

Université du Québec en Outaouais

La validité du portfolio de compétences en sélection du personnel

par

Marjorie Gasse

Mémoire présenté en vue de l'obtention du grade

Maîtrise ès science – relations industrielles et ressources humaines

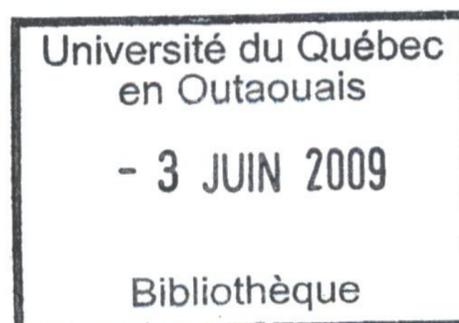
Mai 2009

Présentée à un jury composé des personnes suivantes :

Lucie Côté
Directeur de recherche

Roland Foucher et André Durivage
Membres du jury

© Marjorie Gasse, 2009



SOMMAIRE

Les employeurs souhaitent recruter, sélectionner et embaucher des (futurs) employés possédant les compétences nécessaires pour occuper des postes au sein de leur entreprise. En outre, de nos jours, ils utilisent de nombreux instruments de mesure pour évaluer les acquis et le potentiel d'un individu. Quoique moins connu et non traditionnel, le portefeuille (ou portfolio) de compétences demeure un outil émergent prometteur qui a fait son apparition en éducation, ne serait-ce que pour permettre aux employés de faire le bilan de leurs expériences et des compétences qu'ils ont développées tout au long de leur carrière. Reste à savoir si le document ainsi produit est également pertinent et utile dans le cadre de la recherche d'un emploi. En d'autres mots, serait-il avantageux – pour son concepteur – de s'en servir pour démontrer sa maîtrise de certaines compétences recherchées par un employeur? Encore faut-il que les qualités psychométriques de l'outil soient démontrées... L'objectif de la présente étude exploratoire est donc d'augmenter nos connaissances principalement en ce qui a trait à la fidélité et à la validité du portfolio dans un contexte réel de sélection du personnel.

Ainsi, entre juillet 2007 et avril 2008, nous avons recueilli des données auprès de quatorze (14) candidats ayant posé leur candidature à un poste au sein de l'organisme communautaire participant. Une fois présélectionnés, les candidats ont préparé leur portefeuille, se sont présentés à une entrevue, ont répondu aux questions de *l'Inventaire de personnalité de Jackson, version révisée* (1994) et ont exprimé leur opinion quant à leur expérience de l'utilisation de l'outil. De leur côté, les examinateurs ont procédé à l'appréciation des portfolios à l'aide d'une grille d'évaluation élaborée à cette fin, pour ensuite nous faire part de leurs commentaires et perceptions à l'égard de l'instrument de mesure. Nous avons également amassé des renseignements pertinents à la suite d'une vérification de références fournies par les participants.

À l'aide de données qualitatives et quantitatives, nous avons notamment tenté d'apprécier la fidélité interjuges, ainsi que les validités critériée, convergente, divergente et apparente de l'outil. Dans les faits, nos résultats vont dans le sens de la proposition en lien avec la mesure de sa fidélité, tandis qu'ils ne nous permettent pas de nous positionner concernant la validité de l'instrument. Ainsi, nous ne sommes pas à même de nous prononcer quant à la proposition principale de recherche selon laquelle **le portfolio est un instrument fidèle et valide pour évaluer des compétences dans un contexte de sélection du personnel**. En ce qui a trait à l'analyse des informations remises par les candidats et les évaluateurs, celle-ci nous en apprend davantage sur les coûts directs et les implications légales associés à l'utilisation du portefeuille ainsi que sur sa souplesse et sa facilité d'application sur le terrain.

Cependant, nos résultats suggèrent que le portfolio présente un potentiel intéressant à titre d'instrument de mesure de la compétence en gestion des ressources humaines. Plus spécifiquement, il s'avérerait pertinent de le combiner à un ou plusieurs autres outils (plutôt que de le considérer comme un substitut à des méthodes de sélection éprouvées) lorsqu'il est question d'évaluer la maîtrise de certaines compétences. Les forces et les faiblesses de notre étude exploratoire, ainsi que les pistes de recherche à envisager afin de pouvoir, entre autres, élaborer davantage sur les qualités psychométriques de l'outil, sont discutées dans le présent mémoire.

TABLE DES MATIÈRES

SOMMAIRE.....	ii
TABLE DES MATIÈRES.....	iv
LISTE DES TABLEAUX.....	vii
LISTE DES FIGURES.....	ix
REMERCIEMENTS.....	x
INTRODUCTION.....	1
A. PROBLÉMATIQUE DE RECHERCHE.....	3
QUESTION GÉNÉRALE ET SOUS-QUESTIONS DE RECHERCHE.....	3
Question générale	3
Sous-question 1	3
Sous-question 2	3
Sous-question 3	3
PERTINENCE SCIENTIFIQUE.....	4
PERTINENCE SOCIALE.....	6
B. LES COMPÉTENCES ET LEUR GESTION.....	8
QU'EST-CE QU'UNE COMPÉTENCE ?.....	8
CONTEXTE DE L'UTILISATION DE LA GESTION DES COMPÉTENCES.....	10
GESTION DES COMPÉTENCES : DÉFINITIONS ET BUTS DE L'APPROCHE.....	11
RAISON D'ÊTRE DE L'APPROCHE.....	12
ÉVALUATION DES COMPÉTENCES.....	13
LES COMPÉTENCES ET L'EMPLOI.....	13
RÉSUMÉ DE LA SECTION.....	14
C. LE PORTFOLIO.....	15
QU'EST-CE QU'UN PORTFOLIO?.....	15
RAISON D'ÊTRE DU PORTFOLIO.....	18
UTILISATION DE L'OUTIL.....	19
CONCEPTION D'UN PORTFOLIO (ÉTAPES ET CONTENU).....	20
EXEMPLES DE CONTENU.....	23
AVANTAGES LIÉS À L'UTILISATION DE L'INSTRUMENT.....	27
RÉSULTATS D'ÉTUDES.....	30
RÉSUMÉ DE LA SECTION.....	33

D. L'ÉVALUATION D'UNE MÉTHODE DE SÉLECTION DU PERSONNEL	35
FIDÉLITÉ : DÉFINITION DU CONCEPT ET APERÇU DES DIFFÉRENTES FORMES	36
VALIDITÉ : DÉFINITION DU CONCEPT ET APERÇU DES DIFFÉRENTES FORMES	37
PERFORMANCE AU TRAVAIL : CONCEPT ET ÉVALUATION	41
VALEUR GLOBALE D'UN INSTRUMENT DE MESURE.....	42
RÉSUMÉ DE LA SECTION	46
E. PRÉSENTATION DES PROPOSITIONS DE RECHERCHE.....	47
PROPOSITIONS ET SOUS-PROPOSITIONS DE RECHERCHE.....	47
F. CADRE OPÉRATOIRE	49
MODÈLE OPÉRATOIRE.....	50
G. MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE	51
CHOIX DU TERRAIN D'ÉTUDE	51
ÉCHANTILLON ET RECRUTEMENT DES PARTICIPANTS	52
DÉMARCHE MÉTHODOLOGIQUE ADOPTÉE - UN RÉSUMÉ.....	52
DÉROULEMENT	53
1- Choix des compétences à évaluer	54
2- Élaboration de la grille d'évaluation	55
3- Évaluation de la grille.....	56
4- Formation des examinateurs	56
5- Recrutement des postulants	57
6- Présélection des postulants	58
7- Conception des portefeuilles de compétences (par les candidats).....	58
8- Évaluation des portfolios des candidats retenus	59
9- Entrevue de sélection semi-structurée.....	60
10- Test de personnalité.....	60
11- Vérification des références	61
12- Questionnaire d'évaluation.....	61
LES MESURES EFFECTUÉES EN FONCTION DES PROPOSITIONS.....	62
CONCLUSION DE LA SECTION	71
H. CUEILLETTE DE DONNÉES.....	72
ÉTAPES PRÉALABLES	72
DÉROULEMENT DE LA CUEILLETTE DE DONNÉES.....	75
I. ANALYSE DES RÉSULTATS	77
RETOUR SUR LES SOUS-PROPOSITIONS.....	77
AUTRES RENSEIGNEMENTS RECUEILLIS – OPINION DES ÉVALUATEURS.....	109
AUTRES RENSEIGNEMENTS RECUEILLIS – CANDIDAT VERSUS EXAMINATEUR	112

J : DISCUSSION DES RÉSULTATS	114
FORCES DE NOTRE RECHERCHE	114
1- Nouvelles connaissances sur les propriétés métriques	114
2- Perspective positive des candidats et des évaluateurs	116
RETOUR SUR LA MÉTHODOLOGIE RELATIVE AU PORTFOLIO ET LIMITES DE LA RECHERCHE.....	117
1- Difficultés provenant des conditions expérimentales	117
2- Erreurs de mesure attribuables aux variables indépendantes (instruments de mesure) ..	121
3- Erreurs de mesures attribuables aux variables dépendantes (compétences mesurées) ...	130
PISTES DE RECHERCHE.....	131
1- Candidats externes	131
2- Promotion et rétention du personnel – employés internes.....	132
3- Complémentarité des outils de mesure.....	133
 CONCLUSION.....	 134
 RÉFÉRENCES	 136
 ANNEXES.....	 149
ANNEXE 1 : Matrix of portfolio uses related to various forms of assessment and Different types of portfolio	150
ANNEXE 2 : Portefeuille de compétences de l'Agence des douanes et du revenu du Canada (ADRC)	151
ANNEXE 3 : Grille d'évaluation du portfolio avec question d'entrevue.....	154
ANNEXE 4 : Renseignements transmis aux participants concernant le contenu du portfolio ..	158
ANNEXE 5 : Exemple de portfolio	161
ANNEXE 6 : Questions pour guider les candidats dans l'élaboration de leur portfolio	167
ANNEXE 7 : Questions à poser aux personnes fournissant des références.....	169
ANNEXE 8 : Tests pertinents	175
ANNEXE 9 : Questionnaire d'évaluation pour les candidats	176
ANNEXE 10 : Questionnaire d'évaluation pour les évaluateurs	177
ANNEXE 11 : Definitions of JPI-R Scales.....	178
ANNEXE 12 : Questions du JPI-R.....	182

LISTE DES TABLEAUX

TABLEAU 1 : Corrélations entre les résultats de l'évaluation des portefeuilles fictifs (par compétence) effectuée par la directrice de recherche et le chercheur avant la formation des évaluateurs.....	78
TABLEAU 2 : Corrélations entre les résultats de l'évaluation des portefeuilles fictifs (par compétence) effectuée par la consultant en RH et le chercheur lors de la formation des évaluateurs.....	78
TABLEAU 3 : Pointages bruts attribués par les juges aux candidats pour chacune des compétences évaluées.....	80
TABLEAU 4 : Corrélations entre les résultats de l'évaluation des portefeuilles des candidats A, B et C (par compétence) effectuée par trois évaluateurs, incluant l'évaluatrice formée.....	81
TABLEAU 5 : Corrélations entre les résultats de l'évaluation des portefeuilles des candidats D et E (par compétence) effectuée par trois évaluateurs, incluant l'évaluatrice formée).....	81
TABLEAU 6 : Corrélations entre les résultats de l'évaluation des portefeuilles des candidats F et H (par compétence) effectuée par trois évaluateurs, incluant l'évaluatrice formée.....	81
TABLEAU 7 : Corrélations entre les résultats de l'évaluation des portefeuilles des candidats G, K, L, M et N (par compétence) effectuée par trois évaluateurs, incluant l'évaluatrice formée.....	82
TABLEAU 8 : Corrélations entre les pointages obtenus à la suite de l'évaluation des portfolios de compétences (consensus entre les examinateurs) et ceux obtenus grâce à la vérification des références pour les candidats C, D et E.....	85
TABLEAU 9 : Corrélations entre les pointages obtenus à la suite de l'évaluation des portfolios de compétences (consensus entre les examinateurs) et ceux obtenus grâce à la vérification des références pour l'appréciation de la participation sociale.....	86
TABLEAU 10 :Corrélations entre les pointages obtenus à la suite de l'évaluation des portfolios de compétences (consensus entre les examinateurs) et ceux obtenus grâce à la vérification des références pour l'appréciation de la sensibilité envers les autres.....	86

TABLEAU 11 : Corrélations entre les résultats du portfolio pour les compétences choisies et ceux de l' <i>Inventaire de personnalité de Jackson, version révisée</i> (1994), pour les traits de personnalité appariés.....	90
TABLEAU 12 : Corrélation entre les résultats du portfolio (mesure de la participation sociale et de la sensibilité envers les autres) et ceux obtenus par les candidats lors de l'appréciation de leurs traits de personnalité (<i>Inventaire de personnalité de Jackson, version révisée</i> (1994)).....	93
TABLEAU 13 : Comparaison entre les résultats des femmes et ceux des hommes reçus lors de l'évaluation de leur portfolio respectif.....	107
TABLEAU 14 : Résumé des résultats de la vérification des sous-propositions de recherche.....	115

LISTE DES FIGURES

FIGURE 1. Le portfolio = un document	26
FIGURE 2. Synthèse des principaux critères d'évaluation d'un instrument de mesure.....	46
FIGURE 3. Processus d'évaluation du portfolio.....	50

REMERCIEMENTS

Nous tenons à remercier tout spécialement la consultante en RH de l'organisation participante, sans qui la cueillette de données pour le présent mémoire n'aurait pu être possible. Elle a évalué chacun des portfolios, a participé aux entrevues de sélection et a effectué la vérification des références des candidats. Sans compter la publicité qu'elle a faite auprès des groupes membres de l'organisme ainsi qu'auprès des candidats présélectionnés. Elle a également communiqué avec eux tout au long de leur processus de sélection respectif. Bref, elle n'a pas hésité à investir son temps et son énergie sur le projet, et ce, même après avoir changé d'emploi. Nous voulons ainsi insister sur le fait que c'est en grande partie grâce à son engagement sans pareil envers notre projet que celui-ci s'est finalement concrétisé.

Nous souhaitons aussi remercier la Directrice générale de l'organisation en question qui a fait des pieds et des mains pour que les activités de recrutement et de sélection de son équipe aient lieu, de manière à ce qu'elles produisent des données utiles aux fins de notre étude. Elle a accepté de participer à la présente recherche, et ce, même si la logistique et la coordination de ses processus de dotation en sont devenues plus compliquées.

Nous désirons également souligner à quel point nous avons apprécié la participation des candidats présélectionnés et des évaluateurs approchés qui ont accepté sans hésitation de faire partie de l'échantillon de l'étude. Sans eux, nous n'aurions pas été en mesure d'effectuer les calculs mathématiques et les analyses qualitatives nécessaires pour mener à terme notre projet.

En terminant, des remerciements sont offerts à la Directrice de recherche du chercheur, Lucie Côté, pour l'appui, les encouragements et la rétroaction prodigués tout au long des trois dernières années.

INTRODUCTION

Depuis le début de son implantation au sein des entreprises, la gestion des compétences a pris de plus en plus d'importance et cette notion englobe désormais des pratiques diverses susceptibles de bénéficier les organisations qui y ont recours en tant que stratégie d'affaires (Bouteiller & Gilbert, 2005). Comme « [l]'objectif du marché du travail ou des directeurs du personnel est d'effectuer le bon arbitrage entre les demandes des différents rôles et les profils d'individus spécifiques » (Gardner, 1997, p. 331) et que les exigences des employeurs en termes d'employés recherchés se trouvent modifiées en fonction des besoins organisationnels souvent changeants, il devient impératif que les entreprises se munissent de méthodes adéquates d'appréciation en ressources humaines. En fait, les conseillers en ressources humaines doivent désormais composer avec un enjeu de taille : adapter leurs méthodes de recrutement et de sélection du personnel de façon à pouvoir mesurer efficacement les critères d'embauche (les compétences recherchées/ privilégiées par la compagnie) pour ainsi pourvoir les postes vacants en engageant des travailleurs compétents et performants. Cette réalité laisse entrevoir une éventuelle utilité du portefeuille de compétences (communément appelé portfolio) au sein des organisations pour évaluer les compétences des individus.

Il semblerait en effet que le portefeuille puisse s'avérer un outil efficace pour mesurer les acquis qu'une personne possède (Stefanakis, 2002). Nous sommes d'avis que l'instrument est susceptible d'aider les évaluateurs à effectuer des mesures multidimensionnelles de la compétence. En fait, l'estimation de certains aspects spécifiques d'une compétence demeure parfois difficile, non seulement lorsque le lien entre ladite compétence et les exigences du poste est mince, mais aussi lorsque la qualité des outils utilisés laisse à désirer. Le portfolio pourrait-il remédier, du moins en partie, à la situation? En réponse à cette question, Nweke (1991), en se basant sur son étude menée auprès de trente étudiants en enseignement, affirme que le portfolio pourrait vraisemblablement servir de **supplément** aux méthodes traditionnelles, plutôt que de substitut, du moins dans un contexte éducationnel.

Quoi qu'il en soit, peu de recherches ont été faites sur le portefeuille de compétences et celles-ci ne partagent pas toutes les mêmes conclusions. Quant aux possibilités liées aux propriétés psychométriques de l'outil dans **un contexte de sélection du personnel**, aucune étude ne tente d'aborder le sujet comme tel. Ainsi, avant de promouvoir les vertus présumées de l'outil, il est nécessaire de se pencher sur sa validité; c'est d'ailleurs ce sur quoi porte la présente étude. Il est vrai que la validité d'un instrument de mesure devrait être démontrée avant que ce dernier ne soit utilisé (Pettersen, 2002) pour prendre des décisions au sein d'une entreprise; ce raisonnement s'applique à toutes les méthodes de sélection du personnel préconisées par les ressources humaines. Nous nous sommes alors demandé si le portfolio est un outil fidèle et valide pour mesurer les compétences des individus dans le cadre d'un processus de dotation. Le but du présent mémoire est d'ailleurs d'approfondir la question grâce à une étude exploratoire sur le terrain; il nous sera en effet possible d'en apprendre davantage sur le portefeuille à l'aide de corrélations mathématiques et d'une analyse qualitative des données recueillies. Ces résultats nous permettront également de déterminer à quel point l'instrument en question peut être utile et pertinent dans les faits, c'est-à-dire, pour l'organisme communautaire qui a accepté de participer à la présente recherche.

A. PROBLÉMATIQUE DE RECHERCHE

Le portfolio (aussi appelé portefeuille) de compétences peut avoir plusieurs fonctions, dont celle d'évaluer les candidats dans un contexte de sélection du personnel. Cependant, la fidélité et la validité de l'instrument n'ont pas encore été démontrées, ce qui limite la pertinence de son utilisation. Le présent mémoire de recherche s'attarde précisément à augmenter nos connaissances en ce qui a trait à la fidélité et à la validité de l'outil dans le cadre d'un processus de dotation en ressources humaines.

QUESTION GÉNÉRALE ET SOUS-QUESTIONS DE RECHERCHE

Question générale

Dans quelle mesure le portfolio est-il un instrument de mesure fidèle et valide pour évaluer les compétences des candidats dans un contexte de sélection du personnel?

En d'autres mots, dans quelle mesure le portfolio de compétences permet-il de recueillir des résultats fidèles et valides lors de l'évaluation des compétences des candidats dans un contexte de sélection du personnel?

Sous-question 1

La fidélité (des résultats obtenus à l'aide) du portfolio est-elle confirmée lorsqu'il est question de mesurer les compétences des individus dans un contexte de sélection du personnel?

Sous-question 2

La validité (des résultats obtenus à l'aide) du portfolio est-elle confirmée lorsqu'il est question de mesurer les compétences des individus dans un contexte de sélection du personnel?

Sous-question 3

Est-ce que les résultats de la recherche permettent de conclure que des coûts directs élevés sont engendrés par l'utilisation du portefeuille de compétences pour l'évaluation de compétences des individus dans un contexte de sélection du personnel?

Sous-question 4

Est-ce que des implications légales sont associées à l'utilisation du portefeuille de compétences pour l'évaluation de compétences des individus dans un contexte de sélection du personnel?

Sous-question 5

Est-ce que les résultats de la recherche permettent de conclure que le portefeuille de compétences est un instrument souple et facile d'application pour l'évaluation de compétences des individus dans un contexte de sélection du personnel?

PERTINENCE SCIENTIFIQUE

C'est en éducation que se fait le plus grand usage du portfolio, dont le principal but est l'évaluation de la formation/des acquis des étudiants et/ou des enseignants. Les recherches effectuées dans ce domaine font notamment état de la fidélité interjuges et de la validité (types variés) du portefeuille; les auteurs s'entendent en effet pour dire que les outils de mesure de la compétence se doivent d'être fidèles et valides (Barkatoolah, 2000; Cheffers et Kelly, 1998; Petterson, 2002) pour que leur utilisation soit justifiée.

Les écrits scientifiques ne font toutefois mention d'aucun chercheur ayant apprécié la fidélité et la validité du portfolio en relation avec l'embauche de personnel. Cette réalité est possiblement liée à la confusion qui existe dans la littérature autour du concept de portfolio :

En dépit de la grande quantité de buts liés à l'utilisation du portefeuille, incluant l'évaluation cumulative de même que formative, la sélection, la promotion, l'évaluation professionnelle, l'apprentissage réflexif et le perfectionnement professionnel, l'usage du portfolio génère bon nombre de tensions et reste une pratique obscure (...) Aussi, les aspects de la validité (prédictive) dans l'appréciation effectuée à l'aide des portefeuilles sont faiblement abordés dans la recherche (...) Très peu d'études existent sur les effets à long terme des portfolios. (...) De plus, la relation entre la sélection des preuves et la réflexion faite sur le travail demeure tendue. [traduction libre] (Smith & Tillema, 2003, p.626)¹

Quoi qu'il en soit, le peu d'études effectuées sur le sujet des portfolios, surtout en ressources humaines, rend scientifiquement appropriée la mise en oeuvre d'une étude exploratoire sur le sujet. Plus précisément, l'absence de recherche permettant de savoir **dans quelle mesure le portfolio est un outil fidèle et valide dans un contexte de sélection en ressources humaines (RH)** augmente d'autant plus la pertinence de la présente recherche.

