des études menées sur le terrain. Entre autres, les informations qui sont communiquées au candidat relativement à l'évaluation avant la rencontre de feedback ne peuvent être standardisées, puisque cette portion du processus est laissée à la discrétion du client. Aussi, le fait que l'échantillon soit composé de candidats provenant de différentes organisations constitue une force de l'étude au sens où les résultats obtenus donnent un portrait représentatif de la population de cadres, mais peut également être perçu comme une limite de l'étude. En fait, avec un tel échantillon, on observe davantage de variabilité attribuable au contexte que si les données avaient été recueillies auprès de candidats d'une seule organisation.

Pistes de recherche futures

Les résultats obtenus dans le cadre de la présente thèse font émerger plusieurs pistes de recherches futures. Il convient donc d'élaborer davantage certaines propositions de recherche formulées dans chacun des articles et de suggérer quelques pistes de recherche additionnelles.

Au terme de cette étude, il devient incontournable de considérer à la fois l'acceptation et la conscientisation pour s'assurer de comprendre les réactions cognitives des candidats à la réception du feedback. Dans la lignée des travaux de Jussim, Yen et Aiello (1995), les résultats de la présente étude laissent présager que ces deux réactions cognitives sont intimement reliées et pourraient même avoir une influence l'une sur l'autre. Cependant, comme ces réactions ont été mesurées au même moment chez les individus, il ne s'avère pas possible déterminer si ces variables entretiennent réellement des liens de nature causale. Pour ce faire, il serait nécessaire de mener des études longitudinales examinant l'impact des déterminants sur les réactions cognitives au feedback immédiatement après la rencontre et à nouveau après quelques semaines, voire quelques mois de réflexion. De telles études permettraient d'étudier le cheminement des réactions cognitives et d'en modéliser le processus.

À ce titre, deux pistes de recherche mériteraient d'être explorées. La première porte sur la théorie de l'évaluation juste lorsqu'il est question de prédire la relation entre l'estime de soi et la conscientisation à l'égard du feedback. Bien que plusieurs perspectives théoriques soutiennent que les individus sont motivés à développer une perception juste d'eux-mêmes (p. ex. : Festinger, 1954; Trope, 1986), cette théorie a reçu peu d'attention dans les études s'intéressant au rôle que joue l'estime de soi dans la prédiction des réactions

au feedback, exception faite des études de Sedikides (1993) et de Jussim et ses collaborateurs (1995). Les individus étant motivés à développer une vision juste d'eux-mêmes, ils chercheraient à utiliser les informations qu'ils considèrent comme justes pour ajuster leur perception d'eux-mêmes en conséquence. En ce sens, la perception que le feedback s'avère juste pourrait constituer un élément déterminant dans la démarche de réflexion menant à des remises en question de la conception de soi afin d'y intégrer certains aspects soulevés dans le cadre du feedback. Par le fait même, l'acceptation du feedback serait une variable déterminante de la conscientisation à l'égard du feedback. Il conviendrait de tester cette hypothèse dans un devis longitudinal permettant de tester l'ensemble des interrelations anticipées par le biais d'une analyse de modération médiée, notamment décrite par Edwards et Lambert (2007). Ainsi, il serait possible de déterminer à la fois si l'acceptation constitue un médiateur partiel entre l'estime de soi et la conscientisation et si la valence décisionnelle constitue une variable modératrice dans la relation entre l'estime de soi et l'acceptation.

Dans une seconde optique de recherche, il serait également pertinent de modéliser le processus d'appropriation cognitive pour établir des liens causaux entre les déterminants individuels, l'influence de la source et les différentes réactions cognitives au feedback. Les résultats obtenus dans le cadre de cette thèse mènent à envisager que les deux réactions cognitives ne se forment pas forcément simultanément dans l'esprit du candidat. Les résultats permettent aussi de conclure que les différentes variables liées à l'influence de la source viennent teinter les réactions cognitives au feedback chacune à leur façon. Il apparaît également que les variables relatives à l'influence de la source interagissent lorsqu'il est question de prédire les réactions cognitives au feedback. Il serait pertinent dans une étude

ultérieure d'examiner les relations entre les variables relatives à l'influence de la source et les réactions cognitives selon une logique causale enfin de tester certaines hypothèses découlant des résultats de la présente étude.

