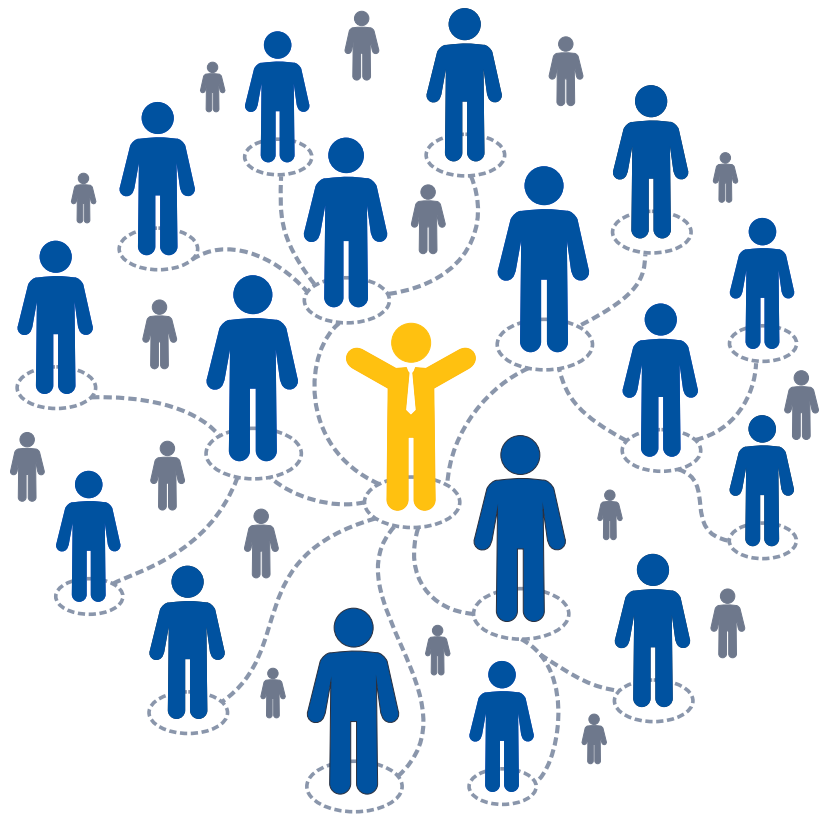


# GUIDE RH

## Recrutement et développement des talents



**«Le CV d'un candidat  
n'est pas le reflet de  
ses compétences et  
de sa personnalité.»**

# Pourquoi Mesurer le Talent ?



Le succès ou l'échec des entreprises tient souvent aux forces de ses ressources en capital humain. Ils représentent leur investissement le plus coûteux, un des plus grand risque et constituent la plus grande opportunité de prendre un avantage compétitif sur leurs concurrents.

**FAVORISER LA CROISSANCE**

**AUGMENTER LA PERFORMANCE**

**ATTÉNUER LE RISQUE**

Mesurer le Talent avec des tests psychométriques permet d'atteindre les objectifs suivants:

l'amélioration  
de la  
satisfaction  
client

l'augmentation  
des ventes

la diminution  
des coûts



Reconnaître, exploiter et valoriser “vos meilleurs Talents” est la solution pour performer dans un monde en changement et concurrentiel

## Utilisez la psychométrie pour réaliser votre stratégie d'entreprise

Mieux prédire la performance de vos employés

Améliorer l'efficacité de vos recrutements

Eviter d'engager des personnes qui sur CV semblent compétentes et qui s'avèrent être un échec de recrutement

Rationaliser vos processus RH en utilisant systématiquement les tests psychométriques dans la pré-sélection des candidats

Vous optimisez votre processus en réduisant le temps requis pour consulter les CV

Vous affinez la mesure des compétences recherchées

Vous réduisez la durée des entretiens de sélection

Identifier les personnes les mieux adaptées à un poste en fonction des caractéristiques spécifiques du poste



## Pourquoi nos clients utilisent nos outils

- Améliorer la qualité du recrutement, éviter de perdre un talent à la compétition
- Permettre des décisions de recrutement plus rapides
- Mieux aligner le processus de recrutement sur la stratégie de l'entreprise
- Favoriser la rétention des talents clés par leur identification
- Optimiser la performance des employés et définir un profil type pour l'embauche
- Identifier avec précision les candidats les mieux adaptés aux postes clés
- Réduire les coûts liés à l'intégration et à la formation des nouveaux employés

« Des solutions d'évaluation des talents conçues pour augmenter le rendement de votre investissement en capital humain »



Nous sommes éditeur de tests psychologiques et nous développons des outils d'évaluation depuis plus de 50 ans, afin de satisfaire aux exigences des spécialistes et professionnels des ressources humaines. Nous travaillons avec plusieurs centres de recherches universitaires et plus d'une dizaine de chercheurs universitaires afin d'offrir des outils d'évaluation à la fine pointe de la recherche.

## Constat sur le marché de l'emploi

L'économie mondiale se stabilise, les employeurs sont de plus en plus contraints de réorienter leurs activités de **réduction des coûts** vers une stratégie visant **la rétention des talents**, l'engagement et le développement de leur capital humain.

La main-d'œuvre d'aujourd'hui est plus **dynamique** et plus exigeante que jamais. Les employés exigent des conditions offrant plus de flexibilité, des environnements dynamiques et des modalités de travail variées.

Une main-d'œuvre multi-générationnelle - **quatre générations travaillant côte à côte** - des avancées technologiques et la mondialisation obligent le monde des affaires à repenser les stratégies qui touchent le Capital Humain qui avaient réussies auparavant.

Ce document explore les **nouvelles tendances** dans la gestion des talents et examine la façon dont nous gérons le talent dans un environnement de plus en plus caractérisé par le changement.