¹ "Despite a wide array of purposes for the portfolio, including summative as well as formative assessment, selection, promotion, appraisal, reflective learning and professional development, there are many tensions and obscurities involved in portfolio use (...) Also, aspects of (predictive) validity in assessment with portfolios are largely ill attended in research (...) Very few studies exist on the long-term impact of portfolios (...) Furthermore, the relation between selection of evidence and reflection on work remains intrinsically tense". (Smith & Tillema, 2003, p.626)

Qui plus est, pour ce qui est de la validité (prédictive) des instruments en sélection du personnel, l'évaluation des compétences (attitudes et comportements) a d'abord été abordée par McClelland, dans les années 1970, par opposition à certaines pratiques traditionnelles d'appréciation des candidats (notamment la mesure de leur intelligence). L'auteur présente entre autres des principes pour une nouvelle approche en matière d'évaluation du succès social et professionnel des individus (McClelland, 1973). Ses propos ont depuis été nuancés (Barrett & Depinet), mais leur valeur scientifique n'en demeure pas moins importante. En effet, les écrits scientifiques discutent désormais abondamment de la validité critériée de différentes méthodes traditionnelles d'évaluation de la compétence en sélection du personnel (mesure de la performance au travail). Les travaux de Schmidt et Hunter (1998), entre autres, en disent long sur le sujet. À titre d'exemple, les résultats de méta-analyses résumant 85 ans de recherche dans le domaine montrent notamment que les entretiens structurés, à elles seules, génèrent une validité moyenne de 0,51, les entretiens non structurés obtenant tout de même un coefficient de validité prédictive moyen de 0,38. Les échantillons de travail (« work samples ») et les tests de connaissances relatives à l'emploi (« job knowledge tests ») présentent respectivement des validités moyennes de 0,49 et 0,48, tandis que la vérification des références suit derrière avec un coefficient de 0,26 (Pettersen, 2002; Schmidt & Hunter, 1998). Il va sans dire que les outils précédemment énumérés ont individuellement fait leur preuve en ressources humaines, mais la combinaison de certains instruments tend à augmenter la validité d'une évaluation si « (...) le profil de qualifications recherchées [est complété] par des outils qui mesurent des dimensions de nature différente et qui sont complémentaires (...) » (Pettersen, 2002, p.133).

En ce sens, se pourrait-il que le portfolio, un récent outil d'évaluation des compétences, soit en mesure de compléter des méthodes de sélection dans les entreprises? Si tel est le cas, dans quelle mesure serait-il efficace? Notre étude aborde cet aspect scientifiquement pertinent de l'utilisation du portefeuille de compétences. Par exemple, les inventaires de personnalité mesurant la conscience professionnelle présente une validité prédictive de 0,31 (Pettersen, 2002; Schmidt & Hunter, 1998), mais si cet outil est ajouté à des données biographiques (recueillies à l'aide d'un questionnaire), le coefficient de validité augmente à 0,40 (Pettersen, 2002 rapportant les résultats de McManus et Kelly, 1999). Qu'en est-il du portfolio? Comme la littérature ne se prononce pas sur la question, il est raisonnable de penser que notre recherche a sa raison d'être.

PERTINENCE SOCIALE

Comme la tendance au sein des entreprises et du gouvernement est aux compétences et à leur gestion, le portfolio promet d'être de plus en plus utilisé dans un avenir rapproché; des vertus liées à l'appréciation des compétences qu'il permet d'accomplir poussent vraisemblablement des individus à y avoir recours. Cela ne devrait pourtant pas se faire sans une évaluation de la fidélité et de la validité de l'instrument, car, selon les dires de Pettersen (2002), « [u]n instrument dont la validité est insuffisante n'a pas sa place en gestion des ressources humaines » (p.55). L'auteur ajoute que se baser sur un tel outil pour prendre des décisions ne va en aucun cas les améliorer. En fait, les conséquences de l'utilisation d'une méthode invalide pourraient s'avérer négatives, voire problématiques à plus ou moins long terme pour une firme. Il suffit de penser aux répercussions associées à l'évaluation inadéquate des gens dans un processus d'embauche, de promotion ou de formation.

En ce sens, tel que mentionné précédemment, la fidélité et la validité d'un instrument de mesure devraient être démontrées **avant** que l'utilisation de ce même instrument ne soit envisagée. Leitner et Trevisan (1993) sont de cet avis en ce qui concerne le portefeuille. En effet, selon eux :

plus un portfolio est utilisé comme outil d'évaluation, plus le besoin de mesurer la validité de l'instrument devient indispensable. L'acceptation et la crédibilité de cette approche relativement nouvelle et innovatrice (...) dépendront des résultats de sa validation systématique. [traduction libre] (p.19)².

Ceci nous fait dire que les entreprises ont tout avantage à ce que le bien fondé de l'usage du portefeuille de compétences soit apprécié, d'où la pertinence sociale d'une telle recherche.

De plus, certains secteurs d'activités sont à la recherche d'individus maîtrisant des compétences de savoir-être jugées indispensables pour occuper un poste en leur sein. Ces compétences, qui s'appliquent souvent à plusieurs types d'emplois, gagneraient possiblement à être évaluées à l'aide d'instruments de mesure efficaces dans un contexte d'embauche du personnel.

² "As the development of the portfolio system progresses, especially as an assessment instrument, the need for validation will become critical. Acceptation and credibility of this relatively new innovative approach (...) will depend on a systematic validation approach" (Leitner & Trevisan, 1993, p. 19).

En ce sens, grâce aux résultats d'une recherche sur la fidélité et la validité du portfolio, des dirigeants d'entreprise qui ont recours à l'instrument pour sélectionner de nouveaux employés auraient des renseignements sur lesquels se baser pour justifier ou non le recours à l'outil. Qui plus est, les candidats comprendraient davantage les raisons qui motivent sa création et son emploi aux fins de sélection du personnel, ce qui en rendrait l'utilisation juste et pertinente.

Il semblerait, à première vue, que ce nouveau venu en sélection du personnel soit des plus prometteurs; il devient toutefois impératif d'en apprendre davantage sur les possibilités du portfolio avant de s'en servir pour prendre des décisions pouvant influencer le bon fonctionnement d'une organisation. Il serait également pertinent d'être au courant de ses limites potentielles pour ainsi faire des choix éclairés en matière de ressources humaines. Notre étude exploratoire et, plus précisément, la mesure de la fidélité interjuges et de certains types de validité, ont pour but de nous fournir ce genre de renseignements.

B. LES COMPÉTENCES ET LEUR GESTION

QU'EST-CE QU'UNE COMPÉTENCE ?

Avant d'en arriver à discuter de la gestion entourant les compétences, il est nécessaire d'essayer de dissiper l'ambiguïté résultant du manque d'uniformité quant à la signification du mot « compétence ». Dans les faits, le concept de « compétence » n'est pas interprété de la même manière des deux côtés de l'Atlantique. En effet, les Nord-américains, à la suite de David McClelland (1973), tentent d'identifier les attitudes et les habitudes des employés les plus performants. La notion de compétences est donc étroitement liée au rendement individuel au travail. Les comportements susceptibles de prédire le succès professionnel sont ensuite incorporés dans un référentiel de compétences génériques et transversales qui sera utilisé pour évaluer les candidats lors de la sélection du personnel. Les hauts dirigeants des organisations sont les premiers à être visés par cette nouvelle façon de faire nord-américaine. Pour ce qui est de la France, la démarche vers le « développement » des compétences est moins rigoureuse sur le plan scientifique et s'attarde davantage à la mesure des savoir-faire liés à l'emploi des travailleurs (opérateurs) et, plus précisément, aux compétences exigées. En fait, la gestion des compétences à la française « est axée sur le développement de l'employabilité : une évaluation des personnes, fondée sur la capacité de chacun de mettre en oeuvre ses propres compétences (...) » (Bouteiller & Gilbert, 2005, p.7).

En général, selon Paraponaris (2003),

[les compétences] font l'objet d'attentions diverses tant du point de vue du management stratégique que de celui de la gestion des ressources humaines. Selon cette visée, les compétences recouvrent un large éventail de capacités au sein de l'organisation (expertises techniques, et connaissances, savoir-faire, management des équipes de travail) (p.191).

Ainsi, comme la gestion des compétences englobe diverses pratiques organisationnelles, il n'est pas étonnant de constater qu'une multitude de définitions du terme « compétence » coexistent en ressources humaines. Nous avons cru bon de faire ressortir des définitions canadiennes du concept. Celle des auteurs Catano, Hackett, Methot et Wiesner (2005), dans leur livre sur le

recrutement et la sélection au Canada, peut être traduite ainsi : « (...) comportements reliés (...) qui sont nécessaires pour un niveau de performance professionnelle élevé [ou] (...) des comportements que les employés les plus performants au sein de l'entreprise présentent plus constamment que le font les autres ». [traduction libre] (p.144)³. Technocompétences du gouvernement du Québec (2000, tiré de Foucher, R., Petterson, N., & Naji, I., 2003, p.19) est d'avis qu' « [u]ne compétence fait référence à un ensemble intégré de savoirs, savoir-faire et de savoir-être⁴ qui se manifeste sous la forme d'un comportement (...) ». De son côté, l'ancienne Agence des douanes et du revenu du Canada (ADRC) décrit la compétence comme étant « toute aptitude, capacité ou connaissance mesurable, ou tout comportement vous permettant de bien accomplir vos fonctions » (ADRC, 2004a). Contrairement à ce que nous avons anticipé, la *Loi favorisant le développement et la reconnaissance des compétences de la main d'œuvre* (entrée en vigueur le 1^{er} janvier 2008), ayant pour objectif d'« [a]méliorer la qualification et les compétences de la main-d'œuvre afin de favoriser l'emploi, l'adaptation et l'insertion en emploi, de même que la mobilité des travailleurs et des travailleuses » (Emploi Québec, 2009), ne présente pas de définition de la compétence. Nous avons donc retenu celle de l'ADRC pour notre problématique de recherche, parce qu'elle présente la notion de mesure en relation avec celle de rendement au travail.

Dans la présente étude, nous avons décidé de nous pencher sur l'appréciation de compétences génériques. Il s'agit « [d]e compétences de base [qui] correspondent aux caractéristiques essentielles qui doivent être détenues par l'ensemble des employés occupant une fonction [au sein de l'entreprise] » (Durivage, 2004, p.5). La définition de Durivage a été choisie parce qu'elle s'utilise dans un contexte de gestion des compétences en milieu de travail et parce qu'elle décrit bien le type de compétences que nous cherchons à mesurer.

³ “(...) behaviours (...) that are needed for successful job performance in an organization [or] [...] behaviours that superior performers in an organization exhibit more consistently than others do” (Catano et al., 2005, p.144)

⁴ Ces formes de savoirs sont vraisemblablement à la base, du moins en théorie, de la notion de compétence individuelle; alors que le premier type de savoir mentionné correspond aux connaissances d'un individu, le second réfère à la pratique représentée par les actions de cette même personne, tandis que le troisième se rattache à sa personnalité (Devos & Taskin, 2005).

CONTEXTE DE L'UTILISATION DE LA GESTION DES COMPÉTENCES

Selon les dires de Bouteiller et Gilbert (2005, p.6), une combinaison de trois forces serait à l'origine de l'essor de la gestion des compétences en Amérique du Nord :

- 1- la conviction, face à des environnements d'affaires beaucoup plus turbulents et incertains, que la compétence du personnel était désormais au cœur de l'avantage concurrentiel de la firme (qualité, service à clientèle);
- 2- l'urgence, sous la pression combinée des pénuries de main-d'oeuvre, du manque de polyvalence et de mobilité à l'interne, et des niveaux élevés de roulement de personnel de repenser la place de la compétence au sein de la GRH (gestion des ressources humaines) ainsi que les approches de développement traditionnelles; et
- 3- incontestablement un effet de mode managériale (...)

Il est possible d'assumer que les employeurs sont à la recherche d'employés productifs et performants. Selon les propos d'Anderson, Lievens et van Dam (2002), il faut comprendre que l'environnement interne et externe des entreprises a subi de récentes transformations : la mondialisation et les changements technologiques en sont des exemples. Les auteurs stipulent que les nouvelles réalités avec lesquelles les gestionnaires doivent maintenant composer ont des répercussions directes sur l'organisation du travail des employés et sur la définition des postes. Le recours à de nouveaux modes d'organisation et la recherche de flexibilité de la part des dirigeants nécessitent que les compétences recherchées soient adaptées aux nouvelles demandes du marché et aux récentes exigences/contraintes des compagnies en termes de stratégie (et de compétitivité) (Anderson & al., 2002; Rouby & Solle, 2002).

Buhler (2002) dénote une tendance des firmes vers l'élaboration de descriptions de tâches axées sur les compétences à maîtriser pour occuper le poste. Ce qu'il faut retenir, c'est que pour être compétitives, les organisations doivent se munir d'un moyen efficace pour développer des compétences essentielles qui pourront se traduire en un avantage concurrentiel global (Harvey & Novicevic, 2000). Il faut dire que, même si la gestion des compétences joue un rôle tant au niveau du recrutement d'individus qualifiés qu'à celui de leur rémunération, leur évaluation et leur formation (Dietrich, 2003), c'est le processus de sélection qui nous préoccupe actuellement.

GESTION DES COMPÉTENCES : DÉFINITIONS ET BUTS DE L'APPROCHE

Qu'est-ce que les auteurs sur le sujet entendent par gestion des compétences? Qu'en est-il de la gestion par (les) compétences? Ces deux expressions semblent similaires, mais n'ont pas l'exacte même signification.

La gestion des compétences englobe les activités liées à l'identification des besoins en matière de ressources humaines et celles qui consistent à faire en sorte de posséder suffisamment de ressources pour combler ces besoins (le recrutement, la dotation des postes et la formation des employés en sont des exemples). Plus précisément,

[e]lle consiste à identifier les écarts actuels ou potentiels (...) entre les besoins et ressources, collectivement (pour toute l'entreprise, ou pour une catégorie de personnel) et individuellement, et à mettre en œuvre les actions appropriées (recrutement, mobilité, formation, changements d'organisation (...)) pour combler ces écarts (WebCompetence, Copyright 2002-2005).

Quant à la gestion par (les) compétences, elle fait appel aux compétences existantes des employés et se veut une façon d'en maximiser l'utilisation (sous forme d'activités nouvelles) pour en profiter le plus possible. En fait, l'entreprise tente de bénéficier du potentiel de ses employés en fait de compétences acquises qui n'avaient pas nécessairement été identifiées comme étant nécessaires pour occuper leur poste (WebCompetence, Copyright 2002-2005). L'entreprise encourage donc ses employés à faire usage de leurs compétences pour améliorer leur productivité.

Devos et Taskin (2005) se basent sur certains propos de Bichon (2002) pour affirmer que :

(...) la gestion par compétences (...) témoigne théoriquement d'une volonté de mobilisation du personnel par la reconnaissance, le développement et le partage de ses compétences dans des collectifs de travail transversaux, alors que, dans la pratique, elle participe souvent à l'intensification de l'individualisation en stimulant avant tout la performance individuelle et l'évaluation du personnel (p.94).

Comme certains chercheurs ne tiennent pas compte de cette nuance (qu'ils soient d'accord ou non avec celle-ci), le lecteur peut à la limite confondre les deux expressions. C'est pour cette raison que, dans le cadre de ce texte, il est assumé que les propos tenus font état de l'utilisation des compétences pour la sélection interne des employés ou externe des candidats au sein d'une firme. Il s'agit d'identifier les compétences de ces individus, de les mesurer et d'en faire usage pour faire prospérer l'entreprise qui les embauche et les emploie.

RAISON D'ÊTRE DE L'APPROCHE

Selon certaines conceptualisations des compétences et des démarches destinées à les gérer, l'évaluation des compétences de chaque salarié permettrait de s'éloigner de la rigidité du poste de travail et des responsabilités qui y étaient associées. En fait, tel que mentionné par Bellemare et Bouchard (2006), qui s'appuient sur les écrits de Lawler (1994) et de Slivinski et Miles (1996), la compétence fait appel à l'individu, à ses capacités et à sa performance, sans être inévitablement liée à un travail. L'utilisation du concept de compétence permet de « faire ressortir les éléments qui distinguent les sujets faisant preuve d'une performance supérieure de ceux faisant preuve de performance moyenne » (Jolis, 2000, p.141).

Selon Bellemare et Bouchard (2006), Lawler (1994) va même jusqu'à affirmer que les compétences sont des habiletés acquises par l'organisation, des habiletés uniques qui lui permettront d'avoir un avantage concurrentiel. En d'autres mots, les compétences individuelles de plusieurs employés deviennent des compétences organisationnelles bénéfiques pour les compagnies. Une firme a donc avantage, non seulement à former ses employés pour qu'ils en viennent à développer de nouvelles compétences qui lui seront profitables, mais aussi à recruter des employés possédant des compétences recherchées, susceptibles d'avoir un impact positif sur sa rentabilité. En ce sens, Rouby et Thomas (2004) ont raison de dire que l'entreprise doit s'intéresser aux compétences de ses travailleurs.

ÉVALUATION DES COMPÉTENCES

Il va sans dire qu'évaluer les acquis des individus en fonction de ceux qui sont recherchés par l'entreprise permet de prendre des décisions efficaces en matière de ressources humaines. Ainsi, les organisations doivent s'assurer que les instruments de mesure dont elles se servent permettent d'apprécier efficacement les compétences qu'elles jugent essentielles et de sélectionner les individus les plus susceptibles de performer au travail (Caldwell & O'Reilly, 1990). Des outils d'évaluation de la compétence en dotation ont subi des transformations à travers le temps pour être en mesure de mieux évaluer les candidats, alors que d'autres ont vu le jour dans ce but précis. Des méthodes de gestion des compétences (référentiels de compétences) sont également utilisées au sein des entreprises avec pour objectif l'articulation de la stratégie et des ressources humaines (Klarsfeld & Roques, 2003). En fait, puisque la tendance est désormais à la mesure des compétences, il est nécessaire que des outils de sélection s'adaptent ou soient développés pour aider les entrepreneurs à prendre des décisions judicieuses quant à l'embauche de nouveaux employés. L'apparition du portfolio de compétences en gestion des ressources humaines se veut un pas en ce sens.

LES COMPÉTENCES ET L'EMPLOI

Selon Gardner (1999) et sa théorie des intelligences multiples, il est primordial pour une entreprise d'en apprendre le plus possible sur la manière dont leurs employés (actuels et futurs) pensent et sont en mesure de réagir à/résoudre des situations problématiques. Il est notamment avantageux de connaître leurs forces individuelles et de savoir « de quelle façon ces forces peuvent être mobilisées (...) ». [traduction libre] (Gardner, 1999, p.200)⁵. Ces informations pourront éventuellement servir à faciliter la prise de décision en matière d'embauche et de formation. Il faut retenir que les compétences de type « savoir-être », liées à la personnalité d'un individu, sont de plus en plus recherchées/prises dans le monde moderne des affaires; la difficulté survient lorsqu'il est question de les apprécier, d'où le besoin grandissant des entreprises de s'assurer qu'elles utilisent des outils de sélection adéquats.

⁵ "how these strengths can be mobilized to create effective work groups and bring out the best in each person" (Gardner, 1999, p.200)

Présentement, il existe une approche pour l'évaluation des compétences, décrite par Le Boterf (2001), qui consiste à évaluer les savoirs et savoir-faire qui sont jugés essentiels par l'entreprise dans un contexte donné. Cette démarche classique lie les résultats obtenus à l'aide d'instruments de mesure au niveau de maîtrise de certains attributs (Côté & D'Ortun, sous presse). Selon Denimal (2004), les emplois peuvent être décortiqués en compétences ou en activités (situations de travail) pour faciliter la reconnaissance des acquis professionnels des postulants, ou du moins pour déterminer efficacement les compétences à cibler lors de processus de recrutement/sélection. De son côté, Ghirardello (2005) parle de la question de la « juste évaluation ». Elle est d'avis que la compétence devient un outil destiné à évaluer la qualité des travailleurs, ce qui présente des problèmes, principalement en raison de la subjectivité (Wenzel, Briggs & Puryear, 1998) qui y est parfois associée.

Quoi qu'il en soit, il existe des méthodes traditionnelles d'appréciation des compétences reconnues et valides qui permettent aux organisations de sélectionner des employés performants. Mais que dire du portefeuille de compétences? Se pourrait-il qu'il puisse participer à une évaluation efficace des compétences en sélection du personnel?

RÉSUMÉ DE LA SECTION

Sélectionner des individus performants et productifs n'est pas une tâche facile à mener adéquatement à terme. Non seulement les compagnies misent beaucoup sur le processus de sélection, mais il faut reconnaître qu'une erreur de jugement peut aussi coûter cher. Selon toute vraisemblance, la gestion des compétences et l'utilisation d'instruments de mesure valides ont leur raison d'être en entreprise, car elles les aident à prendre des décisions stratégiques quant à la sélection de leurs futurs employés.

Il faut toutefois reconnaître qu'il n'y a aucune recette miracle en sélection du personnel. La littérature est muette en ce qui a trait aux propriétés psychométriques du portfolio en dotation; nous sommes d'avis qu'une étude exploratoire est susceptible de nous en apprendre beaucoup quant à la fidélité et à la validité de l'outil dans ce contexte. C'est d'ailleurs le sujet de notre mémoire.

C. LE PORTFOLIO

QU'EST-CE QU'UN PORTFOLIO?

Les définitions du portfolio sont nombreuses, surtout dans le domaine de l'éducation où l'instrument est le plus utilisé jusqu'à maintenant. Aucune interprétation standardisée du concept de portfolio n'existe, car la définition de l'outil dépend directement de l'usage qui en est fait. Comme notre mémoire s'insère dans une optique de sélection du personnel au sein des entreprises, nous nous basons sur une interprétation différente de toutes celles présentées en enseignement, même si certains éléments fournis par divers auteurs dans le domaine sont repris. En voici d'ailleurs des exemples.