Dans l'optique d'appréhender ces réactions selon une logique séquentielle, il apparaît pertinent de se référer à une modélisation du processus de réflexion s'enclenchant suivant la réception de feedback en contexte de médecine développée par Sargeant, Mann, Van der Vleuten et Metsemakers (2009). Dans ce modèle, on décrit que le chemin parcouru par l'information diffèrerait en fonction du niveau d'adéquation entre les informations reçues dans le cadre du feedback et la perception que l'individu a de lui-même à cet égard. Ainsi, lorsque ces informations convergent, le travail cognitif pour accepter et être conscientisé à l'égard de ce feedback serait minime, l'arrimage étant quasi parfait. En contrepartie, lorsque l'information reçue diffère grandement de la perception que l'individu se forge, le travail cognitif nécessaire pour intégrer l'information serait plus important. L'individu aurait, à ce moment, le choix d'entreprendre une réflexion ou de réfuter la nouvelle information reçue. Un facteur déterminant amenant l'individu à décider d'enclencher ce travail cognitif est de considérer que l'évaluation est « juste ». La présente étude vient bonifier le modèle de ces auteurs en spécifiant une variable relative à l'influence de la source qui joue un rôle déterminant pour favoriser l'acceptation, soit la crédibilité attribuée à la source du feedback. Cette prémisse du modèle concorde avec une des pistes découlant nos résultats de recherche, soit que la conscientisation découlerait en partie de l'acceptation du feedback.

Ensuite, lorsque l'individu a pris la décision d'enclencher une réflexion amenant certaines remises en question, Sargeant et ses collaborateurs (2009) indiquent que la

présence d'un facilitateur favoriserait les prises de conscience. Les résultats de notre étude viennent une fois de plus bonifier ce modèle en identifiant une stratégie d'intervention s'avérant particulièrement efficace pour mettre en lumière les incohérences potentielles entre la vision que l'individu a de lui-même et les informations qui ont mené à en faire une évaluation différente (p. ex. : ses réponses à l'entrevue) : la confrontation constructive. Cette stratégie d'intervention apparaît efficace pour susciter des prises de conscience chez le candidat, en questionnant la vision parcellaire qu'il a de lui-même. Il conviendrait donc de mener une étude selon un devis longitudinal pour être à même de déterminer si l'acceptation joue un rôle médiateur (complet ou partiel) dans les relations entre les variables relatives à l'influence de la source et la conscientisation à l'égard du feedback.

On ajoute également à ce modèle que le rôle de l'influence de la source serait particulièrement important pour les individus ayant une faible estime d'eux-mêmes, puisque ces derniers sont particulièrement sensibles aux mécanismes de protection qui les amènent à rejeter d'emblée les résultats de l'évaluation (c.-à-d. à ne pas les accepter), avant même d'enclencher un processus de réflexion. Il serait donc également pertinent de tester si l'acceptation joue un rôle médiateur dans la relation entre l'estime de soi et la conscientisation, en tenant compte du rôle modérateur des variables relatives à l'influence de la source.

Une avenue à privilégier

Au-delà des pistes de recherche futures découlant directement des résultats obtenus dans le cadre de cette thèse, cette recherche consolide l'importance de s'attarder aux facteurs humains venant influencer l'issue de la rencontre de feedback. Cette thèse

confirme la pertinence de s'attarder aux caractéristiques individuelles, aux variables reliées à l'influence de la source ainsi qu'aux interactions qui en émanent pour mieux saisir ce qui favorise l'appropriation cognitive du feedback en contexte d'évaluation de potentiel.

Cette étude met en lumière le fait que tous les individus ne réagissent pas de la même façon au feedback, dépendamment de leurs caractéristiques personnelles. Les résultats de cette thèse réitèrent donc l'importance de s'attarder aux caractéristiques personnelles pour être à même de mieux prédire les réactions au feedback, puisqu'il n'apparaît pas y avoir une seule recette qui s'applique à tous. Bien que certains auteurs aient remis en doute la pertinence de s'intéresser aux caractéristiques personnelles, en raison des résultats souvent décevants obtenus entre les traits de personnalité et les réactions au feedback (p. ex. : Atwater & Brett, 2005), il apparaît qu'en se centrant sur certains aspects précis, des tendances plus claires se dessinent. Il convient donc de poursuivre les études pour être à même de dégager des « pratiques gagnantes » pour favoriser l'appropriation du feedback chez différents types de personnes en fonction de certaines caractéristiques spécifiques (telles que l'estime de soi, le sentiment d'efficacité personnelle ou la conscience de soi) ayant un rôle à jouer dans l'interprétation des situations et des réactions qui en découlent. Une meilleure connaissance de ces distinctions permettrait au psychologue d'adopter des stratégies adaptées au profil du candidat pour optimiser l'intégration et la portée du feedback. Il s'avère d'autant plus important de mettre l'emphase sur ces aspects dans les études ultérieures, puisque le psychologue dispose de peu de temps pour parvenir à atteindre son objectif, soit de favoriser l'appropriation du feedback chez le candidat.