## Un monde en changement

### L'approche traditionnelle

- Hiérarchique
- Directe
- Approche Top - down
- Axée sur le processus
- Autocratique
- Récompenses externes
- Organisation en silo
- Feedback annuel
- Evaluation basée sur les faiblesses

### Nouvelles tendances

- En réseau
- Coaching
- Approche Bottom - Up
- Axée sur les résultats
- Démocratique
- Récompenses intrinsèques
- Organisation matricielle
- Feedback en continu
- Évaluation basée sur les forces

\* Deloitte Human Capital Trends 2013, Leadind Indicators

## Talent

Des facteurs importants à la réussite d'une stratégie de gestion du Capital Humain reposent sur l'acquisition de Talent, le développement des Compétences et du Leadership, le maintien de l'Engagement envers l'organisation.

Dans de nombreux secteurs de l'économie, la performance des organisations repose de plus en plus sur l'excellence individuelle d'un petit nombre de personnes clés, personne que l'on désigne avec le qualificatif de « Talents » ou de « haut potentiel »

# Nos outils vous permettront d'optimiser vos processus RH et améliorer votre performance.

Les outils d'évaluation RH de L'IRP constituent un atout non négligeable pour atteindre rapidement vos nouveaux objectifs et vous adapter aux enjeux des ressources humaines : le recrutement de ressources clés, le développement du potentiel de vos employés, l'engagement, le leadership, la mutation et la gestion de carrière, la personnalité, les habiletés cognitives et la motivation.

## L'importance d'une meilleure sélection et d'un recrutement efficace

Avoir plus de demandeurs d'emploi ne représente pas nécessairement un bassin de talents améliorés. Cela signifie simplement plus de candidats à évaluer. Beaucoup d'organisations continuent d'utiliser des méthodes de sélections traditionnelles pour juger de la qualité des candidats à un emploi. Des outils plus modernes, comme les tests psychométriques, vous permettent d'avoir une meilleure évaluation de vos candidats basée sur une mesure plus objective de leur talent. De cette façon, il est possible d'identifier les candidats qui seront les plus performants en fonction des exigences spécifiques de leur emploi.

## Comment améliorer les techniques de sélection

Dans notre environnement économique actuel, il y a des pressions sur les organisations à prendre des décisions de recrutement rapidement tout en minimisant l'incidence financière.

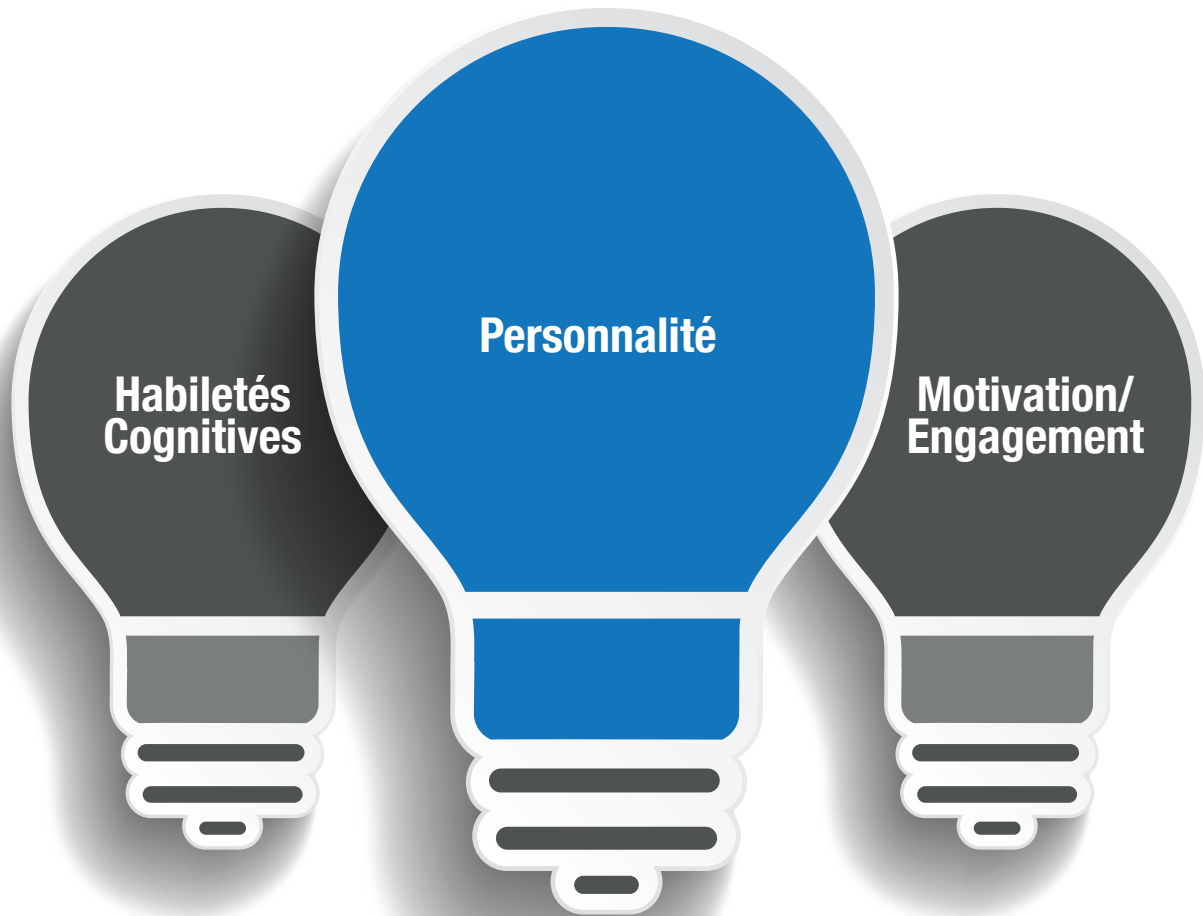
Historiquement, les modes de recrutement étaient définis selon le poste ou la nature du recrutement ; universités, écoles de commerce, école de métier ou celui de chasseurs de têtes pour les hauts dirigeants. Les organisations ont besoin d'outils de sélection plus objectifs, afin de transformer le processus de recrutement de leur organisation face aux nouvelles tendances du marché.