Bruke, Fogarty et Belgrad (2002) fournissent une définition générale de l'outil : il s'agirait d'une « (...) collection d'informations organisées dans un but particulier ». [traduction libre] (p.1)⁶, tandis que pour MacIsaac et Jackson (1994), « [l]e portfolio est une collection de produits et d'attestations qui sert à documenter les apprentissages et à recueillir les réalisations de façon structurée ». [traduction libre] (résumé)⁷. Coleman (1996) le décrit comme un ensemble de travaux d'un étudiant qui relatent ses efforts, ses progrès et ses accomplissements. L'auteur ajoute que les portfolios permettent à l'individu de montrer qu'il maîtrise certaines compétences, tandis que Rosenstein (2007) souligne qu'ils doivent être en mesure de démontrer les connaissances et capacités que possède une personne en précisant dans quel contexte et à quel moment elle sait en faire preuve. Engel (1994) renchérit en disant que les portefeuilles reflètent les implications passées, présentes et potentielles dans le futur en relation avec un type d'activités.

Selon Smith et Tillema (2003), les portfolios sont utilisés dans une multitude de contextes dans divers buts, que ce soit pour la sélection, la promotion, l'évaluation ou le développement et la formation professionnels ou autres. Les auteures identifient quatre types, distincts mais semblables, de portfolios : le portfolio-dossier (dossier portfolio), le portfolio réflexif (reflective

⁶ "(...) collection of items organized for a specific purpose and goal" (Bruke, Fogarty et Belgrad, 2002, p.1)

⁷ "A portfolio is a carefully edited collection of artifacts and attestation selected from a folio. It serves as a documented history of learning and a structured record of accomplishments" (MacIsaac & Jackson, 1994, résumé).

portfolio), le portfolio d'apprentissage lié au cours (course-related learning portfolio) (2001; 2003) et le portfolio de formation (2003). Ces portfolios peuvent être catégorisés en fonction de l'utilisation qui en est faite et des formes d'évaluation qu'ils permettent d'effectuer. Pour ce qui est du type de portefeuille que nous avons choisi d'étudier, celui-ci s'avère un outil de sélection et non de formation, selon la typologie des auteures. De plus, comme le contenu du portefeuille, dans le contexte actuel, présente des compétences choisies volontairement par son développeur, et ce, de la manière dont il ou elle veut bien les détailler ou les prouver (Smith & Tillema, 2001), le portfolio que nous examinons appartient, selon nous, au quadrant 2 de la figure à l'annexe 1. Il semblerait en effet que la question « (...) quels aspects de ma compétence professionnelle devrais-je choisir dans un processus d'évaluation externe (recherche d'emploi ou promotion) ». [traduction libre] (Smith & Tillema, 2001, p. 186)⁸ serve de base à la conception de l'instrument dans le contexte de la présente étude.

Robin (1988), quant à elle, catégorise les portfolios en fonction du but de leur utilisation, puisque la démarche de conception en serait inévitablement affectée. Il devient donc impératif de déterminer dès le départ l'objectif à atteindre à l'aide de l'outil, cette considération demeurant un enjeu soulevé par plusieurs chercheurs, dont Benoit et Yang (1995). Robin (1988) distingue donc les portefeuilles destinés à la reconnaissance personnelle (bilan personnel, prise de conscience, orientation, auto-évaluation, etc.), de ceux dont l'objectif principal est la reconnaissance institutionnelle (admission, équivalence, plan de formation, etc.). La troisième catégorie, celle dont traite le présent mémoire, témoigne d'un désir de reconnaissance professionnelle (demande d'emploi, plan de carrière, promotion, etc.) (Robin, 1988). De plus, Robin (1988) insiste sur la différence qui existe entre le curriculum vitae traditionnel et le portfolio : le premier relate les expériences liées au travail ou une formation reçue, alors que le deuxième outil « (...) retrace les apprentissages faits par expériences de formation, de vie ou de travail » (p.47).

Barkatoolah (2000) reconnaît également que le portefeuille peut être utile dans diverses situations en fonction de différents buts, et ce, au sein des entreprises. L'auteure perçoit davantage le portfolio comme un outil de sélection du personnel, comme certains autres

⁸ “(...) what aspects of my professional competence should I chose to present for external evaluation (seeking employment or promotion)?” (Smith & Tillema, 2001, p.186).

chercheurs. En effet, Boudriau (2002), dans le domaine de la sélection du personnel, parle de CV portfolio, une forme de CV par compétences, et le décrit comme un autoportrait qui présente les compétences actuelles d'un candidat et celles qu'il compte acquérir dans le futur. Il s'agit, en d'autres mots, d'« une synthèse du chemin parcouru à ce jour » (p.92). Zarifian (2001), quant à lui, dit du portefeuille (portfolio) de compétences qu'il désigne « la constitution, par le salarié lui-même, d'un dossier dans lequel sont consignés à la fois les situations professionnelles et les domaines de compétences qu'il a acquis par son expérience et les formations formalisées qu'il a suivies » (p.108). De leur côté, Winsor et al. (1999) corroborent les propos de Bybee et Thompson (2004) à l'effet que

un portfolio professionnel est un instrument pour la recherche d'emploi qui donne aux employeurs potentiels un aperçu des forces et des expériences d'un postulant (...) [il s'agit d'une] vitrine sur les habiletés, les forces, les aptitudes, les expériences et les réalisations [d'un individu] (...). [traduction libre] (p.53)⁹.

Il faut retenir que la définition d'un portfolio est directement reliée à la fonction que l'outil doit accomplir et à son contenu (Gibson, 1995). Selon Robin (1988), « le portfolio est (...) un dossier personnel, documenté et systématique, constitué pour reconnaître personnellement ses acquis, ou pour les faire reconnaître par une institution d'enseignement ou par un employeur (p.20). Tandis que Sansregret (1988) parle plutôt de l'élaboration d'un portfolio comme étant

un processus par lequel une personne tente de démontrer, preuves à l'appui, la part des apprentissages qui résultent de l'expérience (...) pour obtenir une reconnaissance d'habiletés se rapportant à un programme de formation traditionnelle ou de perfectionnement en cours d'emploi (p.43).

Plus récemment, Cambridge (2008), présente le portfolio électronique (e-portfolio) comme étant un moyen digital de recueillir des renseignements concernant les acquis d'un individu (en termes de connaissances et de performance) afin de l'aider significativement dans sa recherche d'emploi.

⁹ “[a] professional portfolio is a job-seeking instrument that gives potential employers an overview of an applicant’s strengths and experiences (...) [it is a] showcase [of an individual’s] various skills, strengths, abilities, experiences, and achievements (...) » (Bybee & Thompson, 2004, p.53).

À la lumière des renseignements ci-haut, dans un contexte de sélection du personnel, nous retenons que le **portfolio** est un recueil articulé des compétences acquises par un individu, de par ses expériences de travail et la formation qu'il a reçue, et de leur niveau de maîtrise, dont la conception a pour but de démontrer à un futur employeur à quel point les compétences exigées par le poste sont satisfaites. Il s'agit de la définition du concept retenue aux fins de la présente recherche.

RAISON D'ÊTRE DU PORTFOLIO

Tel que mentionné précédemment, le portfolio présente les compétences d'un individu de façon spécifique pour démontrer leur maîtrise, au lieu de sélectionner une réponse parmi des choix préétablis (Calfee & Perfumo, 1993). Cependant, contrairement au curriculum vitae, « il s'agit d'une procédure active, nécessitant une réflexion, un travail d'analyse, une auto-évaluation impliquante au niveau de l'acteur » (Barkatoolah, 2000, p.107). Gélinas (1998) est également d'avis que la création d'un portefeuille requiert une introspection de la part de son auteur. Les choix que ce dernier fait quant aux informations à présenter dans son portfolio découlent de cette évaluation de soi-même qui est indispensable. Qui plus est, le portfolio, que Frey (2002) qualifie de biographie de carrière du postulant, fait ressortir les forces et les compétences de l'individu qui le rendent performant au travail, sans compter que l'instrument est personnalisé, ce qui augmente sa qualité aux yeux de l'employeur qui cherche à embaucher des individus qui s'harmonisent avec la culture de son entreprise. En somme, « [s]e connaître, c'est-à-dire connaître ses compétences, et ce que l'on cherche à faire, voilà qui est clé, à la fois pour l'entreprise et pour les individus qui la composent » (Jolis, 2000, p.278).

Qui plus est, Paulson et Paulson (1990) suggèrent que la préparation du portfolio favorise une évaluation authentique et complexe des réalisations de son concepteur, tandis que Windsor, Butt et Reeves (1999) affirment que la réalisation de ce dossier professionnel motivera son développeur à se poser des questions sur ses expériences professionnelles, ce type de réflexion servant de base à une appréciation personnelle de son cheminement au travail et de ses aspirations futures. Coleman (1996) ajoute que « l'évaluation d'un portfolio aide à déterminer non seulement ce que l'individu a appris sur un sujet en particulier ou une habileté qu'il possède,

mais sert aussi à démontrer comment ces connaissances ou habiletés ont changé au fil du temps » (p.218). Ainsi, cette personne atteste qu'elle a certaines compétences transférables dans plusieurs domaines et utilise l'outil dans le domaine du marketing, en comparant les compétences qu'elle possède à celles recherchées par la firme (Neely & Schuley, 1980) et en documentant sa performance liée au travail à accomplir. Barkaloolah (2000) renchérit en disant que

l'élaboration de son portefeuille est l'occasion pour l'individu de structurer des expériences à travers un processus de prise de conscience de ce qui s'est mis en place en termes de compétences au fil du temps, il s'agit en ce sens d'une démarche organisatrice mais aussi intégrante (...) il s'agit de mettre en correspondance des capacités individuelles avec les exigences d'un référentiel de compétences (p.120).

L'auteure croit également à la valeur ajoutée de l'outil au sein des entreprises, que ce soit pour l'individu qui le développe ou pour la compagnie qui embauche cette personne. En d'autres mots, la méthode utilisée permettrait d'obtenir des informations authentiques, continues et multidimensionnelles sur les individus dont le rendement est estimé, ce que tout instrument de mesure devrait notamment recueillir.

UTILISATION DE L'OUTIL

Puisque les entreprises se tournent de plus en plus vers la maîtrise des compétences pour embaucher et former leurs employés, Bybee et Thompson (2004) reconnaissent que l'instrument a la possibilité d'informer les éventuels employeurs des forces et de l'expérience d'individus à la recherche d'un emploi. En fait, les auteurs qualifient les renseignements contenus dans les portfolios de preuve tangible des habiletés, des expériences, de l'initiative et de l'aptitude à s'organiser des gens qui l'utilisent. Le produit final peut notamment être utilisé lors d'entrevue d'embauche (Johns & VanLeirsburg, 1990; Weinberger & Didman, 1987; Wolf, 1996), si tel est le but à l'origine de sa création. Le portfolio peut également être utile pour l'identification et l'évaluation des compétences d'individus qui présentent des difficultés d'insertion sur le marché du travail (Côté & D'Ortun, sous presse).

Selon Smith et Tillema (2001), pour assurer une implantation durable du portfolio dans un milieu de travail, un critère doit être absolument respecté : l'outil doit pouvoir contribuer à l'acquisition de connaissances individuelles, doit permettre une évaluation efficace de la performance de son auteur et doit, dans la mesure du possible, servir d'appui pour le maintien et le développement de nouvelles compétences recherchées. Selon Jolis (2000), « [p]lus on favorisera l'application et le développement de son portefeuille de compétences, plus celui-ci sera vendeur de services et reconnu, recherché, par les membres « du réseau » appelés à y recourir (p.62).

CONCEPTION D'UN PORTFOLIO (ÉTAPES ET CONTENU)

Boudriau (2002) présente le CV portfolio comme une forme de CV par compétences dont le but est de dégager les compétences maîtrisées pour les faire ressortir en fonction du poste convoité. L'auteur précise que le portfolio doit mettre en lumière les compétences stables du candidat et peut contenir des généralisations dans la mesure où cela évite de se perdre dans les détails. Les renseignements qui s'appliquent à plus d'une situation sont privilégiés. Le conseil par excellence donné par Boudriau (2002) est d'aller à l'essentiel en se référant principalement aux exigences professionnelles rencontrées.

Paulson et Paulson (1994) sont d'avis que la conception d'un portfolio passe notamment par la détermination du but à l'origine de sa réalisation (opinion partagée par Wenzel et al., 1998), le choix des thèmes à aborder, l'élaboration des critères pour son évaluation et le recueil des éléments à y inclure. Les auteurs ajoutent que le tout doit présenter les compétences de son concepteur le plus clairement/efficacement possible. Rosenstein (2007) précise que le fait d'avoir un objectif précis avant de prendre une décision quant au contenu du portfolio à préparer aura pour effet d'éviter la confusion entourant ses fonctions réelles éventuelles. De plus, le choix des renseignements pertinents à présenter devrait être directement en lien avec le but visé par l'exercice et l'auditoire auquel le dossier professionnel s'adresse.

De son côté, Barkatoola (2000) mentionne six étapes dans la création d'un portfolio (il s'agit de l'exemple qu'elle donne) :

- 1- Au départ, les objectifs visés par la création d'un portfolio détermineront son contenu, cette étape est donc primordiale (dans le cas qui nous occupe, tous les participants à la recherche préparent leur portfolio dans le même but);
- 2- Par la suite, un processus biographique est enclenché, représenté par une reconstitution chronologique des expériences de travail et de la formation reçue. L'individu s'autoévalue, se questionne, fait une synthèse de son vécu et de ses apprentissages;
- 3- La phase suivante est qualifiée de « réappropriation ». Il s'agit de la transposition des composantes retenues en compétences (savoirs, savoir-faire, savoir-être) avec le niveau de maîtrise correspondant à chacune;
- 4- Un travail d'« articulation » permet à la personne de situer ces acquis par rapport aux exigences (en termes de compétences et de formation) du poste auquel elle désire poser sa candidature;
- 5- La cinquième étape consiste à rassembler les preuves de l'acquisition de ces compétences; on parle entre autres ici de diplômes, de certificats, de résultats de tests. Barkatoolah (2000) définit le concept de preuve comme suit : « l'ensemble des éléments objectifs permettant de justifier de la présence et du niveau/degré de maîtrise d'une ou d'un ensemble de compétences données » (p.118);
- 6- La dernière étape, la finalisation de la démarche, comprend le repérage des écarts entre les compétences actuelles et les compétences cibles (mesure du potentiel, selon Foucher, sous presse). La négociation avec la firme d'un parcours de formation peut s'avérer une option...

Robin (1988) parle plutôt de cinq étapes essentielles (voir figure 1 pour le schéma complet) :

- 1- **la préparation** (incluant la détermination des l'objectifs derrière l'élaboration du portfolio en question et l'utilisation qui en sera faite, ainsi que la « démarche personnelle » (p.31) à adopter;
- 2- **le retour sur l'historique** (expériences, curriculum vitae, autobiographie);
- 3- **l'inventaire des apprentissages** (identification et regroupement des apprentissages et auto-évaluation du niveau de maîtrise des apprentissages/connaissances ainsi répertoriées);

- 4- **la traduction des apprentissages** (c'est le moment de faire le parallèle entre les acquis individuels et les compétences recherchées par un employeur ou exigées par une institution, et ce, en fonction de l'objectif à l'origine de la conception du portfolio); et
- 5- **la démonstration** (preuves à l'appui de la maîtrise des compétences présentées dans le portefeuille). Cette étape peut également inclure un processus d'évaluation (institution) et/ou de négociation (entreprise).

Gélinas (1998) et Gibson (1995) rapportent que la littérature ne fait mention d'aucun modèle précisant le contenu du portfolio. La problématique est complexe : des lignes directrices trop strictes en matière de structure font en sorte que l'individu qui crée son propre portfolio possède moins de flexibilité quant aux éléments qu'il y présentera; en revanche, des portfolios très différents les uns des autres en termes de contenu résultent de directives trop vagues (Gibson, 1995). Qui plus est, selon Winsor et al. (1999), le peu de structure lorsqu'il est question du processus de préparation du portfolio pourrait être à l'origine d'un manque de clarté du contenu ou d'une difficulté à jumeler les informations présentées et les exigences à respecter. Rosenstein (2007) affirme d'ailleurs que l'absence de structure standardisée implique que les évaluateurs vont devoir avoir davantage recours à leur jugement lors de leur appréciation des portefeuilles, ce qui peut en biaiser les résultats et ainsi remettre en cause la fidélité et la validité de l'outil.

Benoit et Yang (1995) abondent en ce sens lorsqu'ils mentionnent que l'uniformité du contenu du portfolio et le recours à des juges d'expérience constituent une « combinaison gagnante » pour l'obtention de résultats d'évaluation confirmant la fidélité interjuges de l'outil. Les auteurs y vont toutefois d'une mise en garde : à trop vouloir imposer une rigueur en matière de contenu de l'instrument, celui-ci risque de voir sa popularité diminuer. Bref, « [l]e manque de standardisation dans le choix des éléments à inclure dans le portfolio rend l'outil intéressant mais complexifie son utilisation lors de l'appréciation des compétences ». [traduction libre] (Gélinas, 1998, p.28)¹⁰.

Gélinas (1998) affirme qu'il est nécessaire que les lignes directrices présentées aux participants (dans notre cas, aux candidats) leur permettent de bien comprendre ce qui est attendu d'eux en matière d'exigences, sans toutefois que ces directrices briment leur individualité. Quoi qu'il en

¹⁰ “[t]he lack of standardization of the items included in a portfolio is at the same time the appeal and the complexity in using portfolio assessment to evaluate (teaching) competency” (Gélinas, 1998, p.28).

soit, selon Smith et Tillema (2001), la caractéristique la plus importante d'un portfolio est « (...) la façon qu'a l'outil de « capturer » les réalisations des individus dans des circonstances réalistes et d'en conserver les preuves authentiques et les produits tangibles ». [traduction libre] (p.184)¹¹.

EXEMPLES DE CONTENU

Un portfolio constitue en quelque sorte un dossier contenant plusieurs éléments pertinents destinés à présenter les compétences/acquis qu'un individu maîtrise à un certain niveau. Plusieurs variantes de ce même outil coexistent. Par exemple, l'Agence du revenu du Canada (ARC), qui faisait anciennement partie de l'Agence des douanes et du revenu du Canada, utilise des portfolios pour mesurer les compétences de ses employés (ADRC, 2003) et rend d'ailleurs accessible au public son répertoire des compétences mis à jour (ARC, 2008). Pour chaque compétence maîtrisée, un individu doit répondre à une série de questions simples en lien avec un événement (situation survenue dans le passé où la compétence exigée a été démontrée) qu'il juge représentatif de la compétence acquise (voir annexe 2). Ce format est très standardisé et des directives sur la façon de rédiger un portfolio sont disponibles sur le site interne de l'Agence (ADRC, 2004b), ce qui facilite l'appréciation des acquis des employés. Nous souhaitons formuler une critique à l'égard de cette façon de procéder : il est difficile de sélectionner l'événement avec un grand « É » qui est le plus susceptible de prouver la maîtrise d'un savoir, d'un savoir-être ou d'un savoir-faire. En fait, une compétence peut avoir été nécessaire dans plus d'un contexte, ce dont l'Agence ne tient pas compte puisqu'elle demande aux employés de décrire une seule occasion où l'acquisition de la compétence a été démontrée. Dans un même ordre d'idées, Cotton et al. (2007) ont cru bon de se servir de gabarits bien définis à remplir par des étudiants afin de faciliter l'évaluation standardisée de leurs aptitudes de recherche et de communication écrite. Dans un cas comme dans l'autre, la rigueur des directives (ou des modèles) utilisées est susceptible de limiter la capacité d'un candidat ou d'un élève de présenter adéquatement les compétences qu'ils possèdent, mais favorise une évaluation objective et équitable de celles qui sont ciblées.

¹¹ "(...) probably the way [they] capture achievements under realistic circumstances and record them using authentic evidence and tangible products" (Smith & Tillema, 2001, p.184).

Voici un autre exemple. Selon Poulin (2004), en plus de contenir une description détaillée des compétences acquises (grâce à des expériences de travail ou à la formation reçue) et une situation dans laquelle elles ont été mises à profit, le portefeuille doit également faire état du portrait professionnel (établissements d'enseignement et emplois occupés, rémunérés ou bénévoles) de son auteur ainsi que de son objectif de carrière. Des preuves (diplôme(s), certificat(s), évaluation(s) de rendement, lettre(s) de remerciement, etc.) font aussi partie de cette compilation d'informations (Poulin, 2004). Il ne faut pas oublier que l'instrument est personnalisé : son format et la façon dont les différentes compétences sont présentées varient d'un individu à un autre, ce qui rend plus complexe l'évaluation d'un portfolio en comparaison avec d'autres. C'est une des principales différences entre ce modèle et celui mis de l'avant par l'ARC. Cependant, contrairement à ce dernier, le portefeuille décrit par Poulin (2004) permet davantage de flexibilité à son créateur; un individu peut énumérer une multitude de circonstances où il a dû faire preuve d'un certain savoir, savoir-être ou savoir-faire. Pour cette personne, le portefeuille de compétences devient un véritable « instrument de marketing » pour la recherche d'un emploi.