Cette étude fait également ressortir la pertinence de poursuivre les recherches pour approfondir la compréhension des leviers dont la source (c.-à-d. le psychologue) dispose pour générer des réactions favorables au feedback et ainsi bonifier l'impact de ses interventions. C'est une avenue de recherche particulièrement porteuse de sens pour les psychologues spécialisés en évaluation de potentiel. En effet, les connaissances issues des études sur les autres catégories de déterminants (p. ex. : contexte, message) apportent des pistes aux psychologues concernant les conditions à mettre en place pour favoriser des réactions favorables chez les candidats. Ces résultats outillent néanmoins peu les psychologues sur la façon de livrer leur feedback pour en favoriser l'appropriation. Bien que les variables relatives à l'influence de la source puissent paraître plus complexes à isoler, il s'avère incontournable de les étudier pour bonifier l'état des connaissances sur les meilleures pratiques à employer par les psychologues pour favoriser l'appropriation du feedback chez les candidats en contexte d'évaluation de potentiel. Les études ultérieures gagneraient à allier les connaissances théoriques et pratiques, en s'inspirant de modèles ayant démontré leur efficacité dans d'autres types de relations d'accompagnement et en les bonifiant par des approches permettant d'identifier les pratiques gagnantes sur le terrain. Pour identifier les meilleures pratiques employées par les psychologues dans ce contexte, il serait entre autres pertinent de s'inspirer d'une méthode récemment employée en coaching de cadres supérieurs par Poteet et Kudisch (2008) pour identifier les comportements, techniques et activités réalisées par les coachs apportant une réelle valeur ajoutée à la démarche. En employant une approche d'analyse d'emploi combinant une collecte de données de nature qualitative et quantitative auprès des coachés, ils ont été à même d'identifier des facteurs clés associés à l'efficacité du coach.

En conclusion, Epstein (1980) présente une métaphore intéressante pour décrire le cheminement interne des individus en fonction de leur niveau d'estime. Les individus qui ont une forte estime d'eux-mêmes porteraient avec eux une conception d'amour inconditionnel, d'un parent fier des succès et tolérant envers les erreurs. Cette confiance leur donnerait une plus grande résilience relativement aux échecs et aux expériences difficiles, une confiance similaire à celle des enfants ayant développé un attachement sécure. En contrepartie, les individus ayant une plus faible estime portent en eux une image de parent désapprouvateur qui se montre critique à l'égard de leurs échecs et démontre un niveau de joie limité à l'égard des succès. Conséquemment, ces individus se montrent plus sensibles aux échecs et au rejet, présentent une tolérance plus faible à la frustration et mettent plus de temps à se remettre de déceptions et présentent une approche plus pessimiste (Epstein, 1980). Cette image apporte une perspective intéressante pour se représenter l'état dans lequel se trouvent les candidats ayant une plus faible estime d'eux-mêmes au moment de recevoir un feedback. Je convie les psychologues à se remémorer cette métaphore, ainsi que les grandes conclusions de cette thèse, lorsqu'ils auront à donner du feedback à des candidats ayant une plus faible estime d'eux-mêmes dans l'optique de favoriser l'appropriation chez ces derniers.

Ce faisant, je les invite également à garder à l'esprit que la relation entre l'estime de soi et l'appropriation cognitive du feedback en contexte d'évaluation de potentiel est une relation complexe qui est influencée par plusieurs facteurs. Contrairement à ce qui a longtemps été mis de l'avant, l'appropriation cognitive du feedback ne dépend pas uniquement de la valence du feedback, mais bien d'un ensemble de facteurs qui viennent interagir pour prédire ces réactions. Les caractéristiques du récepteur, l'influence de la

source et leurs effets combinés viennent jouer un rôle beaucoup plus proéminent dans la prédiction de l'appropriation cognitive du feedback que ce qui avait été mis de l'avant dans les recherches antérieures.