**Les tests psychométriques vous permettent de réaliser ces objectifs.**

## Le coût des erreurs de sélection

\*Le coût rattaché à un recrutement, incluant l'ensemble des coûts du processus d'embauche plus les coûts liés à l'intégration et à la formation de l'employé est significatif. Selon une estimation, le coût moyen de remplacement d'une mauvaise embauche est 1,5 fois le salaire et les avantages sociaux du travailleur, ce qui signifie qu'il pourrait coûter 45 000\$ pour remplacer quelqu'un avec un salaire de 30,000\$ plus avantages sociaux.

# Performance à l'emploi



**Une sélection efficace par l'utilisation de tests psychométriques offre:**

**Amélioration de la performance** au travail, de meilleurs résultats

Une **meilleure utilisation du temps** et des ressources

**Meilleure adéquation** entre les candidats et les exigences de l'emploi

Une **confiance plus élevée** dans les décisions de recrutement et de promotion

Une baisse du taux de roulement et un **meilleur taux de rétention**

## Habilités Cognitives

La recherche de Schmidt et Hunter (1981, 1998) suggère que la capacité cognitive générale influe sur le rendement au travail en grande partie par son rôle dans l'acquisition et l'utilisation de l'information sur la façon de faire son travail. Les personnes ayant des niveaux élevés de capacité cognitive ont plus de facilité pour acquérir de nouvelles informations et plus rapidement et ils sont en mesure d'utiliser cette information plus efficacement.

Murphy (1989), a suggéré que la capacité cognitive devrait être plus importante dans les travaux complexes, lors de l'intégration à un nouvel emploi, quand il y a des changements dans le milieu de travail qui exigent aux travailleurs d'apprendre de nouvelles façons d'exécuter leurs emplois. De nombreuses autres recherches démontrent ce lien direct entre les habiletés cognitives et la performance à l'emploi (Hunter et Hunter 1984, Schmidt 2002).

Les tests d'habiletés cognitives vous permettent de confirmer les aptitudes réelles d'un candidat en les comparant objectivement. Cette comparaison se fait par la normalisation de nos tests sur une population normale issue d'un échantillon représentatif de la société.

Bien que les diplômes présentent l'accomplissement académique d'un candidat, ils ne permettent pas de classer deux candidats qui présentent le même diplôme, par exemple un diplôme en commerce ou en administration.

## Personnalité

Depuis maintenant des dizaines d'années, la recherche en psychologie et en management a mis en évidence l'impact exceptionnel de la personnalité sur l'adaptation et la réussite des personnes en contexte professionnel. En effet, les résultats que nous obtenons au quotidien, que ce soit dans notre vie personnelle ou professionnelle, sont directement liés à nos comportements. La personnalité étant le meilleur prédicteur connu à ce jour des comportements, c'est tout naturellement que son évaluation est devenue cruciale dans le cadre du recrutement, de l'orientation, de la gestion de la mobilité ou encore du développement des personnes au sein des organisations.

Les études sur le Big Five ont démontré que la conscience et la stabilité émotionnelle ont des impacts significatifs sur la performance à l'emploi (Hurtz and Donovan 2000, Barrick and Mount 1991, Hought 1992, Salgado 1997, 1998,).

Le construit de « conscience » (fiabilité, organisation, planification) est un prédicteur particulièrement prometteur de la performance globale à l'emploi. Certains auteurs ont proposé que la conscience pourrait être le facteur «g» de la personnalité et prédire la performance dans la plupart des domaines professionnels» (Robertson et al 2000).

**Toutes ces études démontrent un lien sur la prévision avec la performance à l'emploi.**

## Motivation / Engagement

Les trois grands besoins que l'individu cherche à combler sont l'autonomie, la compétence et l'affirmation sociale. Pour un fonctionnement psychologique optimal, la Théorie de l'Auto Détermination (TAD) identifie trois besoins psychologiques, innés et universels qui doivent être satisfaits : celui d'autonomie (se sentir libre d'initier et de réguler ses propres comportements en plus d'agir en conformité avec ses valeurs), celui de compétence (se sentir efficace dans l'atteinte de ses buts) et celui d'affiliation sociale (avoir des contacts sociaux enrichissants, sentir que l'on appartient à un groupe) (Forest, Mageau 2008).

La recherche en milieu de travail démontre par exemple que le soutien à l'autonomie augmente à la fois le bien-être et la performance via la satisfaction des trois besoins (p. ex. Baard, Deci & Ryan, 2004).

Dans le langage de la TAD, le soutien à la satisfaction des besoins intrinsèques (aussi appelé soutien à l'autonomie) est une étiquette apposée à une gamme de comportements qui, dans les relations hiérarchiques, permettent au supérieur de favoriser la satisfaction des besoins d'autonomie, de compétence et d'affiliation sociale chez le subordonné.