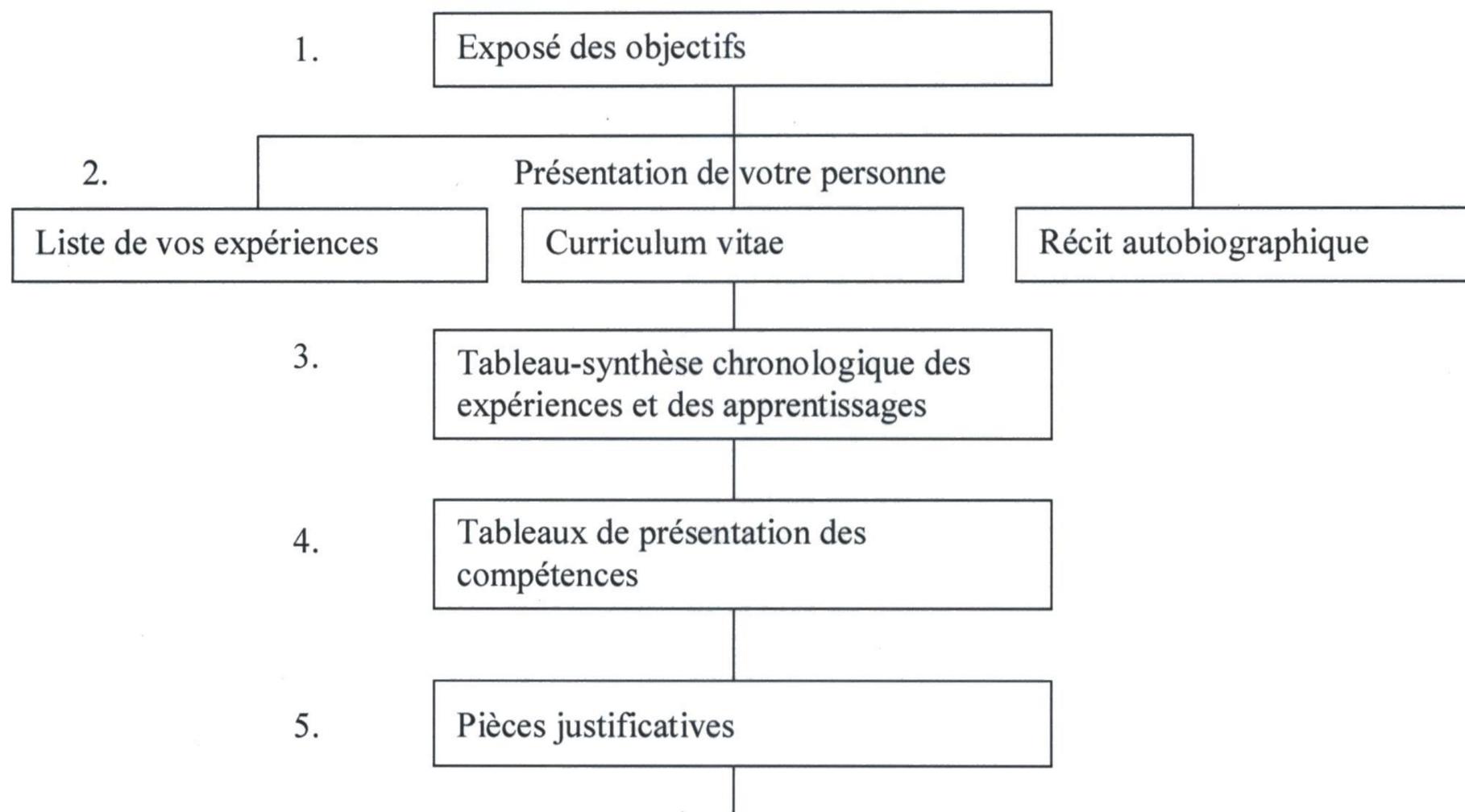
À titre de troisième exemple, notons le contenu des portfolios évalués dans le cadre d'études de Smith et Tillema (2001, 2003) portant sur la mesure d'outils de ce type créés dans des contextes différents. Pour s'assurer de pouvoir standardiser les portefeuilles à apprécier, les lignes directrices suivantes devaient être respectées :

- a) Les composantes du dossier devaient être présentées dans une table des matières et un sommaire standardisé des compétences professionnelles répertoriées dans le document devait y être inclus;
- b) Des preuves pertinentes corroborant le niveau de maîtrise des compétences détaillées dans le portfolio étaient essentielles;
- c) L'auteur du portefeuille devait ajouter ses réflexions (commentaires) sur les preuves amassées et les évaluer. Herman et Winters (1994) voient également le bien fondé de cette exigence.

Gibson (1995), de son côté, a fait le tour de la littérature pour en arriver à déterminer les composantes qui devaient apparaître dans les portfolios à utiliser dans le cadre de son étude. Les éléments suivants devaient s'y retrouver :

- 1- un plan de développement de carrière;
- 2- un énoncé philosophique en lien avec la philosophie personnelle et professionnelle entourant leur emploi;
- 3- leur curriculum vitae contenant une brève autobiographie de l'individu, présenté dans un format professionnel au choix;
- 4- un relevé de notes détaillant les cours suivis et les notes obtenues (un diplôme d'études supérieures entre également dans cette catégorie);
- 5- trois lettres de recommandations; et
- 6- le résumé de deux échantillons de travail auxquels il a participé (les commentaires des évaluateurs doivent également apparaître dans le dossier).

Robin (1988), elle, est d'avis qu'un portfolio est un DOCUMENT. Les pièces qu'il devrait contenir sont présentées dans la figure 1.



Variété de pièces :

- lettres
- relevé de notes
- diplôme ou certificat
- échantillons de travail
- etc.

FIGURE 1. Le portfolio = un document

Tiré de Plus qu'un c.v. un portfolio de ses apprentissages : Guide de reconnaissance des acquis (Robin, 1988, p.117)

Les cinq formes de portfolios mentionnées ci-dessus ne sont que quelques exemples parmi tant d'autres de la variété de formats d'outil du genre qui existent et sont présentés dans les écrits scientifiques. Ces exemples donnent un aperçu de la diversité de modèles de portfolios qui sont utilisés pour évaluer les compétences des individus. Il faut cependant mentionner que les pièces exigées/évaluées varient d'un dossier à l'autre. En effet, la plupart du temps, le portfolio est personnalisé; son concepteur a la liberté d'y inclure les éléments les plus appropriés selon lui (Cambridge, 2008), notamment pour attirer l'attention de futurs employeurs (Albert, 2006). Des anecdotes, des poèmes, un journal personnel, des observations, des analyses et des réflexions peuvent (et devraient, selon Wolf, 1996) y être insérées; il suffit d'identifier les compétences à mesurer (Touzel, 1993). Dans le cadre de la présente recherche, nous avons dû faire le choix d'un modèle pour nous assurer que les candidats membres de l'échantillon s'y prennent de la même façon pour créer leur portefeuille, de manière à ce que la grille d'évaluation conçue préalablement soit appropriée pour la tâche à accomplir.

AVANTAGES LIÉS À L'UTILISATION DE L'INSTRUMENT

L'étude réalisée par Smith et Tillema (2001) rapporte que, selon les dires des gens rencontrés dans le cadre de leur recherche, plusieurs avantages certains découlent de l'usage du portfolio, ce que corroborent Gadbury-Amyot, Holt, Overman et Schmidt (2000), et ce, en dépit de la révision et de l'analyse continue que demande l'utilisation de l'outil aux fins d'évaluation. Plus précisément, le portefeuille permet, entre autres, de répertorier le travail accompli et de documenter le cheminement de carrière, aide au développement professionnel et personnel des individus, tout comme il favorise l'apprentissage résultant de diverses expériences de travail fructueuses (best practices). Ce qui retient davantage l'attention de Smith et Tillema (2001), c'est la capacité qu'a l'instrument de donner un portrait global de l'individu qui le confectionne quant aux niveaux de compétence qu'il possède; le portfolio peut alors donner un aperçu du plan de développement professionnel et personnel qui serait à envisager pour un employé (futur ou actuel) de la compagnie. Un autre point est soulevé par Neely et Schuley (1980) : les auteurs rapportent que, même si certaines compétences sont difficilement appréciables sans le recours à l'entrevue (compétences interpersonnelles, motivation, niveau d'énergie (dynamisme)), le

portfolio est plus complet que les curriculum vitae traditionnels, car il donne une meilleure idée des expériences de l'individu.

Selon les résultats de l'étude faite par Bybee et Thompson (2004), les candidats semblent reconnaître la validité de l'outil lorsqu'il est question de recherche d'emploi. De plus, les auteurs reconnaissent que l'instrument a la possibilité d'informer les éventuels employeurs des forces et de l'expérience d'individus dans ce contexte. En fait, ils qualifient les informations contenues dans les portfolios de preuve tangible des habiletés, des expériences, de l'initiative et de l'aptitude à s'organiser des gens qui l'utilisent. De plus, Smith et Tillema (1998) sont d'avis que les portfolios peuvent fournir une rétroaction quant à la performance d'un individu, en termes de forces et de faiblesses. Selon les auteures, pour que ces informations soient incluses dans le portefeuille, celles-ci doivent correspondre à l'image que cette personne se fait d'elle-même et aux compétences qu'elle croit détenir.

Sans oublier que le portefeuille en format électronique permet une gestion et un archivage efficaces des informations recueillies sur un individu pour références futures; ces renseignements sont accessibles par l'entremise d'une connexion Internet aux fins de mise à jour (Cambridge, 2008).

De son côté, Barkatoolah (2000) parle de la valeur ajoutée du portfolio. Selon elle, les individus qui développent leur portfolio de compétences sentent que leurs expériences personnelles et professionnelles sont valorisées et que l'outil facilite la reconnaissance officielle de ces compétences. De plus, les employés sont davantage responsables de leurs parcours de mobilité et de formation et sont plus motivés à apprendre. Qui plus est, Stevens (2008) affirme que le portfolio « augmente la confiance en soi [de son concepteur], plus précisément lorsqu'il est question de « se vendre » auprès d'éventuels employeurs ». [traduction libre] (p.209)¹².

Du côté de l'entreprise, l'auteure parle entre autres de diminution de coûts de formation, de développement plus efficace des compétences de l'entreprise, de reconnaissance de la valeur formatrice de la firme et de ses travailleurs ainsi que de l'optimisation des ressources affectées à

¹² “ (...) increased (...) self-confidence, in particular in marketing themselves to employers” (Stevens, 2008, p.209).

la formation. Pour Wenzel et al. (1998), les bénéfices relatifs à l'utilisation de cet instrument sont nombreux et incluent principalement une auto-évaluation des compétences et responsabilités individuelles de son concepteur ainsi qu'une reconnaissance de la valeur de l'apprentissage, de la formation et du sentiment d'accomplissement, sans compter la création de relations de collaboration avec autrui.

DÉSAVANTAGES LIÉS À L'UTILISATION DE L'INSTRUMENT

Selon Gélinas (1998), l'utilisation du portefeuille pour effectuer des évaluations est problématique en raison du manque de données corroborant la fidélité et la validité des résultats des mesures qu'il permet de calculer. En fait, peu de documentation existe concernant sa validité et son impact à long terme, car le lien entre la démonstration d'une compétence et la performance au travail reste incertain.

Dans un autre ordre d'idées, Baker, Herman et Gearhart (1993) soutiennent que la base technique de l'instrument est faible. Elles sont d'avis que même s'il est possible de donner un pointage aux portfolios, celui-ci dépendra de ce qui a été pris en compte lors de l'évaluation. De plus, un des plus grands défis auxquels font face les méthodes d'évaluation non traditionnelles est de faire ressortir les compétences des individus sans compromettre la nature des informations recueillies (LeMahieu & al., 1995). Wolf (1991) ajoute que les « (...) portfolios sont susceptibles d'être mal interprétés et leur conception et appréciation risquent de créer un bon nombre de problèmes ». [traduction libre] (p.41)¹³. De plus, il apparaît difficile pour les examinateurs de mesurer objectivement les portfolios, du moins sans que leur évaluation soit biaisée par leur contenu (la quantité et la qualité des preuves fournies, par exemple) et la façon dont ces outils sont présentés (Gélinas, 1998). Qui plus est, selon les propos tenus par Weinberger et Didham (1987), les portfolios ne sont pas perçus comme utiles lors des entrevues, en raison du peu de temps dont disposent les évaluateurs pour en prendre connaissance.

¹³ “(...) portfolios are vulnerable to misrepresentation and are fraught with problems with construction and scoring” (Wolf, 1991, p.41).

Quoi qu'il en soit, des questions relatives à l'appréciation du portfolio et/ou à son contenu reviennent presque systématiquement dans les écrits portant sur l'outil et ses caractéristiques (Albert, 2006; Calfee & Perfumo, 1993; Johns & VanLeirsburg, 1990; Koretz, Stecher, Klein, & McCauffrey, 1992; LeMahieu & al., 1995; Winsor & al., 1999). Johns et VanLeirsburg (1990) précisent d'ailleurs que ces considérations doivent être résolues pour que les portfolios créés puissent remplir leurs fonctions efficacement et ainsi mesurer ce qu'ils ont pour but de mesurer. En fait, une des limites relatives à l'appréciation du portfolio les plus souvent répertoriées par les chercheurs a trait à la sélection de méthodes jugées fidèles pour son évaluation (Coleman, 1996). Selon Gélinas (1998) et Gibson (1995), le manque de modèles de pointage précis (critères, grilles d'évaluation ou autre) pose problème, ce qui, selon Mathews (2004), peut rendre l'estimation de l'outil plutôt subjective, d'où l'importance de préparer des outils de mesure appropriés. Une façon d'y remédier, si on en croit les dires de Gélinas, 1) est de préparer la grille d'appréciation avant de terminer le contenu du portfolio à exiger et 2) de la partager avec ceux qui seront évalués en fonction de la grille en question.

À la lumière des propos tenus par les auteurs mentionnés précédemment, nous nous proposons de divulguer aux candidats (de notre échantillon) les compétences précises qui seront appréciées ainsi que les critères que nous prévoyons prendre en compte par les examinateurs. Il va sans dire que l'évaluation d'un portfolio demande une préparation préalable, incluant l'élaboration d'une grille d'évaluation spécifique à l'appréciation du portfolio dans le contexte où il est utilisé, afin que les juges soient en mesure de reconnaître ce qu'ils doivent estimer. Négliger de se soumettre à un tel exercice est susceptible de compromettre la validité des résultats qui découlent de l'usage de l'outil.

RÉSULTATS D'ÉTUDES

Différents écrits scientifiques s'intéressent à la validité d'un portfolio dans le domaine de l'éducation (Gadbury-Amyot, 2003; Gélinas, 1998; Gibson, 1995); leur lecture nous a permis de retenir certaines conclusions pertinentes pouvant avoir un impact sur la recherche que nous avons entreprise. La présente section se veut un résumé des résultats d'études sur le sujet recueillis lors de notre recension des écrits. Le but est, dans un premier de temps, de faire

ressortir les conclusions positives des auteurs. Dans un deuxième temps, nous avons décidé de détailler les éléments principaux qui étaient susceptibles d'influencer la méthodologie ainsi que le produit de notre étude exploratoire.

1- Résultats positifs

En fait de résultats relatifs aux portfolios dans le domaine de l'éducation, l'étude effectuée par Naizer (1997) conclut à la validité du portfolio lorsqu'il est question de mesurer la performance des enseignants, puisque l'outil permet d'évaluer adéquatement les aptitudes recherchées chez un individu. Tel que mentionné précédemment, Nweke (1991), quant à lui, présente les possibilités du portefeuille pour l'évaluation d'étudiants en enseignement comme outil complémentaire à des méthodes traditionnelles. Shakoor (2006) affirme également que l'outil sait s'adapter aux besoins de son utilisateur.

La recherche de Touzel (1993), bien qu'elle s'attarde au sujet des étudiants et de leurs habiletés à être efficaces en classe, présente des renseignements pertinents pour notre étude exploratoire. En effet, l'auteur insiste sur le fait que l'outil permet aux professionnels de porter des jugements valides et fidèles sur les connaissances des individus, puisqu'il présente un portrait de l'étendue des expériences de son développeur et de ce qu'il a appris à travers celles-ci. Nonobstant ce résultat, il faut avoir des attentes réalistes à l'égard du portfolio de compétences. Selon Koretz et al. (1992), il n'est pas concevable qu'un outil non traditionnel, tel que le portfolio, puisse être aussi fidèle qu'une méthode traditionnelle éprouvée.

L'étude de cas de Stevens (2008), destinée à évaluer l'utilité du portefeuille (électronique) dans un contexte de recherche d'emploi d'adultes âgés de 45 ans et plus, a notamment démontré que les participants ont bénéficié à plusieurs égards de l'exercice, non seulement parce qu'on leur a demandé d'effectuer une réflexion relativement à leurs expériences de travail et aux compétences qu'ils maîtrisent, mais aussi parce qu'ils ont pris connaissance de leur potentiel professionnel et savent désormais comment le présenter efficacement pour obtenir un emploi.

2- Éléments à retenir

Gadbury-Amyot (2003), Gélinas (1998) et Gibson (1995) font ressortir l'importance que revêt l'élaboration d'une grille d'évaluation qui mesure de façon efficace et juste les compétences que l'instrument doit permettre d'apprécier. En effet, toutes les estimations faites par les examinateurs, ainsi que les calculs statistiques qui en découlent, se basent sur la grille développée aux fins d'une telle recherche. Cela revient à dire que les données recueillies à la suite de l'utilisation d'une échelle de mesure inadéquate/illogique, et donc les résultats tirés d'une étude s'en inspirant, pourraient être remises en question et même être complètement erronées.

Pour ce qui est des pointages attribués aux portfolios, Koretz, Stecher, Klein et McCaffrey (1992) rapportent dans leur article portant sur la mise en œuvre du Programme d'évaluation du portfolio du Vermont que le calcul d'une note totale (moyenne) pour chacune des catégories de critères est préférable à l'attribution d'un pointage individuel pour chacun des critères choisis. LeMahieu et al. (1995) y sont davantage allés par consensus en ayant recours à deux évaluateurs et à un arbitre pour trancher lorsque deux juges ne partageaient pas le même avis sur le pointage à attribuer à un portfolio donné, ce qui leur a permis d'obtenir des résultats positifs quant à la fidélité et à la validité de l'outil. Les auteurs voulaient minimiser les sources d'erreur dues aux évaluateurs. Il est nécessaire d'avoir des exemples de rendement pouvant servir de point de repère pour tous les examinateurs, ce qui facilitera la tâche relative au départage des candidats. De plus, d'après le texte de Gélinas (1998), il est essentiel de fournir aux participants de l'étude des directives écrites détaillées et standardisées quant au format et au contenu des portfolios, afin de simplifier le travail des juges lors de leur mesure des portefeuilles.

Une attention particulière doit également être portée à la grille d'évaluation (à ses composantes), notamment pour éviter que celle-ci ne s'attarde davantage sur le format de l'instrument évalué (sur la présentation du contenu du portfolio, par exemple, comme ce fut le cas, selon nous, de Gadbury-Amyot (2003), de Gélinas (1995) et de Gibson (1995)) plutôt que sur la mesure des compétences ciblées et leur niveau de maîtrise recherché. Dans l'étude de LeMahieu et al. (1995), les portefeuilles contenant le plus grand nombre d'éléments avaient tendance à recevoir de meilleures notes que les autres, tandis que, dans celle de Paulson et Paulson (1994), le recours à

des normes d'appréciation portant sur l'aspect global d'un portfolio (la façon dont les idées sont présentées, par exemple) est préconisé. Selon nous, il serait important de s'assurer que la grille d'évaluation ne favorise pas une telle variation des résultats entre les portfolios les plus volumineux et ceux qui le sont moins, tout comme il faut éviter que des facteurs non pertinents soient pris en compte lors de l'estimation d'un portfolio.

Qui plus est, Koretz et al. (1992) font valoir les mérites d'une formation particulière des évaluateurs. Les auteurs expliquent que ces individus doivent être constants dans leur interprétation des critères à apprécier et des niveaux de performance des compétences à mesurer, sans quoi les pointages des candidats seront différents d'un juge à l'autre. De plus, les examinateurs doivent comprendre le but de l'exercice et ce que le critère estime exactement, incluant la terminologie utilisée tout au long du processus de sélection, le tout pour éviter toute confusion qu'il pourrait y avoir lors de l'évaluation des portfolios des candidats (Koretz & al., 1992). LeMahieu et al. (1995) précisent d'ailleurs que les évaluateurs doivent discuter de la terminologie utilisée dans la grille ainsi que des caractéristiques recherchées dans des portefeuilles à apprécier.

Quoi qu'il en soit, le recours à des exemples de portfolios à mesurer aiderait sans doute les juges à utiliser adéquatement la grille développée et permettrait à ces individus de déterminer si cette dernière est trop complexe ou inappropriée aux fins de la présente recherche (Koretz & al., 1992; LeMahieu et al., 1995).

RÉSUMÉ DE LA SECTION

En résumé, la notion de portfolio comme outil d'évaluation est interdisciplinaire et se retrouve dans une variété de structures organisationnelles et de cultures; c'est du moins ce qu'affirme Byrom (1999). L'utilisation de ce récent outil pour démontrer les compétences des enseignants à la recherche d'un emploi en est un très bon exemple (Gélinas, 1998). C'est ce rôle joué par le portefeuille que nous souhaitons aborder. Il va sans dire que le succès de l'outil dans un contexte d'évaluation nécessite de la recherche sur la fidélité et la validité des résultats produits grâce à

l'utilisation de l'instrument (Calfee & Perfumo, 1993). Notre recension des écrits nous en a d'ailleurs appris beaucoup sur le sujet

Pour ce qui est du contenu du portefeuille de compétences, nous nous sommes vite aperçus que celui-ci variait d'un auteur à l'autre et qu'aucune « convention » n'existait. Une multitude de modèles co-existent d'ailleurs dans le domaine de l'éducation (Burke, Fogarty & Belgrad, 2002), notamment pour recueillir des renseignements concernant les apprentissages des élèves afin que l'enseignant soit en mesure d'adapter son enseignement de façon appropriée. Nous pouvons cependant retenir que certains éléments sont indispensables, notamment les explications relatives à la maîtrise d'une compétence recherchée, même si le format et le niveau de personnalisation permis du dossier professionnel peuvent dépendre du contexte et du but visé par sa conception.

De plus, il semblerait que les conditions doivent être mises en place pour qu'une évaluation soit effectuée à l'aide d'un portfolio, selon Herman, Aschbacher et Winter (1992) :

- 1) Le but de l'évaluation doit être bien défini;
- 2) Des critères précisant les éléments à inclure dans le portfolio doivent être bien établis et expliqués; et
- 3) Les critères d'appréciation du contenu doivent également être identifiés et bien définis.

Par ailleurs, il faut cependant retenir que l'outil présente son lot de désavantages en dépit des nombreux avantages associés à son utilisation. En effet, même si certaines études dressent un portrait plutôt positif de l'outil, il n'en reste pas moins que le portfolio possède entre autres des limites techniques importantes principalement lorsqu'il est question d'apprécier les renseignements qu'il contient.