Bien qu'il reste encore beaucoup de travail à faire pour être à même d'isoler tous les facteurs qui peuvent venir teinter les réactions cognitives au feedback des candidats en contexte d'évaluation de potentiel, cette thèse constitue un premier pas vers une meilleure connaissance de cet océan qui sépare parfois la transmission de l'information et sa réception.

Références

- Abraham, J. D., Morrison, J. D. J., & Burnett, D. D. (2006). Feedback seeking among developmental assessment center participants. *Journal of business and psychology, 20*(3), 383-394.
- Anseel, F., & Lievens, F. (2009). The mediating role of feedback acceptance in the relationship between feedback and attitudinal and performance outcomes. *International journal of selection and assessment, 17*(4), 362-376.
- Atwater, L. E., & Brett, J. F. (2005). Antecedents and consequences of reactions to developmental 360° feedback. *Journal of vocational behavior, 66*, 532-548.
- Baumeister, R. F., Campbell, J. D., Krueger, J. I., & Vohs, K. D. (2003). Does high self-esteem cause better performance, interpersonal success, happiness, or healthier lifestyles? *Psychological science in the public interest, 4*(1), 1-44.
- Bernichon, T., Cook, K., & Brown, J. D. (2003). Seeking self-evaluative feedback: the interactive role of global self-esteem and specific self-views. *Journal of personality and social psychology, 84*, 194-204.
- Berenthal, P., Cook, K., & Smith, A. (2001). Needs and outcomes in an executive development program: a matter of perspective. *The journal of applied behavioral science, 37*(4), 488-512.
- Cormier, S., & Nurius, P. S. (2009). *Interviewing and change strategies for helpers: fundamental skills and cognitive behavioral interventions*. (6^e éd.). Belmont, CA: Brooks/Cole Cengage Learning.

- Edwards, J. R., & Lambert, L. S. (2007). Methods for integrating moderation and mediation: a general analytical framework using moderated path analysis. *Psychological methods, 12*(1), 1-22.
- Ejiogu, K. C. (2003). *Participants' evaluation of their developmental assessment center*. Communication présentée au 18th Annual conference of the society for industrial and organizational psychology, Orlando, FL.
- Epstein, S. (1980). The self-concept: a review and the proposal of an integrated theory of personality. Dans E. Staub (dir.), *Personality: Basic issues and current research* Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Festinger, L. (1954). A theory of social comparison processes. *Human relations, 7*, 117-140.
- Hill, C. E., & O'Brien (1999). *Helping skills: facilitating exploration, insight, and action*. Washington, DC: American psychological association.
- Hoyt, W. T. (1996). Antecedents and effects of perceived therapist credibility: a meta-analysis. *Journal of counseling psychology, 43*(4), 430-447.
- Ilgen, D. R., Fisher, C. D., & Taylor, S. (1979). Consequences of individual feedback on behavior in organizations. *Journal of applied psychology, 64*(4), 349-371.
- Jeanneret, R., & Silzer, R. (1998). *Individual psychological assessment: predicting behavior in organizational settings*. San Francisco, CA: Jossey-bass.
- Jussim, L., Yen, H., & Aiello, J. R. (1995). Self-consistency, self-enhancement, and accuracy in reactions to feedback. *Journal of experimental social psychology, 31*, 322-356.

- Kudisch, J. D., & Ladd, R. T. (1997, avril). *Factors related to participants' acceptance of developmental assessment center feedback*. Communication présentée au 12th Annual conference of the society for industrial and organizational psychology, St.Louis, MO.
- Kwang, T., & Swann, W. B. (2010). Do people embrace praise even when they feel unworthy? A review of critical tests of self-enhancement versus self-verification. *Personality and social psychology review, 14*(3), 263-280.
- Nease, A. A., Mudgett, B. O., & Quinones, M. A. (1999). Relationships among feedback sign, self-efficacy, and acceptance of performance feedback. *Journal of applied psychology, 84*(5), 806-814.
- Pettersen, N. (2000). *Évaluation du potentiel humain dans les organisations*. Sainte-Foy: Presses de l'Université du Québec.
- Plunier, P., Boudrias, J.S., & Savoie, A. (soumis). Validation d'une mesure d'appropriation cognitive du feed-back en évaluation de potentiel. *Revue européenne de psychologie appliquée*.
- Poteet, M. L., & Kudisch, J. D. (2008, septembre). *Using executive coaching to leverage assessment center feedback: Tips for success*. Communication présentée au 34th annual meeting of international congress on assessment center methods, Washington, DC.
- Rose, M., Eidson, C., Steffensmeier, J., & Kudisch, J. (2004, avril). *Factors affecting assessment center feedback acceptance: an expanded view*. Communication présentée au 19th Annual conference of the society for industrial and organizational psychology, Chicago, Illinois.