Des comportements à adopter par le supérieur immédiat pour favoriser la satisfaction des besoins psychologiques sont :

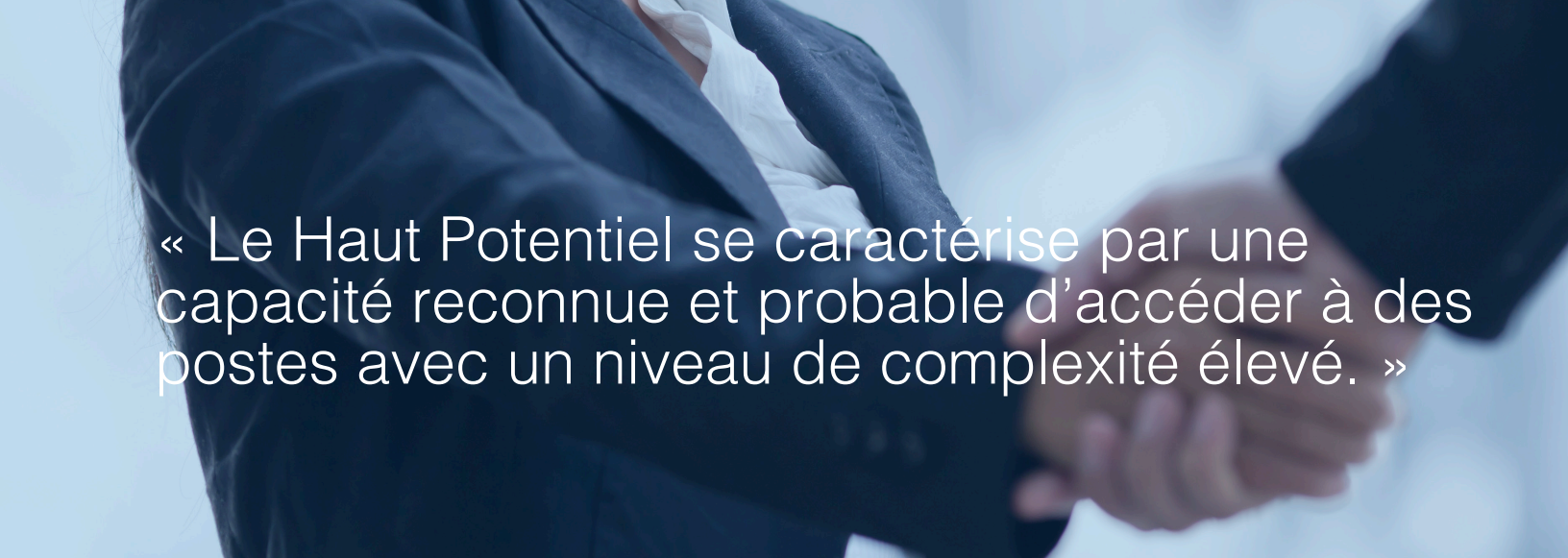
- être conscient d'accepter, de reconnaître et de prendre la perspective de son subordonné, tout en reconnaissant ses sentiments et émotions;
- expliquer le rationnel et les raisons derrière chaque demande et règlement;
- offrir des choix.

les comportements à éviter, qualifiés de contrôle psychologique, sont :

- faire ressentir de la culpabilité à l'autre;
- avoir recours aux menaces;
- manipuler l'autre en lui offrant des récompenses contingentes;
- donner des ordres de façon autoritaire.

# Une évaluation des motivations de l'individu permet de mieux connaître ses motivations fondamentales et susciter l'engagement envers l'organisation





« Le Haut Potentiel se caractérise par une capacité reconnue et probable d'accéder à des postes avec un niveau de complexité élevé. »

## Un enjeu RH pour la prochaine décennie

# Identifier les Hauts Potentiels, comment les recruter et les conserver.

Malheureusement pour les entreprises, les Hauts Potentiels sont une denrée rare. En effet, ceux-ci ne représentent qu'une petite proportion de la population active.

La plupart des entreprises utilisent les nominations faites par les superviseurs et l'évaluation de performance annuelle pour identifier les candidats à Haut Potentiel dans leur bassin de talent. En l'absence de la capacité de les identifier, les candidats à Haut Potentiel risquent de quitter l'entreprise et d'aller travailler pour un compétiteur. Identifier des candidats à Haut Potentiel, alors qu'ils ne le sont pas, peut également conduire à de l'inefficience pour l'entreprise.

### **Les méthodes actuelles peuvent poser problème.**

Les entreprises ont tendance à surestimer la performance actuelle comme un prédicteur de la performance future de ses employés. Des études démontrent (Hogan 2012) que seulement 30% des haut performants seraient effectivement des employés à Haut Potentiel.

### **Haut Potentiel versus Haut Performant**

En parcourant les articles concernant les Hauts Potentiels, ces deux termes reviennent souvent, il n'est pas toujours facile de les différencier. Il est donc important de bien comprendre leur signification, car les deux sont très proches, mais la différence est cruciale. D'un côté, nous avons les « **Hipo** », ce sont tout simplement des Hauts Potentiels dans le sens décrit dans cet article. De l'autre, les « **Hiperf** », ce sont des cadres à hautes performances installés dans une fonction. Ces derniers sont aussi importants pour les entreprises que les premiers. Ce sont simplement des personnes qui sont « excellentes » dans leur fonction. Ceux-ci contrairement aux « Hipo », ils n'évoluent pas, généralement, pour des raisons de limitations naturelles. Il est important de bien différencier les deux, car dans le cas contraire, on risque de surévaluer le potentiel d'un individu et par conséquent, risquer de l'élever rapidement à son niveau d'incompétence selon « Le Principe de Peter ».