Johns et VanLeirsburg (1992, 1991), quant à eux, concluent à une familiarisation de plus en plus grande des professionnels (dans le domaine de l'éducation) à l'égard de l'utilité du portfolio, ce qui aurait pour conséquence une meilleure gestion des problèmes pratiques associés à son utilisation; ces derniers continuent toutefois d'en inquiéter plusieurs. Reste maintenant à savoir si le portfolio peut être valide en gestion des ressources humaines, dans un contexte de sélection du personnel.

D. L'ÉVALUATION D'UNE MÉTHODE DE SÉLECTION DU PERSONNEL

Gatewood et Field (1990) soutiennent que les principaux critères pour évaluer des mesures de sélection sont la fidélité et la validité. Catano, Hackett, Methot et Wiesner (2005) sont eux aussi d'avis que la direction des ressources humaines doit s'assurer de la fidélité et de la validité de leur système de sélection. Il est important de comprendre que ces deux concepts vont de pair, car ceux-ci sont reliés, tel que le mentionnent Gatewood et Field (1990) : « [p]lutôt que d'être deux concepts distincts, la fidélité et la validité vont ensemble (...) ils sont corrélés ». [traduction libre] (p.198)¹⁴.

En fait, la validité d'un outil ne peut pas être confirmée sans que sa fidélité soit préalablement démontrée; il semblerait que plusieurs chercheurs négligent cette réalité, ce qui compromet les résultats qui découlent de leurs recherches portant sur la validité d'un instrument de mesure, c'est du moins l'opinion de Cheffers et Kelly (1998). Les auteures ont alors pris des mesures pour éviter de tomber dans ce piège lors de l'appréciation de l'instrument qu'elles souhaitaient mesurer : elles ont décidé d'examiner les évidences de la validité et de la fidélité de l'outil en question. Puisque nous partageons le même objectif de recherche, nous avons entrepris notre étude exploratoire sur le portfolio de compétences en nous inspirant étroitement de celle publiée par ces deux chercheuses (Cheffers et Kelly, 1998). Nous envisageons également de suivre une méthodologie similaire.

Pettersen, 2002, quant à lui, souligne que « (...) la validité est la qualité la plus fondamentale d'une mesure; elle indique jusqu'à quel point les résultats mesurent ce qu'ils sont censés mesurer ou jusqu'à quel point les inférences faites à partir des résultats sont exactes. Du coup, la fidélité devient aussi une qualité importante, parce qu'elle impose un plafond à la validité et est considérée comme une condition nécessaire à la mesure de la validité d'un instrument (Pettersen, 2002). Selon Cheffers et Kelly (1998), la question de la validité est primordiale dans un contexte d'observation de phénomènes comportementaux, d'où la nécessité d'évaluer les deux critères

¹⁴ "Rather than existing as two distinct concepts, reliability and validity go hand-in-hand (...) they are interrelated." (Gatewood & Field, 1990, p.198).

pour pouvoir conclure à la validité conceptuelle d'un outil. D'ailleurs, la validité serait « la pierre angulaire » de toute appréciation scientifique ou professionnelle (Pettersen, 2002).

FIDÉLITÉ : DÉFINITION DU CONCEPT ET APERÇU DES DIFFÉRENTES FORMES

Selon Heneman et Judge (2003), « la fidélité de la mesure fait référence à la constance de la mesure d'un attribut ». [traduction libre] (p.317)¹⁵. Catano, Hackett, Methot et Wiesner (2005) renchérissent en disant que « la fidélité est une indication de la stabilité ou la dépendance d'un assortiment de mesures à la suite d'applications répétées d'une même procédure pour effectuer une mesure ». [traduction libre] (p.35)¹⁶. Pettersen (2002) inclut la notion d'erreur dans la définition qu'il propose : « Le concept de fidélité concerne le degré d'exactitude des mesures; on s'y réfère pour désigner la précision, la fiabilité, la constance des résultats ou des scores obtenus à un instrument de mesure. Une mesure fidèle est une mesure sans erreur » (p.153-154). Nous avons retenu cette dernière définition qui nous semble plus complète.

Il existe plusieurs méthodes pour évaluer la fidélité d'un outil de sélection :

1. Pour évaluer la *fidélité test-retest* d'une méthode de sélection, il est nécessaire de mesurer les mêmes caractéristiques des mêmes individus à plus d'une reprise (Catano & al., 2005). Les résultats devraient se ressembler (à peu de choses près) d'une fois à l'autre.
2. Pour déterminer si la subjectivité des juges interfère dans les résultats des candidats, une mesure de la *fidélité interjuges* du ou des outils de mesure utilisés est souvent entreprise. Pour mesurer la *fidélité interjuges* d'un outil de sélection, deux évaluateurs ou plus doivent estimer les mêmes critères grâce à un même instrument à un temps donné (Pettersen, 2002) et arriver aux mêmes conclusions. En fait, comparer les pointages donnés à un individu en particulier par chacun des évaluateurs permet de vérifier si la grille d'évaluation élaborée

¹⁵ "Reliability of measurement refers to the consistency of measurement of an attribute." (Heneman et Judge, 2003, p.317).

¹⁶ "[reliability] is an indication of the stability or dependability of a set of measurements over repeated applications of the measurement procedure" (Catano, Hackett, Methot et Wiesner, 2005, p.35).

limite le jugement personnel des examinateurs et standardise les notes remises aux candidats, lorsqu'un outil de mesure précis est utilisé.

3. De manière à apprécier la *fidélité de consistance interne*, il est nécessaire d'élaborer plus d'une question similaire portant sur la même dimension/le même contenu à l'intérieur d'un même test, de façon à ce qu'une moyenne des résultats relatifs à un attribut en particulier puisse être calculée. En procédant ainsi, l'examen n'a lieu qu'une seule fois (Pettersen, 2002), ce qui n'est pas le cas lors de l'évaluation de la fidélité test-retest et de la fidélité de formes parallèles (ou équivalentes), où les mesures doivent être effectuées à deux moments différents.
4. Pour estimer la *fidélité de formes parallèles*, deux tests évaluant la même dimension (ou les mêmes attributs, le même contenu), de manière similaire/équivalente, sont préparés et distribués aux candidats à deux occasions différentes (Catano & al., 2005). Les résultats obtenus aux deux versions devraient être semblables.

VALIDITÉ : DÉFINITION DU CONCEPT ET APERÇU DES DIFFÉRENTES FORMES

« La validité d'une mesure se définit en fonction de la capacité qu'a cette dernière de mesurer l'attribut qu'elle doit mesurer ». [traduction libre] (Heneman et Judge, 2003, p.324)¹⁷. La définition de Catano et al. (2005) est tout aussi pertinente : d'après cette dernière, la validité se mesure en fonction de l'appui de la théorie et de l'accumulation de preuves quant à la façon d'interpréter les résultats de tests utilisés dans un contexte bien précis. « La validité est la qualité première d'un instrument de mesure; elle indique jusqu'à quel point l'instrument parvient à mesurer ce qu'il est censé mesurer ou à prédire ce qu'il est censé prédire » (Pettersen, 2002, p.9).

¹⁷ "The validity of a measure is defined as the degree to which it measures the attribute it is intended to measure" (Heneman et Judge, 2003, p.324).

Les écrits scientifiques font mention de plusieurs critères pour évaluer la validité d'un instrument de mesure :

- 1- Pour savoir si un instrument de mesure est valide au niveau du contenu (*validité de contenu*), il est nécessaire d'avoir recours au jugement qualitatif d'experts afin de vérifier si les compétences appréciées par l'outil sont réellement représentatives du poste à combler. En fait, il faut s'assurer que les mesures qui sont effectuées sont pertinentes, compte tenu des tâches/responsabilités qui doivent être accomplies efficacement dans le cadre de l'emploi en question (Pettersen, 2002);
- 2- La *validité apparente* d'une méthode de sélection représente la perception du candidat face à l'utilisation d'un instrument donné pour mesurer une compétence, un critère ou une qualification lors du processus d'embauche (Pettersen, 2002). D'après Anastasi (1994), il ne s'agit pas « au sens strict, [d']un type de validité; [*la validité apparente*] ne correspond pas à ce que le test mesure de fait, mais à ce qu'il semble superficiellement mesurer » (p.137). Pettersen (2002) partage cette opinion, c'est pourquoi il considère cette évaluation séparément des autres formes de validation des résultats;
- 3- De façon générale, la *validité critériée* (ou *critérielle*) s'attarde à comparer les résultats individuels obtenus à des tests avec une autre variable (le rendement au travail, par exemple). Deux manières de procéder permettent de vérifier ce type de validité : l'appréciation de la validité prédictive et celle de la validité concomitance d'un instrument de mesure (Gatewood et Feild, 1990). Plus précisément, la *validité prédictive* confirme la corrélation qui existe (ou non) entre l'usage d'un outil de sélection pour estimer un critère et le rendement (performance au travail) de l'employé embauché; les données utilisées sont recueillies à des moments différents, du temps s'étant écoulé entre les deux séances de mesure. Autrement dit, il s'agit de déterminer si les compétences identifiées par l'instrument utilisé sont en lien avec le rendement au travail passé ou futur d'un candidat. En comparaison, la *validité concomitante* évalue, à l'aide d'un outil de mesure, si les compétences d'un individu en poste sont corrélées avec son rendement au travail, les deux estimations étant faites au même moment;

- 4- Pour évaluer la *validité de généralisation* d'un instrument, il faut compiler des résultats d'études distinctes (coefficients de validité) portant sur un même l'instrument de mesure et abordant des variables semblables. En prenant en considération les erreurs méthodologiques des études en cause, cet exercice permet d'obtenir un coefficient de validité moyen (coefficient corrigé de validité) des outils de mesure en dotation (Pettersen, 2002);
- 5- L'évaluation de la *validité conceptuelle* (ou de construit) d'une méthode de sélection regroupe toutes les autres formes de validité énumérées précédemment (il s'agit d'une accumulation de renseignements de sources multiples et variées, selon Anastasi (1994) et Gatewood et Field, (1990)) et apprécie la relation entre l'outil de mesure et le concept ou le construit (compétence en leadership, par exemple) à évaluer. Ainsi, « [l]a stratégie de validation basée sur le construit tente de démontrer si les résultats à un instrument de mesure reflètent réellement le construit devant être mesuré » (Pettersen, 2002, p.51);

Selon Anastasi (1994), la *validité conceptuelle* d'un outil de mesure peut être appréciée à l'aide de plusieurs techniques spécifiques, dont les corrélations avec d'autres tests, l'analyse factorielle et les validations convergente et divergente (à l'aide de la matrice multitraits/multiméthodes). Selon l'auteure, calculer la corrélation entre un nouveau test et un test traditionnel similaire est une façon de mesurer la validité de construit du test le plus récent. Qui plus est, « l'analyse factorielle est particulièrement appropriée pour la validation de construit » (Anastasi, 1994, p.148). Elle permet d'effectuer des calculs statistiques pour identifier les dimensions ou construits qui se dégagent et vérifier, le cas échéant, leur degré de conformité avec ceux qui ont été définis à priori. La *validité convergente* réfère à la mesure d'un même attribut à l'aide de deux différents instruments; les deux appréciations devraient donner des résultats similaires. Par opposition, la *validité divergente* compare les résultats de l'évaluation d'un ou de plusieurs attributs à l'aide d'un outil de mesure donné à ceux obtenus à la suite de l'estimation d'attributs différents, effectuée en ayant recours à un autre outil; il ne devrait pas y avoir de corrélation entre les divers éléments mesurés. La matrice multitraits/multiméthodes est une « technique [qui] consiste essentiellement à évaluer deux ou plusieurs traits psychologiques à l'aide de deux ou plusieurs méthodes de mesure » (Anastasi, 1994, p.151). En d'autres mots, cette approche permet de calculer de multiples corrélations entre les compétences mesurées à travers différentes

versions d'un même test et à travers des tests différents. C'est d'ailleurs la technique qu'a utilisée Moffet (2005) pour apprécier les liens qui existaient entre les multiples compétences en présence au sein de plusieurs groupes de discussion sans leader distincts et celles estimées grâce à un inventaire de personnalité.

6- Selon Pettersen (2002), « [l]a *validité incrémentielle* met en évidence la notion de complémentarité entre les divers éléments d'un ensemble » (p.133). Autrement dit, elle permet de déterminer à quel point l'ajout d'un prédicteur augmente la validité des résultats d'un processus de sélection. Par exemple, tel que mentionné par Schmidt et Hunter (1998), le fait de combiner un test d'aptitude mentale générale à une entrevue structurée augmente la prédiction totale.

Il existe une théorie directement liée à la notion de validité de construit que nous tenions à mentionner dans la présente section de notre mémoire, car elle ajoute à nos connaissances sur le sujet (bien que nous ne comptions pas nous y référer dans le cadre de notre étude). Il s'agit du *Cadre unifié de la validité de construit* (unified framework of construct validity) de Messick (1995), théorie qui s'applique au portfolio. Le modèle explique que l'appréciation de la *validité de construit* (ou conceptuelle) dépend de la validation de six aspects précis :

1. la *validité de contenu*, qui tente d'estimer si la rubrique développée par les experts permet aux évaluateurs de mesurer un construit commun;
2. la *validité de substance*, qui évalue si le processus d'auto-évaluation nécessaire à la conception du portfolio est directement en lien avec le construit de compétence présenté dans les écrits scientifiques;
3. la *validité structurelle*, qui vérifie si l'échelle de pointage (ou la grille d'évaluation) est pertinente au construit mesuré;
4. la *validité de généralisation*, qui « (...) examine la capacité de réplique ou la fidélité des résultats de l'évaluation à plusieurs niveaux pour comprendre les frontières du construit ». [traduction libre] (Gadbury-Amyot, 2003, p.56)¹⁸;

¹⁸ « (...) examines the replicability or reliability of assessment results across multiple levels of random facets of an assessment in order to understand the boundaries of the construct » (Gadbury-Amyot, 2003, p.56);

5. la *validité externe*, qui compare différentes mesures entre elles pour voir si elles sont corrélées (validités convergente et divergente); et
6. la *validité de conséquence*, (dont la description correspond à la définition de la validité apparente présentée précédemment), qui apprécie les différentes perceptions des gens à l'égard d'un outil et les répercussions résultant de l'utilisation de ce dernier.

PERFORMANCE AU TRAVAIL : CONCEPT ET ÉVALUATION

Ultimement, dans un contexte de dotation, les organisations sont à la recherche de futurs employés performants. Nous sommes d'avis que le portefeuille de compétences s'avère un outil prometteur pour mesurer le rendement professionnel des individus qu'il évalue. En ce sens, notre étude aborde l'appréciation de la validité critériée de portfolio. Ainsi, dans un premier temps, nous avons tenté de définir le concept de performance/rendement au travail. Par la suite, nous nous sommes penchés sur la façon la plus appropriée de mesurer ledit concept aux fins de notre recherche exploratoire.

Catano et al. (2005) tentent de donner une signification au terme « performance au travail ». Selon eux, « la performance au travail est un comportement - ce que les gens font - qui est pertinent pour l'atteinte des buts de l'organisation ». [traduction libre] (p. 168)¹⁹. Les auteurs ajoutent que la définition a subi des transformations au cours des 30 dernières années et comprend désormais autant les comportements que les activités qui peuvent avoir des répercussions sur la rentabilité d'une firme. D'après Jolis (2000), « [l]a performance est le résultat tangible de la mise en œuvre efficace d'une ou plusieurs compétences qui ont trouvé terrain favorable à leurs justes conjonctions » (p. 28).

Une méthode typique en gestion des compétences pour mesurer ce que les auteurs définissent ci-haut comme étant le rendement professionnel ou la performance au travail est celle de la rétroaction à 360°. Cette méthode implique l'évaluation d'un employé sous tous les angles en demandant autant à ses supérieurs qu'à ses employés, à ses collègues et à ses clients de commenter son rendement (Seglin, 2001). Bien sûr, les questions posées aux différents individus

¹⁹ “[j]ob performance is behaviour – the observable things people do – that is relevant to accomplishing the goals of an organization.” (Catano et al., 2005, p.168).

sollicités doivent être standardisées, de façon à pouvoir efficacement comparer les réponses obtenues pour avoir un aperçu cohérent du rendement du sujet. Fait intéressant : le rendement passé peut aussi constituer une source de renseignements pertinents à obtenir lorsqu'un professionnel est à la recherche du meilleur candidat possible dans un contexte qui impose une contrainte de temps.

VALEUR GLOBALE D'UN INSTRUMENT DE MESURE

Selon Pettersen (2002, inspiré de Guion, 1998), « [l]a valeur globale d'un outil ou d'une méthode de sélection dépend (...) des nombreuses retombées qui découlent de l'application de cet outil ou de cette méthode » (p.11).

Selon Pettersen (2002), quatre facteurs doivent être pris en considération lors du choix d'une méthode de sélection du personnel :

- 1- Il faut d'abord estimer les *coûts directs d'utilisation* de l'outil en question. Ainsi, les déboursés associés à la conception, à l'utilisation et à la mise à jour dudit instrument sont comptabilisés;
- 2- Ensuite, la validité, plus précisément la *validité critériée* de la méthode, doit être appréciée, en comparant les résultats obtenus au test et le rendement au travail de l'employé, par exemple;
- 3- L'auteur mesure la *validité apparente* de l'outil séparément et affirme qu'une perception positive à l'égard dudit instrument de mesure est très importante dans un contexte de sélection du personnel. L'auteur est d'avis que « [d]es instruments dont la validité apparente est élevée ont plus de chance de susciter l'intérêt des candidats à s'y soumettre, de projeter l'image d'une évaluation objective et pertinente (...) » (p.18), ce qui limite les situations de litiges potentielles (contestations légales);
- 4- Les *implications légales*, incluant le potentiel discriminatoire de la méthode (Biddle, 2005) sont également à surveiller. Ce critère précise la facilité avec laquelle il sera possible pour l'entreprise de se défendre légalement en cas de plaintes et de poursuites liées à l'utilisation d'une technique donnée dans un contexte de sélection du personnel.

Biddle (2005) corrobore sensiblement les propos de Pettersen (2002) mentionnés ci-dessus, même si les facteurs dont il faut tenir compte, selon lui, sont quelque peu différents. En fait, le premier auteur affirme que les quatre éléments à retenir lorsqu'il est question de choisir une méthode de sélection sont les suivants :

- 1- Il faut déterminer l'instrument le plus efficace pour sélectionner des employés performants/compétents. Biddle (2005) fait alors référence à la mesure de la validité critériée de l'outil en question, point également soulevé par Pettersen (2002);
- 2- Ensuite, il faut vérifier si la méthode préconisée est responsable d'impacts négatifs sur les groupes minoritaires et les femmes;
- 3- Le temps à allouer pour l'administration de chacun des tests potentiels doit être évalué et pris en considération lors du choix de l'outil à utiliser;
- 4- Les coûts associés aux procédures envisagées constituent un élément susceptible d'aider à la sélection de la méthode à retenir, même si Biddle (2002) affirme que ce critère devrait être le dernier à être estimé,

De leur côté, Pettersen et Durivage (2006), lorsqu'ils souhaitent comparer différentes approches, se fient à six critères précis :

- 1- leur validité respective;
- 2- leur fidélité respective;
- 3- le respect des lois, des énoncés de politique et facilité d'en faire preuve en cas de litige;
- 4- leur élaboration respective : temps et travail consacrés à la préparation des outils de correction et adaptabilité de ces instruments d'un emploi à l'autre;
- 5- la facilité d'application (formation des juges, jugement et interprétation à effectuer);
- 6- leur souplesse respective en termes d'adaptation aux candidats à évaluer.

Parmi les critères qui reviennent le plus souvent, notons les coûts d'utilisation, la fidélité et la validité de l'outil et les implications légales liées à son utilisation. Nous avons donc choisi d'aborder ces éléments plus en profondeur dans notre étude. L'appréciation de la souplesse et facilité d'application de l'instrument nous a également permis d'en apprendre davantage sur le portfolio. Les renseignements recueillis à ce sujet sont présentés plus loin.

Plus précisément, pour ce qui est des coûts directs d'utilisation de l'outil, Pettersen (2002) parle « (...) [d]es coûts engendrés directement par l'application d'un outil de sélection, incluant s'il y a lieu son développement et sa mise à jour » (p.12). Ce facteur rejoint les points trois (3) et quatre (4) de Biddle (2005) et le point quatre (4) de Pettersen et Durivage (2006).

En ce qui a trait aux points deux (2) et trois (3) de Pettersen (2002), un (1) de Biddle (2005) ainsi que un (1) et deux (2) de Pettersen et Durivage (2006), la validité et la fidélité de l'outil ont déjà été abordées dans la présente section (voir Fidélité : Définition du concept et aperçu des différentes formes et Validité : Définition du concept et aperçu des différentes formes) et ont été appréciées dans le cadre de la présente étude.

Les implications légales englobent plusieurs phénomènes. Il est principalement question du respect des diverses lois et réglementations en vigueur, notamment en matière de droits et libertés de la personne (Pettersen, 2002). Dans un contexte de sélection du personnel, il va sans dire qu'il est nécessaire de s'attarder à la conformité légale des outils de mesure utilisés lors de l'évaluation des candidats. La non-conformité à la Charte des droits et libertés de la personne renvoie à l'usage de pratiques de sélection qui excluent des personnes en raison de caractéristiques (âge, ethnie, sexe...) désignées comme motifs interdits de discrimination. Cette exclusion peut se faire, premièrement, sur une base individuelle, à partir d'une décision erronée de l'évaluateur. Cette exclusion peut avoir, deuxièmement, une base systémique. Elle fait alors référence au rejet plus ou moins systématique des membres d'un groupe en raison d'une incapacité de l'instrument de sélection à bien évaluer les compétences maîtrisées par ces derniers.

À titre informatif, deux façons d'analyser ces impacts négatifs existent : les comparaisons du taux de sélection (selection rate comparisons) et les comparaisons de la disponibilité (availability comparisons). La première analyse compare les pourcentages d'individus embauchés de deux groupes de personnes ayant participé à un processus de sélection. La deuxième regarde plutôt le taux de représentativité d'un groupe pour certains types de postes et le compare au taux de disponibilité des membres de ce groupe pour occuper de tels postes (Biddle, 2005).