- Sargeant, J. M., Mann, K. V., Van der Vleuten, C. P., & Metsemakers, J. F. (2009). Reflection: a link between receiving and using assessment feedback. *Advances in health sciences education, 14*(3), 399-410.
- Sedikides, C. (1993). Assessment, enhancement, and verification determinants of the self-evaluation process. *Journal of personality and social psychology, 65*, 317-338.
- Tracey, T. J., Glidden, C. E., & Kokotovic, A. M. (1988). Factor structure of the counselor rating form—short. *Journal of counseling psychology, 35*, 330-335.
- Trope, Y. (1983). Self-assessment in achievement behavior. Dans J. M. Suls & A. G. Greenwald (dir.), *Psychological perspectives on the self* (vol. 2, p. 93-121). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Trope, Y. (1986). Self-enhancement and self-assessment in achievement behavior. Dans R. M. Sorrentino & E. T. Higgins (dir.), *Handbook of motivation and cognition* (vol. 1, p. 350-378).

Annexe A :

Présentation des items ayant inspiré l'élaboration des échelles de crédibilité perçue et de confrontation constructive

Présentation des items ayant inspiré l'élaboration des échelles de crédibilité perçue et de confrontation constructive

Cette annexe regroupe les tableaux présentant les items ayant inspiré l'élaboration de l'échelle de crédibilité perçue ainsi que l'échelle de confrontation constructive. Le premier tableau contient les items des échelles ayant inspiré l'élaboration de l'échelle de crédibilité perçue de la présente étude. Les propriétés psychométriques sont présentées dans le tableau lorsque celles-ci ont été publicisées par les auteurs.

Présentation des items mesurant la crédibilité perçue et de leurs propriétés psychométriques ayant inspiré l'élaboration de l'échelle de crédibilité perçue

	Item	M	ÉT	N	Alpha	Corrélation
Byham (2005)						
Expertise de la source (en anglais : source expertise)	The assessment feedback was delivered to me in a professional manner.	4,47	0,53	74		
	I was treated with respect throughout the feedback discussion	4,57	0,50	74		
	The assessors who rated my performance in the Stage II Program have considerable expertise in evaluating managerial skills and abilities.	3,65	0,72	63		
	Description de l'échelle Expertise de la source	4,28	0,50	74	0,70	Acceptation ($r = 0,47$, $p < 0,01$)
Intérêt et considération démontré (en anglais : assessor concern/interest)	The assessor who gave me feedback seemed concerned about my development.	3,89	0,79	63		
	The assessor who gave me feedback appeared interested in my personal development.	3,95	0,79	63		
	Description de l'échelle Intérêt et considération démontré	3,92	0,74	63	0,87	Acceptation ($r = 0,36$, $p < 0,01$)

	Item	M	ÉT	N	Alpha	Corrélation
Kudisch (1996)						
Crédibilité/expertise de la source (en anglais : source credibility/expertise)	I have confidence that the people who assessed my performance are thoroughly trained raters.					
	I believed the individuals who assessed my performance are very competent in the field of testing and assessment.					
	Description de l'échelle crédibilité/expertise de la source	3,76	0,67	107		Acceptation ($r = 0,52^a$)
	Corrélation entre les deux items de l'échelle					$r = 0,87^a$
Rose et coll. (2004)						
Variables liées à la source (en anglais : source variables)	My feedback giver checked to ensure understanding.					Acceptation ($r = 0,48^a$)
	My feedback giver conveyed warmth through non-verbal.					Acceptation ($r = 0,48^a$)
	My feedback giver had good understanding of target job.					Acceptation ($r = 0,47^a$)
	My feedback giver seemed to have extensive experience giving feedback.					Acceptation ($r = 0,43^a$)
	My feedback giver was skilled in reducing anxiety.					Acceptation ($r = 0,41^a$)
	My feedback giver was polite and pleasant.					Acceptation ($r = 0,37^a$)
	My feedback giver was trustworthy.					Acceptation ($r = 0,36^a$)
	My feedback giver was candid.					Acceptation ($r = 0,27^a$)

Notes. ^a. seuil non-spécifié.