## QU'EST-CE QU'UN EMPLOYÉ À HAUT POTENTIEL



« Les Hauts Potentiels sont des individus qui, par leur profil ou leurs performances, laissent à penser qu'ils pourront devenir des dirigeants d'entreprise. Un Haut Potentiel n'est pas forcément dans les hautes sphères de l'entreprise. Toutefois, dans un avenir plus ou moins lointain, il pourra apporter une valeur importante à l'entreprise. »

**L'évaluation par un inventaire de personnalité permet de déterminer de façon plus objective, s'il possède les qualités identifiées comme requises pour être défini comme à Haut à Potentiel et à quel niveau d'intensité.**



Ils recherchent des rôles qui exigent un engagement personnel supérieur à la norme



Ils préfèrent un rythme rapide et un environnement multi-tâches



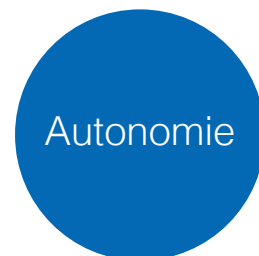
Ils veulent avoir la possibilité d'exercer, d'influencer et de façonner la manière dont les choses sont faites



Ils recherchent des rôles et des missions qui fournissent une variété de situations et de la stimulation



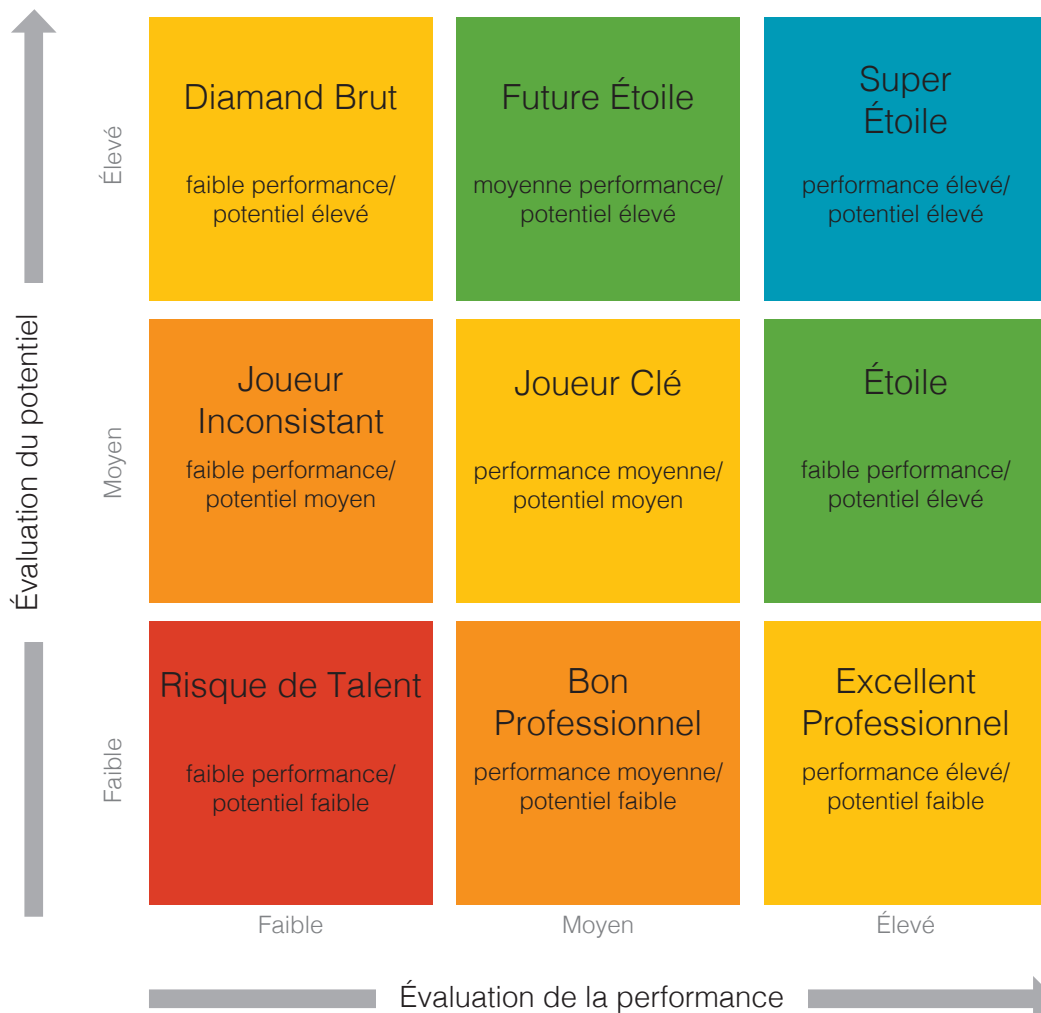
Ils cherchent un environnement qui leur permet de travailler de façon plus souple et flexible



Ils sont attirés par des rôles qui leur permettent une grande autonomie sur la façon dont ils exercent leurs responsabilités

# Identifier la super étoile!

Le processus d'identification des candidats à Haut Potentiel permet la plupart du temps de faire une évaluation de son bassin de talent en positionnant sur une matrice **Potentiel/Performance** chacun de ses employés. L'amalgame d'un processus d'évaluation des compétences, des habiletés et de la performance actuelle de l'employé permet de le positionner sur la matrice.



# IPLC – Inventaire de la Personnalité Le Corff

Conçu pour mesurer les traits de la personnalité selon la théorie des cinq facteurs (« Big Five »).

Ce modèle a été largement validé et a fait l'objet d'un large consensus dans les milieux de la recherche en psychologie. Il met en évidence la présence de 5 dimensions exhaustives qui résument la personnalité. Ces cinq traits de la personnalité rendent compte des styles relationnels, émotionnels, cognitifs, motivationnels, expérientiels et attitudeaux de la personne.

L'IPLC offre un second niveau d'analyse en subdivisant chacun des cinq traits en deux facettes plus spécifiques qui permettent une analyse plus fine de la personnalité.