En ce qui a trait à la souplesse et à la facilité d'application de l'outil, points 5 et 6 de Pettersen et Durivage (2006), les auteurs font notamment référence aux guides d'évaluation des questions d'entrevue qui sont génériques ou spécifiques, ceux-ci pouvant tenir compte ou non des particularités des candidats. En d'autres mots, il s'agit de la facilité qu'ont les examinateurs à utiliser les outils dans le contexte de l'appréciation qu'ils doivent effectuer.

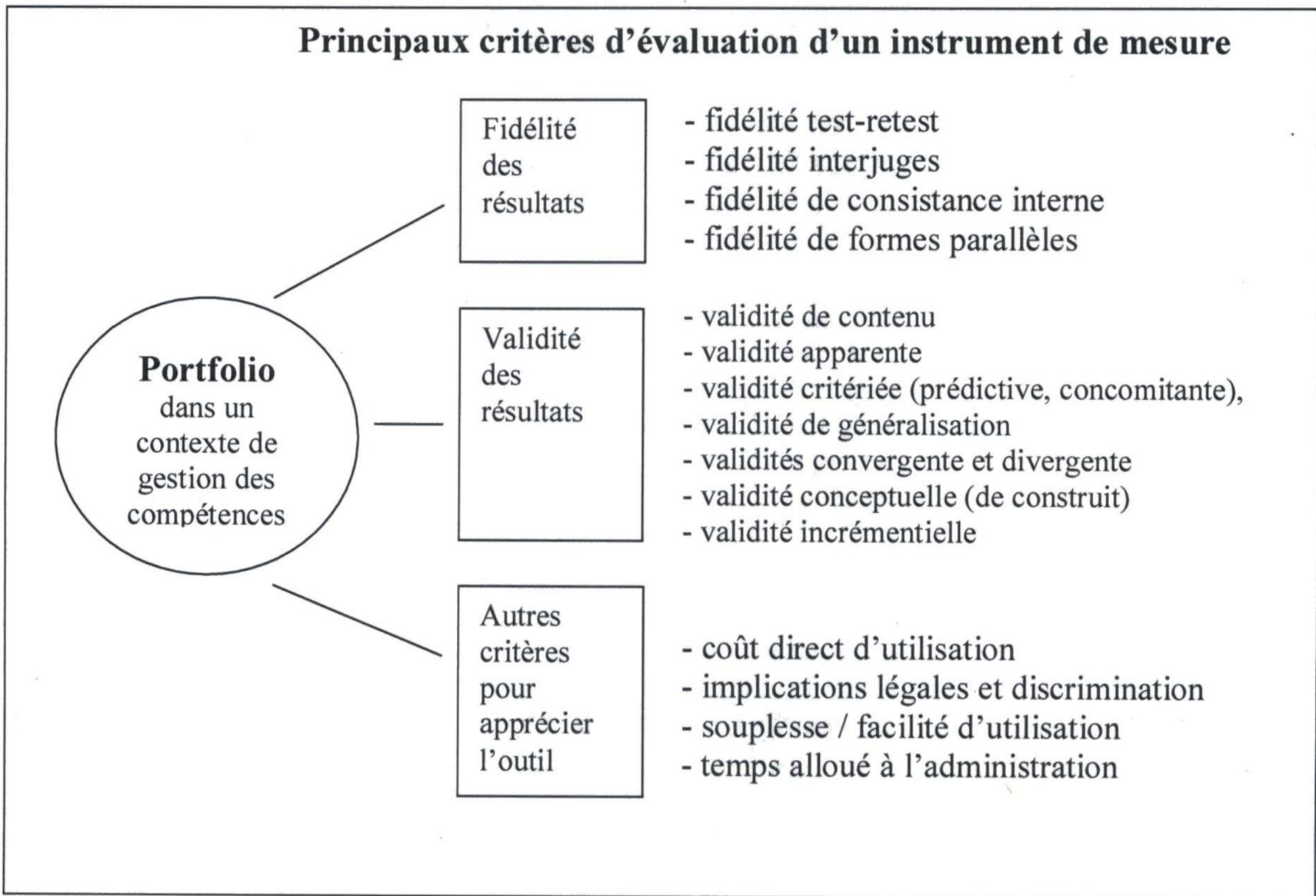


FIGURE 2. Synthèse des principaux critères d'évaluation d'un instrument de mesure

E. PRÉSENTATION DES PROPOSITIONS DE RECHERCHE

À la suite de notre recension des écrits, il semblerait que le portfolio soit dans les faits un outil d'évaluation prometteur, du moins dans le domaine de l'éducation. Notre étude exploratoire s'engage désormais à nous permettre d'en apprendre davantage sur cet instrument de mesure de la compétence, principalement en ce qui a trait à sa fidélité et à sa validité dans un contexte de sélection du personnel. Ainsi, nous avons formulé des propositions et sous-propositions de recherche qui étaient susceptibles de nous permettre de répondre à nos questions de recherche. Les appréciations qui ont été effectuées en lien avec elles nous ont en effet fourni des données (quantitatives et qualitatives) nécessaires à cette fin.

PROPOSITIONS ET SOUS-PROPOSITIONS DE RECHERCHE

Proposition principale

Le portfolio est un instrument fidèle et valide pour évaluer des compétences dans un contexte de sélection du personnel.

Sous-proposition 1

Le portfolio est un instrument fidèle pour évaluer des compétences dans un contexte de sélection du personnel.

Sous-proposition 1.1

Le portfolio est un instrument fidèle selon l'appréciation simultanée de plusieurs juges pour évaluer des compétences dans un contexte de sélection du personnel (fidélité interjuges).

Sous-proposition 2

Le portfolio est un instrument valide pour évaluer des compétences dans un contexte de sélection du personnel.

Sous-proposition 2.1

Le portfolio est un instrument valide au niveau du critère (rendement au travail des candidats) pour évaluer des compétences dans un contexte de sélection du personnel.

Sous-proposition 2.2

Le portfolio est un instrument valide au niveau de la convergence entre les résultats de l'évaluation d'une même compétence par plusieurs outils différents.

Sous-proposition 2.3

Le portfolio est un instrument valide au niveau de la divergence entre les résultats de l'évaluation de compétences différentes par deux outils différents.

Sous-proposition 2.4

Le portfolio est un instrument valide au niveau de son apparence pour évaluer des compétences dans un contexte de sélection du personnel.

Sous-proposition 2.4.1 :

Selon les experts, le portfolio est un instrument valide au niveau de son apparence pour évaluer des compétences dans un contexte de sélection du personnel.

Sous-proposition 2.4.2 :

Selon les candidats, le portfolio est un instrument valide au niveau de son apparence pour évaluer des compétences dans un contexte de sélection du personnel.

Sous-proposition 3

Les coûts directs d'utilisation du portfolio pour évaluer des compétences dans un contexte de sélection du personnel sont élevés.

Sous-proposition 3.1

Selon les évaluateurs et le chercheur, les coûts directs d'utilisation du portfolio pour évaluer des compétences dans un contexte de sélection du personnel sont élevés.

Sous-proposition 4

Une organisation peut facilement se défendre légalement en cas de plaintes et de poursuites liées à l'utilisation du portfolio pour évaluer des compétences dans un contexte de sélection du personnel.

Sous-proposition 4.1

Selon les candidats et les évaluateurs, l'utilisation du portfolio pour évaluer des compétences dans un contexte de sélection du personnel ne génère pas d'impacts négatifs envers les membres de groupes désignés.

Sous-proposition 4.2

L'utilisation du portfolio pour évaluer des compétences dans un contexte de sélection du personnel ne cause pas d'impacts négatifs envers les hommes.

Sous-proposition 5

Le portfolio est un instrument souple et facile à appliquer pour évaluer des compétences dans un contexte de sélection du personnel.

Sous-proposition 5.1

Selon les évaluateurs et le chercheur, le portfolio est un instrument souple et facile à appliquer pour évaluer des compétences dans un contexte de sélection du personnel.

F. CADRE OPÉRATOIRE

À la lumière des renseignements recueillis tout au long de la recension des écrits, nous avons élaboré une méthodologie de recherche dont les multiples étapes nous permettront d'en apprendre davantage sur le **portfolio en tant qu'instrument de mesure de la compétence dans un contexte de sélection du personnel**. Aux fins de la présente étude exploratoire, nous avons choisi d'évaluer les critères suivants :

- 1- la fidélité du portfolio, notamment la *fidélité interjuges* de l'outil;
- 2- la validité du portfolio, c'est-à-dire les *validités critériée* (critère : rendement au travail), *convergente*, *divergente* et *apparente* de l'outil;
- 3- les *coûts liés à son utilisation* (opinion des évaluateurs, des candidats et du chercheur);
- 4- les *implications légales* qui pourraient y être associées (impacts négatifs perçus sur les membres de groupes désignés et analyse des résultats obtenus par les hommes en comparaison avec ceux attribués aux femmes)
- 5- la *souplesse* et la *facilité d'application* dudit outil (opinion des évaluateurs et du chercheur).

Bien sûr, nous aurions pu décider de nous attarder à la *validité incrémentielle* de l'instrument pour évaluer la possibilité que le fait de combiner le portfolio à un outil traditionnel de la compétence puisse générer des résultats positifs intéressants. En effet, l'éventualité d'effectuer une telle appréciation nous a intéressés, mais nous avons reconnu d'emblée que les contraintes de notre étude (notamment la taille anticipée de l'échantillon et le contexte organisationnel de l'organisme participant) ne nous le permettraient pas (pas suffisamment de données pour calculer une régression multiple). C'est la raison pour laquelle ce type de validité n'est pas abordé davantage dans le présent mémoire.

Plus en détail, nous tenons à souligner que le faible nombre de candidats susceptibles de pouvoir être évalués dans le cadre de notre étude a limité nos options en termes de tests statistiques pouvant être effectués (Cheffers et Kelly, 1998; Harel et al., 2003); seules des corrélations mathématiques et des analyses qualitatives ont alors pu être exécutées. Le petit nombre de participants a également eu un impact sur certaines étapes de la méthodologie envisagée.

MODÈLE OPÉRATOIRE

Le modèle opératoire ci-dessous montre les appréciations que nous avons planifiées afin de démontrer la fidélité interjuges, certains types de validité ainsi que d'autres critères d'évaluation du portfolio. Chacune des mesures est ensuite expliquée en détail en fonction des propositions de recherche (dans la section « Méthodologie de la recherche »).

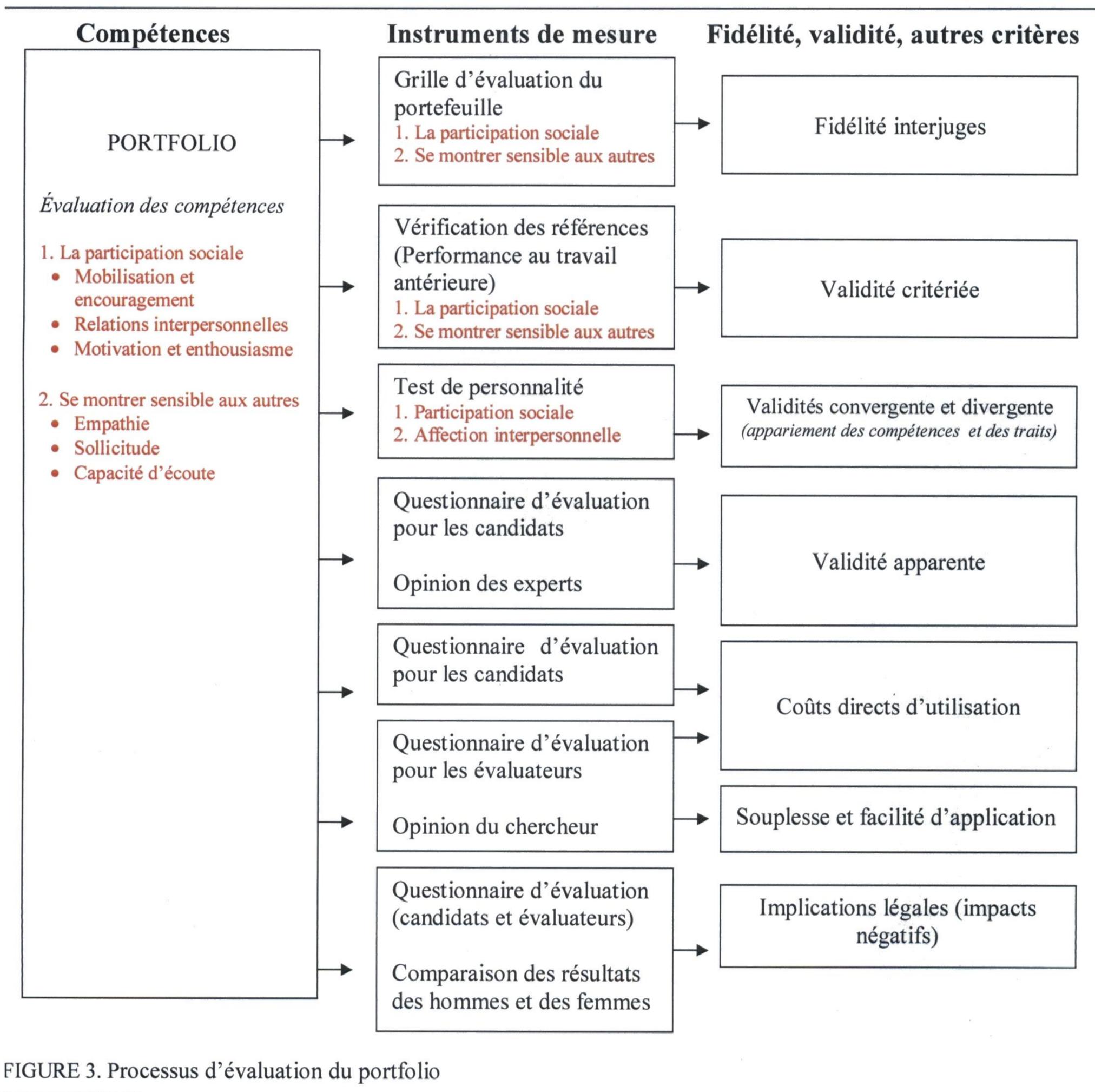


FIGURE 3. Processus d'évaluation du portfolio

G. MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

La présente section du mémoire a pour but de présenter les étapes de la méthodologie de notre étude exploratoire portant principalement sur la mesure de la fidélité et de la validité du portfolio de compétences. Les étapes préconisées nous ont également permis d'évaluer les coûts liés à l'utilisation de l'instrument, les implications légales qui y sont potentiellement associées ainsi que sa souplesse et facilité d'application. Cet outil de sélection récent est destiné principalement à faciliter l'appréciation de certaines compétences jugées essentielles pour occuper un poste. Pour être en mesure de répondre aux questions de recherche, il a fallu trouver un terrain d'étude et identifier/déterminer des compétences à estimer. Voici donc la démarche que nous avons mise en œuvre.

CHOIX DU TERRAIN D'ÉTUDE

Notre choix s'est arrêté sur un organisme du secteur communautaire, principalement parce que l'occasion d'apprécier des savoir-être génériques plutôt difficiles à mesurer en ayant uniquement recours à des outils de sélection traditionnels (entrevue semi-structurée et vérification des références) s'est présentée. Dans les faits, identifier et embaucher des employés qui démontrent qu'ils peuvent/veulent participer socialement et qu'ils sont sensibles aux autres est en soi une tâche complexe, notamment parce que le jugement humain est plus souvent qu'autrement utilisé lorsque de telles qualités personnelles sont évaluées. Bien que nous n'envisagions pas que le portefeuille de compétences, à lui seul, soit la solution, nous souhaitons investiguer ce que l'outil pouvait potentiellement apporter à une organisation qui déciderait de s'en servir pour estimer de telles compétences, en autant que l'instrument en question soit fidèle et valide, bien entendu. Nous reviendrons d'ailleurs sur ces points.

Plus précisément, notre étude sur le terrain a eu lieu au sein d'organismes sans but lucratif (OSBL) dans la région de l'Outaouais, principalement subventionnés par le gouvernement, qui viennent en aide aux individus en matière d'habitation et d'hébergement avec soutien communautaire dans la région de l'Outaouais. Notre point de contact est l'organisation (une coopérative de solidarité) qui coordonne les activités de gestion des ressources humaines

(dotation de poste, appréciation de rendement, description de tâches, etc.) pour ces différentes associations qui évoluent dans la communauté.

Plus précisément, ce regroupement, comme

les organisations du secteur communautaire[,] [prône] une participation volontaire (uncoerced participation) des citoyens qui partagent un but commun, une idéologie de réciprocité, d'entraide et un engagement envers l'équité; ces valeurs trouvent leur opérationnalité dans les principes de consensus, de participation démocratique et de communauté (Bégin, 2001, p. 28)

ÉCHANTILLON ET RECRUTEMENT DES PARTICIPANTS

Notre échantillon de recherche compte entre 10 et 20 individus recrutés à la suite de l'affichage de trois postes à doter au sein d'un ou plusieurs organismes sans but lucratif de la région de l'Outaouais. La coordination de la sélection des candidats s'est faite sous la supervision de la coopérative de solidarité participant à la présente recherche. Dans un premier temps, des personnes ont postulé un poste en envoyant leur curriculum vitae jumelé à une lettre de présentation. Par la suite, à l'aide de ces outils, une présélection a été faite. Les candidats alors retenus font partie de l'échantillon de notre étude et ont pris part aux étapes du déroulement pour la mener à bien (entrevue, références, questionnaire d'évaluation, tests de personnalité). Ils ont tout d'abord dû créer leur portfolio de compétences en s'assurant que celui-ci contienne tous les éléments spécifiés. Le portefeuille en question allait permettre l'appréciation des compétences génériques préalablement sélectionnées et divulguées sur l'affiche de concours.

DÉMARCHE MÉTHODOLOGIQUE ADOPTÉE - UN RÉSUMÉ

Notre étude exploratoire s'insère à l'intérieur de l'épistémologie positiviste (observation des faits) et suit une démarche déductive pour en arriver à obtenir des renseignements qui vont dans le sens ou non des sous-propositions de recherche préétablies. Pour ce faire, nous avons prévu une méthodologie axée sur l'analyse de données qualitatives et quantitatives recueillies sur le terrain grâce à différents outils de mesure des compétences et à des questionnaires. L'opinion d'acteurs impliqués (experts et chercheur) a également été prise en compte. Plus précisément, les deux

compétences préalablement choisies ont été appréciées à l'aide d'un portefeuille ainsi que d'une vérification des références des participants membres de l'échantillon de l'étude (validité critériée); des grilles d'évaluation (fidélité interjuges) ont été élaborées à cette seule fin. De plus, des questionnaires d'évaluation nous ont fourni des informations quant aux perceptions des participants (validité apparente) et des évaluateurs en ce qui a trait au portfolio et à son utilisation sur le terrain. Qui plus est, le recours à un test de personnalité avec échelle de mesure chiffrée a permis d'effectuer des comparaisons entre 1) les résultats des candidats associés aux compétences sélectionnées et 2) ceux obtenus lors de l'appréciation de compétences similaires et/ou différentes (validités convergente / divergente). Ces différentes étapes font partie intégrante de chacun des processus de dotation dont les résultats sont présentés dans notre étude, le but étant encore une fois de mesurer la fidélité et la validité du portefeuille de compétences.

DÉROULEMENT

Les étapes de notre démarche incluent, dans l'ordre :

- 1- le choix des compétences à évaluer;
- 2- l'élaboration de la grille d'évaluation;
- 3- l'évaluation de la grille;
- 4- la formation des examinateurs;
- 5- le recrutement des postulants;
- 6- la présélection des postulants;
- 7- la conception des portefeuilles de compétences (par les candidats)
- 8- l'évaluation des portefeuilles des candidats retenus;
- 9- l'entrevue de sélection semi-structurée;
- 10- l'utilisation d'un test de personnalité (*Inventaire de personnalité de Jackson, version révisée (JPI-R)*)
- 11- la vérification des références; et
- 12- un questionnaire d'évaluation (envoyé aux candidats et aux évaluateurs).

1- Choix des compétences à évaluer

Les étapes préalables à notre étude proprement dite incluent la définition du concept de compétence et l'identification de celles qui allaient être évaluées à l'aide des portefeuilles de l'échantillon. Comme l'organisation centrale qui participe à la présente recherche ne possède pas de profil de compétences, du moins pour l'instant, pour les différents postes qu'elle doit doter (en son sein et en celui des organismes à but non lucratif qu'elle coordonne), la première étape a consisté à déterminer les savoirs, savoir-faire et savoir-être qu'un employé devait avoir acquis pour être susceptible d'effectuer certaines tâches ou pour occuper un poste en particulier ou un groupe de postes en général dans le secteur communautaire.

L'objectif de cet exercice était de cibler des compétences génériques que l'employeur jugeait particulièrement difficiles à mesurer en sélection du personnel. Aux fins de la présente étude, nous avons choisi d'apprécier la **participation sociale** et la **sensibilité envers les autres**. La première compétence retenue inclut la mobilisation de la communauté afin que des changements soient apportés pour venir en aide aux gens dans le besoin et se définit comme étant :

(...) l'engagement actif et volontaire d'individus ou d'un groupe dans le but de changer des conditions problématiques vécues par des communautés pauvres et d'influencer des politiques et des programmes qui affectent la qualité de vie des autres résidents. [traduction libre] (Ohmer et Beck, 2006, p.180)²⁰

Pour ce qui est de la sensibilité envers les autres, nous avons décidé de nous référer à la définition qu'offrent les développeurs du Leadership Architecte (copyright 2004) sous l'expression « se montrer sensible aux autres ». Selon eux, une personne faisant preuve de cette compétence :

[e]st d'un abord facile et d'un caractère égal; fait preuve d'empathie et de sollicitude; est capable de sentir quand des personnes sont blessées; sait discerner les points sensibles chez les gens; sait écouter; laisse les autres dire tout ce qu'ils ont à dire sans les interrompre; est serviable; demande à ses interlocuteurs ce qu'ils pensent ou ressentent; fait attention à la manière dont il exprime les choses.