Le second tableau expose les items à partir desquels l'échelle de confrontation constructive a été élaborée. Les propriétés psychométriques sont présentées dans le tableau lorsque celles-ci ont été publicisées par les auteurs.

Présentation des items mesurant la confrontation constructive et de leurs propriétés psychométriques ayant inspiré l'élaboration de l'échelle de confrontation constructive

	Item	N	Alpha
Gettman (2008)			
Confrontation constructive (en anglais : <i>constructive confrontation</i>)	I am willing to disagree with my clients.	188	0,77
	I am willing to tackle tough issues.	188	0,64
	Deliver « truth » constructively (i.e., are candid and straightforward when presenting feedback, but do so in a manner that maintains their self-esteem).	188	0,52
	<i>Description de l'échelle de confrontation constructive</i>	188	0,74
Poteet et Kudisch (2008)			
Challenge constructif (en anglais : <i>constructive challenge</i>)	Expose you to different perspectives / ways of thinking about things.		
	Challenge your way of thinking about or doing things (e.g. questions assumptions you make, etc.).		
	Pushes you to set difficult, stretch goals.		
	Helps you understand the negative consequences of some of your behaviors / ways of doing things (e.g. derailers).		
	Delivers « truth » constructively (i.e. is candid and straightforward when presenting feedback, but does so in a manner that maintains your self-esteem).		

Annexe B :

Instruments de mesure utilisés

Échelle de crédibilité perçue (article 2)

(instrument validé dans l'étude 1)

Consigne : Encerclez le chiffre qui reflète le mieux votre degré d'accord avec l'énoncé.

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

Échelle de confrontation constructive (article 2)
(adaptée de Gettman, 2008 et Poteet & Kudisch, 2008)

Consigne : Encerclez le chiffre qui reflète le mieux votre degré d'accord avec l'énoncé.

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 habileté à me sortir de ma zone de confort. | 1 2 3 4 5 6 |
| 2. Sa capacité à me confronter dans ma façon de voir les choses. | 1 2 3 4 5 6 |
| 3. Sa capacité à remettre en question la perception que j'ai de ma personne. | 1 2 3 4 5 6 |
| 4. Sa capacité à me déstabiliser de façon positive. | 1 2 3 4 5 6 |
-

Échelle d'acceptation du feedback (articles 1 et 2)

(Plunier, Boudrias, & Savoie, soumis)

Consigne : Encerclez le chiffre qui reflète le mieux votre degré d'accord avec l'énoncé.

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

À la suite de la rencontre de feedback...

1. Je me reconnais dans la description que l'évaluateur a faite de moi. 1 2 3 4 5 6
 2. Je considère que le feedback reflète bien la personne que je suis. 1 2 3 4 5 6
 3. Je crois que le feedback offre une représentation juste de ma personne. 1 2 3 4 5 6
 4. Je suis d'accord avec les aires de développement identifiées par mon évaluateur. 1 2 3 4 5 6
-

Échelle de conscientisation à l'égard du feedback (articles 1 et 2)

(Plunier, Boudrias, & Savoie, soumis)

Consigne : Encerclez le chiffre qui reflète le mieux votre degré d'accord avec l'énoncé.

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

À la suite de la rencontre de feedback...

- | | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|---|
| 1. Je suis plus sensible à l'impact de mes comportements sur mes collègues de travail. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 2. J'ai compris ce que je dois changer pour me développer sur le plan professionnel. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 3. Je suis davantage conscient de comment mes caractéristiques personnelles contribuent à mes aspirations professionnelles. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 4. Je suis davantage conscient des situations dans lesquelles mes caractéristiques personnelles peuvent nuire à mon travail. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 5. Je me connais mieux. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 6. Je suis davantage conscient de l'impact de ma personnalité sur mon efficacité au travail. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 7. Je comprends mieux pourquoi certaines choses ou personnes me font réagir. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 8. Je connais mieux le type d'environnement de travail dans lequel je performe bien. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 9. Je suis davantage conscient des forces que je peux exploiter au travail. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
-