## ÉCHELLES DE L'IPLC BASÉES SUR LE «BIG FIVE»

<b>Ouverture</b>	Flexibilité	Pragmatisme
<b>Conscience</b>	Implication	Improvisation
<b>Extraversion</b>	Extraverti	Introverti
<b>Agréabilité</b>	Altruiste	Individualiste
<b>Stabilité émotionnelle</b>	Contrôle des émotions	Sensibilité

+ 10 sous-échelles

# IPVI – Inventaire de la Personnalité et des Valeurs Interpersonnelles

Deux personnes ayant les mêmes traits de personnalité peuvent agir différemment selon leurs systèmes de valeurs. Cela peut donner un aperçu de leur capacité de s'adapter face à un type d'emploi ou à une culture organisationnelle. IPVI est plus qu'une simple mesure de la personnalité, il identifie également le système de valeurs d'une personne pour prédire de façon fiable leurs motivations, leurs comportements et la capacité d'adaptation à un rôle et/ou à la culture organisationnelle.

IPVI est aussi largement utilisé dans le développement pour aider les individus à mieux se connaître et comprendre comment leurs traits de personnalité et leurs valeurs peuvent différer de ceux des autres.

## 9 traits de la personnalité



# BGTA – Batterie Générale de Tests d’Aptitudes

## Facteur « g » | l’aptitude générale à apprendre.

Mesure la capacité de raisonner, de prévoir, de résoudre des problèmes, de penser abstraitement, d’appréhender des idées complexes, d’apprendre rapidement et de tirer profit de l’expérience. Étroitement liée à la performance au travail.

**Les personnes qui ont un facteur g plus élevé que la moyenne ont plus de facilité à raisonner et à prendre des décisions, à apprendre dans un contexte d’emploi, à comprendre les directives et les objectifs liés à un travail, à développer des compétences.**

## Aptitude verbale

Habilité à comprendre le sens des mots et à les utiliser à bon escient. Habileté à comprendre la langue, à saisir la relation des mots et le sens des phrases.

## Aptitude numérique et raisonnement numérique.

Habilité à faire rapidement des calculs exacts et à faire des raisonnements logiques et arithmétiques.

## Aptitude spatiale

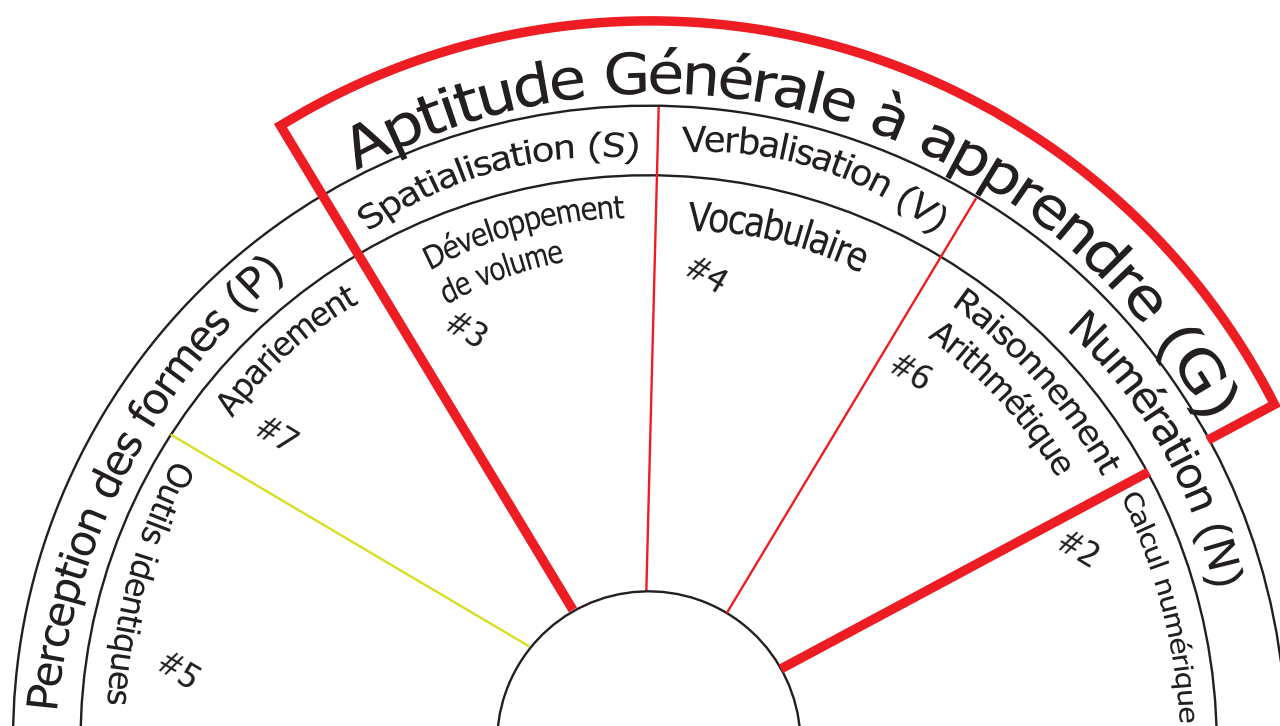
Habilité à imaginer des formes géométriques et à se représenter des volumes à partir de dessins. Habileté à saisir la relation fonctionnelle des objets dans l’espace.

## Perception des formes

Habilité à relever les détails pertinents dans les objets, les illustrations ou les représentations graphiques. Habileté à faire des comparaisons visuelles.

## Perception d’écritures

Habilité à relever les détails pertinents dans les textes et les tableaux. Mesure la vitesse de perception nécessaire dans beaucoup d’emplois industriels, même si le poste n’a pas un contenu verbal ni numérique.





## Capacité à apprendre

Ce test d'aptitude, hautement considéré et largement accepté, mesure la capacité d'un candidat à apprendre, s'adapter, résoudre des problèmes et comprendre les instructions.