²⁰ "Citizen participation is the active, voluntary involvement of individuals and groups to change problematic conditions in poor communities, and influence the policies and programs that affect the quality of the lives of other residents" (Ohmer et Beck, 2006, p.180)

2- Élaboration de la grille d'évaluation

Une fois les deux compétences à évaluer identifiées, nous devions, dans un premier temps, être en mesure de les opérationnaliser pour permettre une mesure efficace de leurs caractéristiques. En fait, les décortiquer ainsi a fait ressortir les indicateurs les plus susceptibles de rendre possible leur évaluation. De plus, une description du niveau de maîtrise recherché pour chacune des sous-compétences alors obtenues était nécessaire pour s'assurer d'une certaine norme lors de l'appréciation de ces dernières. Ainsi, en s'inspirant d'indicateurs pertinents et d'« objectifs [pour réduire] au minimum la subjectivité des interviewers lors de l'évaluation (...) » (Pettersen et Durivage, 2006, p.50), il nous a été possible de travailler à l'élaboration d'une grille de correction dont l'objectif était de permettre une estimation précise et adéquate des critères préalablement choisis et détaillés. Afin de nous assurer que les compétences à mesurer étaient homogènes, nous avons consulté des experts (directrice de recherche, consultante en RH et directrice de l'organisme participant) qui nous ont confirmé que les éléments associés à chacun des concepts appréciés par la grille étaient équivalents, du moins en théorie. Il va sans dire que nous avons prévu de mettre la grille à l'essai avant de l'utiliser pour l'appréciation des portefeuilles de compétences dans le cadre de la présente étude.

Tout compte fait, ce que nous tentions de savoir, globalement, c'est si le portfolio témoigne du degré d'acquisition recherché des compétences sélectionnées (liées à la participation sociale et à la sensibilité envers les autres). Nous avons donc décidé d'élaborer une échelle (de mesure) Likert à 4 points pour standardiser le pointage donné à chacun des critères, lors de l'évaluation des portefeuilles. Fait à retenir : puisque les postes pour lesquels la conception du portefeuille des candidats a été exigée n'étaient pas identiques, les exigences en termes de maîtrise recherchés des compétences mesurées variaient quelque peu d'un poste à un autre. Les examinateurs ont donc dû s'entendre sur ce qu'une note « satisfaisante » signifiait pour chacun des critères en lien avec les postes à pourvoir, en ce basant sur les renseignements présentés sur la grille fournie.

3- Évaluation de la grille

Il faut dire qu'avant d'expérimenter l'usage de la grille ainsi développée avec des évaluateurs (lors de l'étude sur le terrain), il était recommandé que des personnes ayant des connaissances sur le sujet se penchent sur ladite grille pour déterminer si celle-ci était logique et pertinente dans le cadre de la présente recherche. Dans les faits, la consultante en ressources humaines, la directrice de la coopérative de solidarité, la directrice du présent mémoire ainsi qu'un autre professeur en RH et relations industrielles ont révisé le barème de correction ébauché et ont fait des suggestions d'améliorations à y apporter. En fait, dans le cas qui nous occupe, les membres de ce comité devaient témoigner de l'efficacité potentielle de la grille afin que nous puissions progresser dans notre démarche, ladite grille étant la pierre angulaire de toute validation de la méthode de sélection que nous souhaitons évaluer.

4- Formation des examinateurs

D'après certaines études portant sur le sujet de l'estimation de la fidélité et de la validité d'un instrument de mesure, les évaluateurs ont avantage à être formés pour savoir se servir de la grille d'évaluation (Cheffers et Kelly, 1998; Gadbury-Amyot, 2003; Gélinas, 1998; Gibson, 1995; Harel et al., 2003; Moffet, 2005). À titre d'exemple, au cœur de la méthodologie de recherche de Gibson (1995), le lecteur constate qu'une formation bien spécifique adaptée aux outils d'évaluation utilisés est donnée aux examinateurs pour s'assurer qu'ils maîtrisent l'usage des échelles de mesure. Ainsi, dans le cadre de notre recherche, une formation de 3,5 heures a été donnée à la consultante en ressources humaines; elle a évalué tous les portefeuilles pour s'assurer que ces appréciations se déroulent de façon uniforme. À défaut de pouvoir tous les former, nous tenions à ce qu'au moins un des examinateurs soit en mesure de se servir adéquatement de la grille en question et de comprendre la terminologie préconisée. Nous sommes d'avis que le fait de ne pas avoir formé tous les juges ajoute au réalisme de notre projet, puisque, dans la réalité, les membres de comités de sélection ne possèdent pas tous les mêmes connaissances en matière d'outils de dotation du personnel. Nous reconnaissons cependant que cela a introduit une variable externe qui a probablement eu un effet sur les résultats. Nous reviendrons d'ailleurs sur ce point lorsqu'il sera question des limites de l'étude.

De plus, plusieurs chercheurs semblent d'avis que la participation des juges à un exercice préparatoire leur demandant de donner des pointages à des portfolios fictifs favorise vraisemblablement une fidélité interexamineurs accrue (Koretz, et al., 1992; Leitner & Trevisan, 1993). Nous avons donc convenu qu'il serait bénéfique que la consultante formée prenne part à une simulation d'évaluation avant d'entreprendre l'appréciation proprement dite des portefeuilles. Le chercheur s'est également prêté à l'exercice, ce qui a permis l'estimation de la fidélité interjuges des résultats attribués à l'aide de la grille. Les deux évaluateurs ont donné une note pour chacune des composantes à évaluer (d'après ladite grille) et les pointages attribués à un élément précis ont été comparés. Nous souhaitons être en mesure de déceler toute difficulté éventuelle liée à l'utilisation de la grille et/ou à l'attribution des pointages qui aurait nécessité que des ajustements soient apportés à l'échelle de mesure.

5- Recrutement des postulants

Habituellement, afin de recruter de futurs employés compétents pour travailler au sein des organismes communautaires dont elle coordonne les activités de gestion des ressources humaines, la coopérative de solidarité (organisme mère participant à notre recherche) affiche les postes à combler en exigeant que les postulants envoient leur curriculum vitae ainsi qu'une lettre de présentation pour être considérés lors du processus d'embauche. Cette façon de procéder a encore été utilisée au cours de notre étude. Cependant, la consultante en RH de l'organisation a demandé aux personnes retenues lors de la présélection de fournir leur portfolio de compétences pour que leur candidature soit considérée pour le poste qu'ils désiraient postuler, et ce, avant de se présenter à une entrevue semi-structurée (l'étape des entretiens fait habituellement partie intégrante des processus de sélection de l'organisation). Il faut dire que ces candidats présélectionnés allaient s'avérer des membres potentiels de notre échantillon.

Il faut également retenir que la coopérative de solidarité offre ses services à des groupes membres pour ce qui est de la dotation de postes en leur sein. Aux fins de la présente recherche, elle a d'ailleurs sollicité leur participation pour qu'ils aient d'emblée recours aux services de sa consultante pour les postes qu'ils allaient devoir doter.

6- Présélection des postulants

L'organisme a effectué la présélection des postulants lui ayant fait parvenir leur curriculum vitae ainsi qu'une lettre de présentation. L'objectif de cette étape était d'éliminer dès le départ les gens qui ne répondaient pas aux exigences du poste auquel ils avaient posé leur candidature.

7- Conception des portefeuilles de compétences (par les candidats)

Par la suite, l'organisation participante a enjoint les candidats présélectionnés à élaborer leur portefeuille de compétences avant de se présenter en entrevue. Puisque nous soupçonnions qu'ils ne seraient pas familiers avec l'outil, des renseignements précis en la matière allaient vraisemblablement s'avérer utiles, il va sans dire que nous tenions à ce que ces individus sachent comment s'y prendre pour créer leur portfolio.

Nous savions que les éléments à être intégrés dans ces portfolios devaient être bien choisis (Wolf, 1996) et déterminés de manière précise pour restreindre la personnalisation dont auraient pu faire preuve les développeurs de ces portefeuilles et pour ainsi faciliter l'appréciation de ces derniers par les examinateurs. En fait, une standardisation, même minimale, des composantes à retrouver dans le document demandé était requise, afin de limiter la complexité du travail des juges et de favoriser la fidélité des résultats de leur évaluation.

Ainsi, des directives bien précises ont été remises aux candidats par la consultante en RH. Le détail des informations qui leur ont été fournies se trouve à l'annexe 4. Fait à noter : seules les deux compétences appréciées dans le cadre de la présente étude ont été évaluées à l'aide du portfolio. Nous voulions donc que les candidats nous démontrent à quel point ils possédaient chacune des compétences recherchées en fonction des critères d'évaluation énoncés.

8- Évaluation des portfolios des candidats retenus

Nous avons cru bon de nous assurer que l'organisation accepte de mettre à notre disposition, pour chacun des processus de dotation nécessaires aux fins de la recherche, un minimum de trois évaluateurs, incluant la consultante formée, qui allaient avoir pour tâche de mesurer les portfolios préparés par les candidats présélectionnés. Au départ, nous avons choisi de mandater trois évaluateurs (ni plus ni moins) en nous basant sur l'étude de généralisation et sur le calcul du coefficient phi effectués par Gadbury-Amyot (2003) dans sa thèse de doctorat. Selon l'auteure, le recours à plus de trois évaluateurs n'augmente pas significativement la fidélité interexamineurs du portfolio.

Quoi qu'il en soit, comme l'organisme participant a habituellement recours à un comité d'évaluation lors des entrevues de sélection, nous nous sommes conformés à leur pratique lorsqu'il a été question d'apprécier les portefeuilles de compétences et les entretiens. Nous nous sommes néanmoins assurés que l'évaluatrice formée fasse partie de tous les comités de sélection. Bref, dans un premier temps, chacun des portfolios de l'échantillon a été évalué par chacun des juges à l'aide de la grille d'évaluation. Pour chacun des critères de la grille, une note a été inscrite par chacun des évaluateurs individuellement. Par la suite, un consensus entre les examineurs a été établi quant au pointage final de chacune des compétences pour un même candidat. Une copie des résultats nous a ensuite été remise aux fins de notre recherche.

Fait à retenir : toutes les notes prises par les juges en réponse aux estimations effectuées ainsi que les résultats obtenus aux tests statistiques qui découlent de ces données ont été gardés précieusement. De plus, le chercheur était présent, à titre d'observateur, lors de l'évaluation des portefeuilles, de façon à s'assurer que les procédures étaient mises en pratique de manière constante pour tous les participants. Ainsi, nous avons effectué un traitement uniforme des candidats, tel que conseillé par Pettersen et Durivage (2006).

9- Entrevue de sélection semi-structurée

Cet entretien fait habituellement partie du processus de dotation de l'organisation participante et se voulait un autre outil d'évaluation pertinent dans le cadre de notre étude. Ainsi, une fois l'appréciation des portefeuilles effectuée, les candidats ont été rencontrés individuellement lors d'une entrevue semi-structurée de sélection. À l'origine, nous pensions poser les questions d'entrevue apparaissant sur la grille d'évaluation du portfolio (et de l'entrevue de sélection) de l'annexe 3 lors des entretiens semi-structurés. L'objectif était d'évaluer les mêmes critères à la fois à l'aide du portfolio et de l'entrevue de sélection pour par la suite comparer les résultats d'un même candidat relatifs aux deux compétences sélectionnées pour la présente étude (mesure de la validité convergente). Cela n'a cependant pas été possible. La question est abordée plus en détail plus loin.

10- Test de personnalité

Nous avons demandé aux participants de l'échantillon de répondre aux questions d'un test de personnalité, soit l'*Inventaire de personnalité de Jackson, version révisée* (1994), sous la supervision d'un psychologue membre de l'Ordre des psychologues du Québec. Les résultats obtenus pour chacune des catégories de questions nous ont permis d'évaluer la validité (convergente et divergente) du portefeuille, mais ils n'ont pas été pris en compte lors de la sélection des candidats. En fait, les compétences que nous avons choisies (participation sociale et sensibilité envers les autres) ont été appariées à deux traits de personnalité mesurés par le test (participation sociale et affection interpersonnelle) pour apprécier la validité convergente du portefeuille. Par la suite, les résultats obtenus pour les autres attributs évalués par le test nous ont permis de mesurer la validité divergente de l'outil. Il faut souligner que les résultats du test ont seulement été transmis aux candidats. En effet, ceux-ci n'ont, en aucun temps, été divulgués à l'organisation, aux groupes membres, aux évaluateurs ou à toute autre personne impliquée dans le processus de dotation. Une copie a cependant été remise au chercheur aux fins de la recherche, moyennant le consentement écrit des candidats.

11- Vérification des références

À l'intérieur de leur portefeuille de compétences respectif, les candidats devaient nous donner les coordonnées de trois à quatre personnes qui leur fourniraient des références. Dans un premier temps, la consultante a communiqué avec ces dernières pour leur poser des questions afin d'évaluer le rendement passé des individus associé à chacune des compétences recherchées aux fins du présent mémoire; les réponses recueillies nous ont permis d'effectuer des calculs mathématiques pour la validation des portfolios. Dans un deuxième temps, nous souhaitons valider les renseignements présentés dans le curriculum vitae, dans le portefeuille et durant l'entrevue; des questions destinées à recueillir ce genre d'informations ont également été préparées. Il faut dire que cette dernière pratique est courante dans bon nombre d'entreprise, dont la coopérative de solidarité participante, pour s'assurer que les propos tenus par les candidats ainsi que les données qu'ils présentent aux examinateurs reflètent la réalité (sont authentiques). Il est cependant important de spécifier que la consultante en RH a eu de la difficulté à obtenir les renseignements que nous cherchions à recueillir. Les prochaines sections du présent document discutent d'ailleurs de la situation.

12- Questionnaire d'évaluation

Finalement, un court questionnaire a été remis aux candidats ayant participé aux différentes étapes du processus de sélection pour connaître leurs impressions, commentaires et suggestions à l'égard de l'utilisation du portefeuille de compétences comme outil de sélection du personnel. Les renseignements tirés de cette approche se sont avérés particulièrement pertinents, une fois analysés, notamment pour l'appréciation de la validité apparente de l'instrument. À titre d'exemple, les difficultés relatives à son usage ainsi répertoriées constituent des pistes d'amélioration, advenant un recours futur au portfolio en dotation.

De plus, les évaluateurs ont rempli un questionnaire similaire et ont donné leur point de vue sur le sujet. Les informations ainsi recueillies font, entre autres, ressortir les avantages et les inconvénients liés à son utilisation du portfolio. Ces commentaires nous ont permis d'apprécier l'outil de façon plus complète; nous avons ainsi approfondi significativement nos connaissances en la matière.

Proposition principale :

Le portfolio est un instrument fidèle et valide pour évaluer des compétences dans un contexte de sélection du personnel.

Sous-proposition 1 : Le portfolio est un instrument fidèle pour évaluer des compétences dans un contexte de sélection du personnel.

Sous-proposition 1.1 : Le portfolio est un instrument fidèle selon l'appréciation simultanée de plusieurs juges pour évaluer des compétences dans un contexte de sélection du personnel (fidélité interjuges).

Comme la validité d'un outil ne peut pas être démontrée sans que sa fidélité soit préalablement confirmée (Cheffers et Kelly, 1998), nous avons déterminé qu'une mesure préalable de la fidélité du portfolio s'imposait, et ce, avant que tout test statistique destiné à estimer la validité de l'instrument ne soit entrepris. C'est d'ailleurs la raison pour laquelle nous souhaitons procéder à l'estimation de la fidélité interexamineurs des portefeuilles des candidats.

En lien avec la sous-proposition 1.1, la **fidélité interexamineurs** a donc été mesurée, et ce, pour tous les portefeuilles prenant part à l'étude. En fait, tout comme Gélinas (1998), nous nous soucions de la subjectivité qui pouvait être présente lors de l'évaluation des portfolios; ainsi, nous avons décidé de calculer un coefficient de **fidélité interjuges**. Pour ce faire, nous avons comparé les résultats attribués aux dossiers par les examineurs pour chacune des composantes de la grille pour déterminer à quel point les juges demeuraient constants dans leur mesure d'un élément donné, lorsqu'ils faisaient usage de la grille. En termes de tests statistiques, parmi les options qui s'offraient à nous, nous avons retenu le calcul d'une corrélation simple entre les pointages donnés par les examineurs pour les caractéristiques d'un même portfolio.

Pour ce qui est de l'évaluation de l'outil, contrairement au cas de Gibson (1995), où chaque trait recevait un pointage global, les composantes recherchées ont d'abord été appréciées séparément avant que la catégorie à laquelle elles appartiennent ne reçoive une note cumulative, ce qui corrige, selon nous, une des limites de l'étude de cette auteure. Un consensus a par la suite été établi entre les évaluateurs pour l'attribution de pointages finaux dont nous avons fait usage pour les calculs associés à la validation du portefeuille de compétences. Somme toute, nous souhaitons déterminer si les juges, à l'aide de la grille élaborée tout spécifiquement dans le cadre de cette étude, seraient constants dans les notes qu'ils donneraient aux portefeuilles des candidats.

Sous-proposition 2 : Le portfolio est un instrument valide pour évaluer des compétences dans un contexte de sélection du personnel.

La validité de contenu « (...) cherche à démontrer jusqu'à quel point les composantes d'un instrument de mesure (...) permettent de recueillir des résultats qui soient représentatifs du domaine de contenu visé, à savoir l'objet ou la caractéristique à mesurer [en relation avec un emploi] » (Pettersen, 2002, p.50). En théorie, il est nécessaire de faire appel à des experts pour s'assurer que l'instrument en question permet bien d'apprécier ce qu'il prétend mesurer. Pour ce qui est notre étude exploratoire, nous aurions aimé être en mesure d'effectuer une telle validation. Cependant, nous ne pouvions pas savoir à l'avance quels postes allaient être évalués à l'aide du portfolio (et de sa grille d'évaluation), puisque cela allait dépendre des besoins de l'organisation participante et de ceux de ses groupes membres. Ainsi, nous n'avons pas pu développer nos critères d'appréciation en fonction des postes, afin d'évaluer la validité de contenu de l'outil.

Sous-proposition 2.1 : Le portfolio est un instrument valide au niveau du critère (rendement au travail des candidats) pour évaluer des compétences dans un contexte de sélection du personnel.

Puisque nous désirions apprécier un type de **validité critériée**, il était indispensable, selon nous, d'évaluer la performance au travail (critère) de chacun des membres de l'échantillon pour la comparer à la mesure de leur portfolio respectif. Gélinas (1998) affirme que les chercheurs font face à un problème de taille en pareille situation : le manque de mesures préétablies du rendement avec lesquelles comparer les résultats du portefeuille.

Après nous être penchés sérieusement sur la question, nous avons décidé de demander aux candidats d'inclure dans leur portfolio les coordonnées de personnes à même de leur fournir des références; nous les avons jointes par téléphone pour discuter de la performance au travail passée de ces individus. Ces renseignements nous ont permis de mesurer la **validité critériée** du portefeuille (l'annexe 7 présente les questions relatives à la vérification des références).

Nous sommes conscients qu'il ne s'agit pas d'une méthode typique d'évaluation de la performance; les chercheurs mesurent plutôt ce type de validité en utilisant un critère de rendement une fois en emploi (prédictive), pour les employés déjà en poste (concomitante), ou encore en calculant la validité de généralisation. De plus, la validité moyenne de la vérification des références est seulement de 0,26 (Pettersen, 2002; Schmidt & Hunter, 1998). Sans oublier que les renseignements fournis par les différentes personnes qui donnent les références ne sont pas en lien à un même emploi. Cela étant dit, en dépit des limites associées à l'utilisation de cet instrument de mesure, nous avons décidé de nous en servir pour les raisons suivantes : 1) nous estimions que la grande majorité, sinon la totalité des individus intéressés par les postes au sein de l'organisme participant, proviendrait du secteur communautaire et aurait dans le passé effectué des tâches similaires en lien avec ces postes; 2) les questions préparées aux fins de la vérification des références sont identiques pour tous les candidats, de manière à ce que les variantes en termes de réponses données soient similaires; 3) il s'agissait, selon nous, de la seule manière d'obtenir des données nécessaires à la validation critériée du portfolio, en raison des contraintes entourant notre recherche.

Nous avons néanmoins envisagé une autre option (comparaison entre les informations recueillies à l'aide d'une évaluation 360° des employés finalement embauchés et celles obtenues à la suite de l'appréciation des portefeuilles.); cette façon de faire n'a toutefois pas été retenue, car les conditions organisationnelles de la coopérative de solidarité participante ne s'y prêtaient pas.

En fait de tests statistiques, il a d'abord fallu déterminer l'échelle de mesure du prédicteur (portfolio) et du critère (la vérification des références, une mesure de la performance au travail). Tel que mentionné précédemment, la variable indépendante (le portefeuille) est de niveau

d'intervalle, en raison de l'échelle de mesure utilisée. Lorsqu'il a été question d'élaborer l'échelle de notation, nous nous sommes basés sur Pettersen et Durivage (2006) et avons décidé d'avoir recours à une échelle à ancrages comportementaux formée d'adjectifs, car ce type d'échelle est applicable à toutes les questions, une fois que les critères d'évaluation sont déterminés avec précision.

Pour ce qui est du nombre de gradations de l'échelle en question, Pettersen et Durivage (2006) affirment que :

[l]a plupart des échelles de notation utilisées dans la recherche comme la pratique, comportent de quatre à sept gradations [et que] (...) le fait de ne retenir que quatre ou cinq niveaux permet aux évaluateurs de fixer plus facilement des barèmes, surtout après avoir interviewé un certain nombre de candidats (p. 144).

En d'autres mots, même si ce genre d'échelle exige que les évaluateurs fassent preuve de jugement, un nombre restreint de gradations permet de circonscrire les résultats de leur évaluation et favorise une fidélité interjuges plus élevée. Ainsi, les critères d'appréciation ont été estimés à l'aide d'une échelle formée d'adjectifs (qui se veut à gradations égales); les réponses aux questions posées correspondent à un des quatre échelons suivants : insatisfaisant (1), faible (2), satisfaisant (3), très satisfaisant (4). La signification de chaque adjectif est présentée sur la grille à l'annexe 3. Une description de ce qui est attendu sous le qualificatif « satisfaisant » apparaît également sur ladite grille, de manière à encourager une uniformité dans l'évaluation des compétences.