Il permet de bien apparier les candidats selon leurs capacités et les exigences de l'emploi.

Avec cet outil, vous pouvez aider votre organisation à améliorer la rétention d'employés et à réduire le roulement involontaire, à diminuer le temps de formation, à améliorer la satisfaction et l'engagement des employés, permet également d'augmenter la productivité.

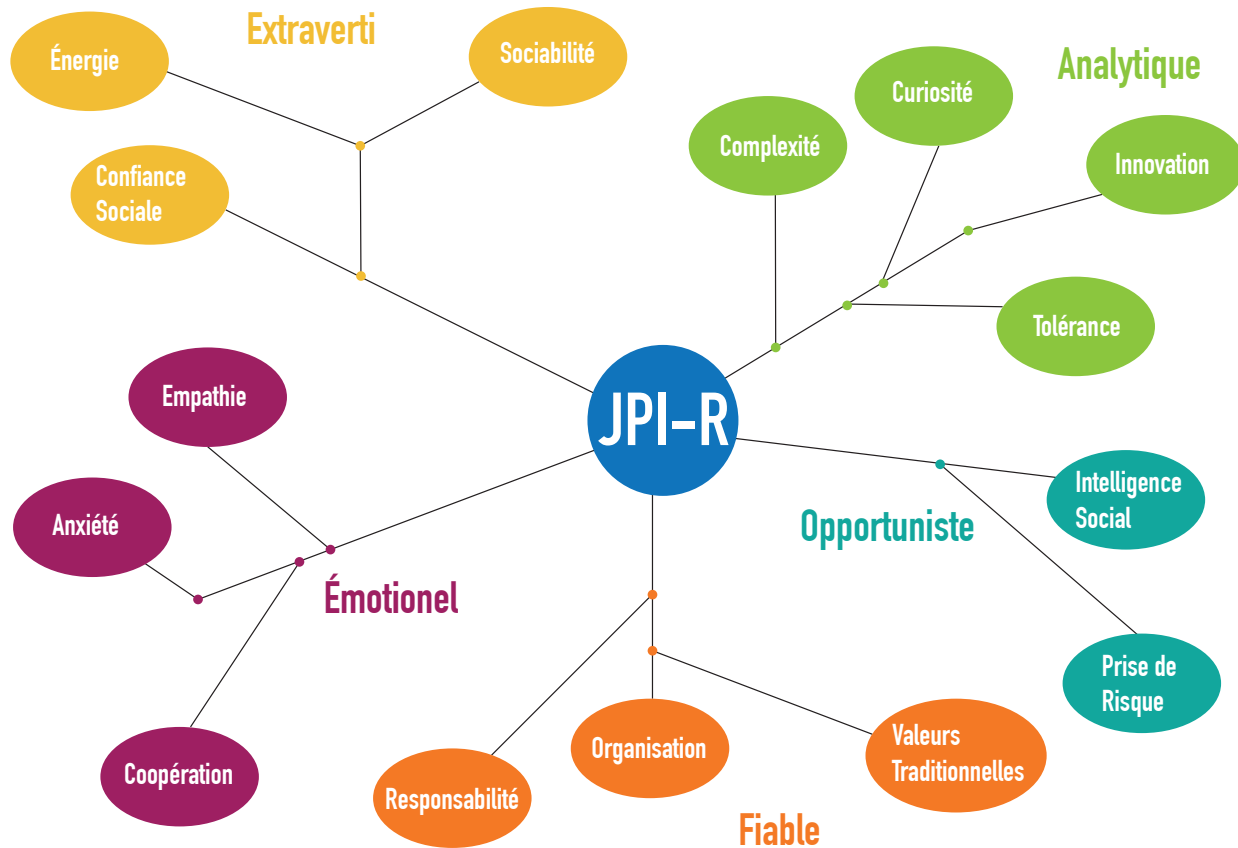
**Adapté aux problématiques retrouvées en entreprise**, l'inventaire NEO PI-3 couvre également le champ d'application de la psychologie clinique. Le NEO PI-3 offre une contribution significative au diagnostic des troubles spécifiques de la personnalité, compte tenu des corrélations qui existent entre l'axe II de la classification DSM-IV et les échelles qui le composent. Cette spécificité du NEO-PI-3 en fait un outil particulièrement recommandé dans la sélection de personnel pour des métiers où il est important d'obtenir des informations fiables sur d'éventuels troubles de la personnalité.

Les items ont été révisés ou édités afin de les rendre plus faciles à lire et plus appropriés pour les jeunes sujets examinés. Profil individuel pour les adolescents (12-20 ans) et les adultes (21 ans et plus) les normes sont maintenant disponibles.

**Des nouvelles normes** un inventaire qui bénéficie de l'apport de la théorie sur la personnalité parmi les plus validés internationalement. L'inventaire NEO PI-3 a été conçu pour rendre opérationnelle la théorie des «Big Five» (Five Factor Model). Cette théorie, qui fait l'objet d'un large consensus dans les milieux de la recherche en psychologie, met en évidence la présence de 5 dimensions exhaustives qui résument la personnalité.

Névrose	Anxiété	Conscience de soi
	Colère-Hostilité	Impulsivité
	Dépression	Vulnérabilité
Extraversion	Chaleur	Activité
	Grégairisme	Recherche de Sensation
	Autorité	Émotions Positives
Ouverture	Rêverie	Actions
	Esthétique	Idées
	Sentiments	Valeurs
Agréabilité	Confiance	Soumission
	Droiture	Modestie
	Altruisme	Sensibilité
Conscience	Compétence	Recherche de Réussite
	Ordre	Autodiscipline
	Sens du devoir	Réflexion





**La personnalité peut déterminer les caractéristiques importantes tel que la fiabilité, l'auto-discipline, le leadership et la capacité de faire une bonne impression sur les autres.**

L'inventaire de la personnalité de Jackson est considéré comme l'une des mesures les plus valides sur le plan psychométrique. Dans un format pratique et simple, le JPI-R fournit une mesure de la personnalité qui reflète une variété des orientations sociales, cognitives et de valeurs, qui affecte le fonctionnement d'une personne.

### Applications

Évaluation de la personnalité de l'adulte normal.

Utile pour la sélection de personnel et le développement des compétences (coaching)

### Fidélité

Dans deux études, les médianes statistiques de fiabilité de la cohérence interne (Thêta de Bentler) étaient de 0,90 et 0,93. Dans des études sur la corrélation et la consistance interne du test, nous notons que les items corrèlent davantage avec leur construit qu'avec les autres échelles du test.

### Validité

Plusieurs études fournissent la preuve de la validité de JPI-R et l'utilité dans une très large variété de paramètres. Une analyse des données du JPI-R procure une validité du test sur la base d'une analyse de deux matrices multitraits-multiméthodes.

Des centaines de corrélations des échelles du JPI-R avec une variété de critères, allant des préférences professionnelles aux relations avec les dimensions de la performance soutiennent la qualité des inférences démontrant la validité du test.

## Échelles

Humiliation

Réussite

Affiliation

Aggression

Autonomie

Structure cognitive

Défense

Leadership

Endurance

Exhibition

Crainte du risque

Impulsivité

Réconfort

Ordre

Jeux

Sensibilité

Reconnaissance

Support social

Compréhension

**Ce test à été développé autour de la définition des construits de la personnalité basé sur la recherche en psychologie. Il est très utile en contexte de sélection et de recrutement en entreprise. Sa construction y compris l'élaboration des items mesurant les 22 traits de la personnalité s'est fait sur une sélection rigoureuse des items et la suppression de biais de désirabilité sociale.**

Contrairement à d'autres mesures de la personnalité qui définissent la personnalité, le PRF mesure 22 aspects uniques de la personnalité, qui sont basés sur le cadre conceptuel de Murray. Il présente une mesure très fiable et complète de la personnalité normale.

**La Construction du PRF comporte plusieurs innovations pour promouvoir ses qualités psychométriques, y compris:**

- Formulation précise et rigoureuse de la définition des traits.
- Sélection sur la base de la simplicité du libellé des items. Les items et les échelles présentent une grande saturation de contenu.
- Grande indépendance inter-échelle grâce à l'utilisation d'un algorithme de minimisation de la redondance.
- L'utilisation de procédures sophistiquées pour minimiser la sensibilité à un biais de désirabilité sociale.
- Prise en compte explicite de la validité convergente et discriminante à tous les stades de développement des échelles du test.

### Validité

La validité du PRF est incontestable. Il a été utilisé dans des centaines d'études dans divers contextes impliquant des mesures de traits et/ou des comportements conceptuellement liés aux construits du PRF. Une vaste et abondante littérature depuis plus de 50 ans est disponible pour faire la démonstration de sa validité et son utilité.

Réponses atypiques

Des indices de validité du protocole

Désirabilité sociale

# Références

---

Barrick, M. R., & Mount, M. K. (1991). The Big Five personality dimensions and job performance: A meta analysis. *Personnel Psychology*, Vol. 44, pp. 1-26.

Frank L. Schmidt, The Role of General Cognitive Ability and Job Performance: Why There Cannot Be a Debate. *Human Performance*, Volume 15, Issue 1-2, 2002. pages 187-210

Murphy, K. (1989). Is the relationship between cognitive ability and job performance stable over time? *Human Performance*, Vol. 2, pp. 183-200.

Ree, M. J., & Earles, J. A. (1992). Intelligence is the best predictor of job performance. *Current Directions in Psychological Science*, Vol. 1, pp. 86-89.

Ree, M. J., Earles, J. A., & Teachout, M. S. (1994). Predicting job performance: Not much more than g. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 79, pp. 518-524.

Schmidt, F. L., & Hunter, J. E. (1981). Employment testing: Old theories and new research findings. *American Psychologist*, Vol. 36, pp. 1128-1137.

Schmidt, F. L. & Hunter, J. E. (1998). The validity and utility of selection methods in personnel psychology: Practical and theoretical implications of 85 years of research findings. *Psychological Bulletin*, Vol. 124, pp. 262-274.

Tett, R. P., Jackson, D. N., & Rothstein, M. (1991). Personality measures as predictors of job performance: A meta-analytic review. *Personnel Psychology*, Vol. 44, pp. 703-742.

Waters, B. K. (1997). Army alpha to CAT-ASVAB: Four-score years of military personnel selection and classification testing. In R. F. Dillon (Ed.), *Handbook on testing* (pp. 187-203). Westport, CT: Greenwood Press.

Welsh, J. R., Kucinkas, S. K., & Curran, L. T. (1990). Armed Services Vocational Aptitude Battery (ASVAB): Integrative review of validity studies. Brooks Air Force Base.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2008). Favoriser la motivation optimale et la santé mentale dans les divers milieux de vie. *Psychologie canadienne*, 49, 24-34.

Fernet, C., Guay, F., & Senécal, C. (2004). Adjusting to job demands: The role of work self-determination and job control in predicting burnout. *Journal of Vocational Behavior*, 65, 39-56.

Forest, J., & Mageau, G. A. (2008). La motivation au travail selon la théorie de l'autodétermination. *Psychologie Québec*, 25, 33-36.

## Contactez-nous

514.382.3000

[info@irpcanada.com](mailto:info@irpcanada.com)

[irpcanada.com](http://irpcanada.com)