Sous-proposition 2.2 : Le portfolio est un instrument valide au niveau de la convergence entre les résultats de l'évaluation d'une même compétence par plusieurs outils différents.

Sous-proposition 2.3 : Le portfolio est un instrument valide au niveau de la divergence entre les résultats de l'évaluation de compétences différentes par deux outils différents.

Il faut retenir que nous désirions principalement mesurer la validité de construit (conceptuelle) de l'outil. Il faut savoir que la validité de construit s'estime grâce à une accumulation de preuves provenant de diverses sources, qui démontrent un lien entre un instrument et le construit qu'il tente d'évaluer. En fait, toute donnée susceptible d'apporter des éléments nouveaux quant à la mesure/évolution d'un attribut peut constituer une source d'information pertinente pour la validation de ce dernier (Anastasi & Urbina, 1997). Ainsi, dans le cas qui nous occupe, nous avons préconisé le recours à l'appréciation de la **validité convergente** et de la **validité divergente** du portefeuille de compétences, démarche privilégiée par Herman et Winters (1994). Pour Anastasi (1994), la **validité convergente** permet de déterminer si la mesure d'une même compétence par plus d'un outil différent donne des renseignements significativement semblables (reliés entre eux). La corrélation entre les résultats totaux obtenus pour chacune des compétences à l'étude à l'aide de chacun des tests (instruments) retenus permet d'évaluer ce type de validité. Pour ce qui est de la **validité divergente**, la corrélation/relation entre les résultats d'un test mesurant certaines compétences et les produits d'un autre test estimant d'autres compétences doit être faible ou nulle.

Une façon de procéder à l'évaluation des savoir-être des individus est le recours à un test de personnalité, ou un test du même genre, et ce, même si celui-ci peut laisser place à des généralisations/catégorisations sommaires des candidats qui s'y soumettent. En nous basant sur cette logique, nous étions d'avis qu'il serait intéressant de comparer les résultats de la mesure des compétences prédéterminées à l'aide du portfolio à ceux obtenus à la suite de l'utilisation d'un test de personnalité (ou un test similaire). Il s'avérait vraisemblablement essentiel, comme ce fut le cas pour Moffet (2005), qu'une correspondance soit établie entre les compétences évaluées par les portefeuilles et les traits que le test de personnalité retenu permettra d'évaluer. Dans cette optique, nous avons entrepris de trouver un test permettant de mesurer sensiblement, bien que différemment, les mêmes compétences que celles que nous avons choisi d'apprécier dans le contexte de notre recherche; il va sans dire que nous souhaitions dénicher un test disponible sur le marché pour lequel la clé de correction et les normes existent déjà.

Nous savions que le choix d'estimer des compétences génériques bien définies et claires faciliterait leur appréciation, de même que leur comparaison/équivalence avec des traits plus précis déjà développés à l'intérieur d'un test dont la validité a été démontrée au préalable. L'annexe 8 présente des tests qui évaluent des compétences similaires à celles que nous avons choisies de mesurer. Bref, l'*Inventaire de personnalité de Jackson, version révisée* (Jackson Personality Inventory Revised (JPI-R), 1994) est le test qui a le plus attiré notre attention. Nous l'avons donc retenu aux fins de la présente étude.

Ainsi, le concept de « participation sociale » a été jumelé à celui de participation sociale et la sensibilité envers les autres a été appariée avec l'affection interpersonnelle. Il va sans dire que les résultats des individus au test, comparés à (corrélés avec) ceux obtenus à la suite de l'évaluation du portfolio devaient permettre de déterminer le degré de validité convergente du portefeuille, à l'aide de la matrice de corrélations ainsi produite; celle-ci nous a permis d'obtenir un portrait détaillé de la relation entre les deux outils, pour ce qui est de la mesure des deux compétences sélectionnées pour la présente recherche.

Dans le cadre de notre recherche, nous avons pris soin de demander aux membres de l'échantillon de répondre à toutes les questions du test sélectionné, et ce, même si seulement deux parties du test s'avéraient pertinentes aux fins d'appariement avec les compétences génériques que nous voulons évaluer. Cette procédure avait pour objectif de nous aider à estimer la **validité divergente** du portfolio en comparant les résultats relatifs à la mesure des compétences génériques ciblées à l'estimation d'autres compétences évaluées, une fois encore, par le test de personnalité choisi. Ainsi, notre appréciation de la validité conceptuelle du portfolio demeure plus complète et reflète les propos tenus dans la littérature en la matière (Anastasi, 1994; Anastasi & Urbina, 1997).

Sous-proposition 2.4 : Le portfolio est un instrument valide au niveau de son apparence pour évaluer des compétences dans un contexte de sélection du personnel.

Sous-proposition 2.4.1 : Selon les experts, le portfolio est un instrument valide au niveau de son apparence pour évaluer des compétences dans un contexte de sélection du personnel.

La recherche ne saurait être complète, selon nous, sans que **la validité apparente** du portfolio ne soit évaluée. Dans le cas qui nous occupe, nous désirions obtenir le point de vue d'experts en la matière. Nous avons donc demandé l'avis de deux professeurs en relations industrielles et ressources humaines spécialistes en dotation (dont l'un est la directrice de recherche du chercheur) ainsi que la consultante en ressources humaines et la directrice de la coopérative de solidarité participante.

Sous-proposition 2.4.2 : Selon les candidats, le portfolio est un instrument valide au niveau de son apparence pour évaluer des compétences dans un contexte de sélection du personnel.

Plusieurs chercheurs (Gibson, 1995; Smolen et Newman, 1992) présentent des résultats d'études favorables à l'utilisation du portfolio. Nous voulions savoir si cette opinion était partagée par les membres de notre échantillon, dans le contexte de l'organisation communautaire participante. Nous pensions en effet qu'il serait intéressant de connaître l'opinion des candidats à l'égard de l'instrument en question. Ainsi, un court questionnaire d'évaluation (comptant seulement quelques questions) a été bâti, afin d'amasser les perceptions des membres de l'échantillon à l'égard de l'utilisation du portefeuille en sélection du personnel. Des questions du genre de celle-ci : «Pensez-vous que le portfolio que vous avez conçu dans le but d'obtenir le poste que vous convoitez a permis de démontrer adéquatement votre niveau de maîtrise des compétences recherchées? » ont été posées aux candidats ayant pris part au processus de sélection, pour connaître leur opinion sur le sujet (le questionnaire se trouve à l'annexe 9). Nous avons compilé les réponses obtenues au questionnaire d'évaluation de façon à faire ressortir les tendances observables. En d'autres mots, nous nous sommes assurés de rendre compte justement des commentaires recueillis pour ainsi avoir un portrait concis, mais représentatif, de la perception des individus à l'égard de l'outil de mesure qui est évalué dans le cadre de cette étude.

Il va sans dire que nous ne connaissions pas à l'avance la réaction qu'allaient avoir les candidats face à l'utilisation du portfolio pour la sélection de l'individu devant occuper les fonctions d'un poste à combler. Nous espérons néanmoins que l'exigence relative à la conception de l'outil pour être retenu pour le poste n'aurait pas d'impact négatif sur le nombre de personnes intéressées à postuler ou à participer au processus de sélection. Quoi qu'il en soit, le fait de connaître les sentiments des candidats envers cet instrument de mesure non traditionnel devait permettre de déterminer si des changements devraient être apportés (pour que la réaction des individus soit plus favorable, par exemple), comme ce fut le cas dans l'étude présentée par Leitner et Trevisan (1993). Advenant un intérêt de l'organisation pour l'utilisation du portfolio dans le cadre de leur processus de sélection du personnel, celle-ci saurait à quoi s'attendre dans une telle situation.

Sous-proposition 3 : Les coûts directs d'utilisation du portfolio pour évaluer des compétences dans un contexte de sélection du personnel sont élevés.

En plus de vouloir en savoir davantage sur la fidélité et la validité du portfolio comme outil de mesure de la compétence, nous étions également intéressés à obtenir un estimé des coûts associés à son utilisation en sélection du personnel. Pour cette raison, nous avons posé des questions sur le sujet aux évaluateurs participants, dans un premier temps, et au chercheur, dans un deuxième temps.

Sous-proposition 3.1 : Selon les évaluateurs et le chercheur, les coûts directs d'utilisation du portfolio pour évaluer des compétences dans un contexte de sélection du personnel sont élevés.

Dans les faits, nous voulions essayer d'estimer le montant des dépenses associées à l'utilisation du portfolio. Cela inclut le salaire des personnes impliquées dans le processus d'appréciation du portefeuille et de la grille d'évaluation ainsi que le temps qu'ils ont consacré à l'étude. Le questionnaire que nous avons demandé aux évaluateurs de remplir nous a permis d'obtenir ce genre de renseignements; le chercheur s'est également prononcé sur la question.

Sous-proposition 4 : Une organisation peut facilement se défendre légalement en cas de plaintes et de poursuites liées à l'utilisation du portfolio pour évaluer des compétences dans un contexte de sélection du personnel.

De par les résultats de notre recension des écrits, nous sommes d'avis qu'aucune implication légale n'est associée à l'utilisation du portfolio. Dans les faits, les recherches abordant le recours à l'outil pour évaluer les acquis professionnels ne soulèvent pas cette problématique, d'où notre prémisse en ce sens. Nous avons toutefois décidé d'approfondir le sujet en effectuant certaines appréciations sommaires.

Sous-proposition 4.1 : Selon les candidats et les évaluateurs, l'utilisation du portfolio pour évaluer des compétences dans un contexte de sélection du personnel ne génère pas d'impacts négatifs envers les membres de groupes désignés.

En fait de données qualitatives, nous tenions à obtenir l'opinion des candidats et des évaluateurs quant aux implications légales qui pouvaient découler de l'utilisation de l'outil; plus précisément, nous souhaitions savoir s'ils entrevoyaient que le fait de se servir du portfolio en sélection du personnel puisse avoir des impacts négatifs envers les membres des groupes désignés. Des questions à ce sujet ont donc été ajoutées aux questionnaires d'évaluation qu'ils ont accepté de remplir.

Sous-proposition 4.2 : L'utilisation du portfolio pour évaluer des compétences dans un contexte de sélection du personnel ne cause pas d'impacts négatifs envers les hommes.

Dès le départ, la directrice de l'organisme participant a exprimé son point de vue relativement aux choix des compétences ciblées aux fins de notre étude. Selon elle, les hommes et les femmes ne sont pas attirés par le secteur communautaire pour les mêmes raisons. Ils doivent posséder une combinaison de savoir-être clés pour évoluer dans le milieu, sans nécessairement posséder le même niveau de maîtrise de ces compétences. Nous ne pensons toutefois pas que cela se traduirait par un impact négatif envers un genre ou l'autre lors de la mesure des compétences

sélectionnées. Afin d'évaluer la situation de plus près, nous avons décidé d'entreprendre la comparaison des résultats obtenus par les hommes et les femmes en lien avec l'appréciation de leurs portfolios respectifs.

Sous-proposition 5 : Le portfolio est un instrument souple et facile à appliquer pour évaluer des compétences dans un contexte de sélection du personnel.

Sous-proposition 5.1 : Selon les évaluateurs et le chercheur, le portfolio est un instrument souple et facile à appliquer pour évaluer des compétences dans un contexte de sélection du personnel.

Pour ce qui est des aspects « souplesse » et « facilité d'application » véhiculés par Pettersen et Durivage (2006), nous considérons que les examinateurs étaient les personnes les mieux placées pour parler de leur expérience relative à l'utilisation du portfolio et des différentes grilles d'évaluation élaborées aux fins du présent mémoire. Le questionnaire d'évaluation a d'ailleurs recueilli leur point de vue en la matière. L'opinion du chercheur est également discutée plus loin.

CONCLUSION DE LA SECTION

En somme, la démarche décrite précédemment présente les étapes à suivre, donc la méthodologie envisagée, pour atteindre le but que nous nous sommes fixé au départ, soit celui d'évaluer la fidélité et la validité du portfolio de compétences dans un contexte de sélection du personnel. Nous pensons que l'approche décortiquée ci-haut nous permettrait d'arriver à répondre à notre question générale de recherche, du moins en fonction des contraintes avec lesquelles nous allions devoir composer pour la réalisation de notre étude sur le terrain. De plus, nous avons recueilli les commentaires des personnes impliquées (candidats, évaluateurs et chercheur) quant aux coûts directs d'utilisation du portfolio, aux implications légales perçues ainsi qu'à la souplesse et à la facilité d'application liées à l'usage de l'instrument en sélection du personnel. Ces données qualitatives sont notamment présentées dans les pages qui suivent.

H. CUEILLETTE DE DONNÉES

Afin d'être en mesure d'effectuer des analyses en lien avec nos propositions de recherche, nous devions nous rendre sur le terrain pour recueillir des données susceptibles de nous en dire plus sur la validité du portefeuille de compétences dans un contexte de sélection du personnel.

ÉTAPES PRÉALABLES

Avant de débiter notre cueillette de données sur place, nous nous sommes assurés que tous les documents à utiliser étaient fins prêts et que les évaluateurs participants étaient au fait du déroulement de la recherche. Voici plus de détails quant à la finalisation des préparatifs de départ.

1- Préparation de la formation des examinateurs

Au préalable, tel que mentionné précédemment dans la section dédiée à la méthodologie de recherche, nous avons pour tâche de former un examinateur qui participerait à tous les processus de dotation en lien avec notre recherche. Le premier pas vers cet objectif a été de préparer ladite formation, ce que nous avons fait en avril et mai 2007. Nous avons notamment effectué une révision sommaire des grandes lignes de la marche à suivre lors de la rencontre avec les évaluateurs ainsi que des éléments des grilles d'évaluation présentées au comité d'éthique de la recherche.

Une fois cette étape terminée, nous avons cru bon d'élaborer deux (2) portefeuilles fictifs afin de mettre à l'essai nos grilles d'évaluation. Par la suite, la directrice de recherche et le chercheur ont évalué ces deux mêmes portfolios à l'aide de la grille préparée à cette fin. En fait de résultats, la directrice de recherche était d'emblée plus sévère que le chercheur quant aux notes attribuées aux portfolios fictifs, mais les deux évaluateurs en sont tout de même arrivés à un consensus. Il a été néanmoins convenu que la nature du poste à combler jouait un grand rôle en termes de dimensions à mesurer et de pointages associés à une compétence donnée pour les candidats présélectionnés. De plus, certaines dimensions des compétences s'appliquaient davantage à des postes de gestion; il a donc été décidé qu'elles seraient soit ajoutées aux grilles en fonction du

poste à combler, soit modifiées. Aucun autre changement n'a dû être apporté à la grille d'évaluation des portfolios une fois cet exercice terminé.

2- Formation de la consultante en RH

Après avoir apporté des changements aux grilles d'évaluation en question à la suite de l'exercice pratique effectué par la directrice de mémoire et le chercheur, nous étions désormais prêts à former l'évaluateur qui participerait à la cueillette de données aux fins du présent mémoire. Au départ, nous avons pensé former plus d'une personne, mais nous avons appris, en mai 2007, qu'en raison de la restriction du personnel au sein de l'organisation participante, la consultante en ressources humaines serait la seule examinatrice à suivre la formation dans le cadre de notre étude. En d'autres mots, elle allait devoir apprécier tous les portfolios et assister à toutes les entrevues, en tant qu'évaluatrice formée; elle s'assurait elle-même de la constance entre les processus et participerait à l'évaluation de chacun des candidats.

Comme nous pensions analyser la fidélité interjuges de la grille (avant son utilisation sur le terrain) en comparant les notes données par les deux évaluateurs en formation pour chacune des compétences, nous nous sommes alors demandé comment nous allions nous y prendre pour amasser ces données. Ainsi, nous avons décidé que le chercheur allait évaluer à nouveau les portfolios fictifs, mais cette fois en ayant à l'esprit un poste fictif particulier à combler. Les résultats des appréciations des deux portefeuilles ainsi obtenus allaient être par la suite comparés avec ceux de l'examinatrice principale pour mesurer la validité interjuges.

La consultante en RH s'est donc familiarisée avec l'utilisation de la grille afin de pouvoir participer efficacement à l'évaluation des portfolios à titre d'évaluatrice formée. Lors de la séance de formation, le contenu du portfolio ainsi que les données que l'outil allait nous permettre de recueillir ont été discutés. Par la suite, le chercheur et la consultante en RH ont utilisé l'ébauche de la grille d'évaluation destinée à mesurer les portefeuilles pour apprécier les deux (2) candidats portfolios fictifs préalablement préparés à cette fin. La grille que nous avons élaborée devait également servir lors de l'entrevue de sélection. Nous devions donc nous assurer qu'elle serait adéquatement utilisée; l'évaluation du portfolio et de l'entrevue à l'aide de la même grille devait donner des résultats similaires. Afin d'effectuer une telle comparaison, le chercheur

a dû simuler une entrevue avec l'un des candidats fictifs, en l'occurrence Alice Laberge, personnage créé de toutes pièces aux fins de la présente étude. Pour les besoins de la cause, le chercheur a répondu aux questions de la consultante en RH en se mettant dans la peau dudit personnage. Ultimement, le but de la formation était d'avoir un examinateur formé, à même de se servir de la grille d'évaluation pour pouvoir enseigner aux autres évaluateurs la marche à suivre relativement à son utilisation au cours d'un processus de sélection. De plus, comme elle allait procéder à la vérification des références, elle s'est également familiarisée avec la grille préparée à cette fin. La grille en question se trouve à l'annexe 7.

Ainsi, mis à part certaines fautes de frappe, quelques mots à changer et un ou deux légers ajouts, les grilles ont été qualifiées de « bien faites » et allait nous permettre de mesurer les compétences ciblées, au dire de l'évaluatrice formée. Dans les faits, la consultante en RH et le chercheur semblaient, dans l'ensemble, d'accord sur les notes à attribuer aux candidats pour leur portfolio respectif; même si les chiffres en soi différaient quelque peu, les évaluateurs étaient à même de trouver un consensus facilement. Il faut dire que leur façon individuelle d'interpréter les choses était légèrement différente et nous anticipions que ce serait probablement aussi le cas pour les autres évaluateurs. Les résultats relatifs à l'appréciation des dossiers fictifs seront présentés plus en détail dans la section « Retour sur les sous-propositions » du présent rapport.

Nous tenons néanmoins à mentionner qu'au fur et à mesure que la rencontre avançait, plusieurs questions ont été abordées. Notre réflexion a notamment porté sur les points suivants :

- D'autres changements sont-ils à apporter aux grilles d'évaluation?
- Est-ce que des lignes directrices quant à l'utilisation des grilles seraient nécessaires?
- Est-ce que nous souhaitons modifier le portfolio fictif du candidat 1 (Alice) et nous en servir comme exemple pour la création des portfolios des candidats (à remettre avec les directives pour l'élaboration desdits portefeuilles)?
- Est-ce que nous voulons conserver les notes données par tous les évaluateurs dans le cadre de chaque processus, et ce, pour chacun des candidats (une fois les décisions d'embauche prises), de manière à pouvoir étoffer nos calculs de fidélité interjuges?

Il va sans dire que nous nous sommes assurés de trouver réponse à ces questions avant d'enchaîner avec les étapes suivantes de notre méthodologie de recherche.

3- Suivi de la formation

Nous avons pris des notes relativement aux observations émises par la consultante en RH tout au long de la séance de formation. Nous nous sommes d'ailleurs servis de ses commentaires et suggestions lors de la rédaction du présent mémoire. En résumé, l'évaluatrice formée était d'avis que le portfolio pouvait être un bon outil préparatoire à l'entrevue, c'est donc de cette façon qu'elle a tenté, à plusieurs reprises, de « vendre » l'outil aux groupes membres qui allaient potentiellement avoir besoin de doter des postes et qui étaient susceptibles d'accepter de participer à notre étude.

À la suite de la séance, nous avons convenu de donner aux candidats un bon exemple de portfolio afin de les guider dans l'élaboration de leur propre portefeuille et de tenter, par le fait même, de standardiser le format des informations présentées par ces individus. L'exemple en question se trouve à l'annexe 5 du présent mémoire. À cet effet, nous avons déterminé que celui d'Alice Laberge, portfolio fictif utilisé lors de la formation de l'évaluatrice principale, serait remis aux candidats présélectionnés qui auraient pour tâche de concevoir leur dossier individuel.

DÉROULEMENT DE LA CUEILLETTE DE DONNÉES

Au courant du mois de mai 2007, la consultante en RH a tâté le terrain pour notre étude. En effet, elle a entrepris des démarches pour solliciter la participation des groupes membres de l'organisation. Au mois de juin de la même année, un suivi a été effectué pour discuter d'une éventuelle contribution à notre recherche. Cette sollicitation auprès des organismes communautaires affiliés nous a permis de débiter notre cueillette de données au cours de l'été 2007. Il faut souligner que la consultante en RH a fait de l'excellente publicité auprès des candidats présélectionnés, ce qui a eu pour effet de les encourager à participer au projet du chercheur.

Nous tenons à préciser que, après chacune des entrevues, le chercheur s'est entretenu (dans une autre pièce) avec les candidats au sujet de son étude et leur a demandé leur consentement pour recueillir les résultats de l'évaluation de leur portfolio et de leur entrevue, une fois que la décision des membres du comité de sélection aurait été prise quant à l'individu à embaucher. Qui

plus est, advenant leur acceptation de répondre aux questions de l'*Inventaire de personnalité de Jackson, version révisée* (1994), une copie du questionnaire et de la feuille-réponses leur a été remise dans une enveloppe, à retourner au chercheur par la poste, une fois les questions répondues. Le questionnaire d'évaluation pour les candidats y a également été inclus, lorsqu'applicable. Cette façon de procéder répond à l'exigence du comité éthique en matière de respect de l'anonymat des candidats participants, puisque les évaluateurs ne pouvaient pas être au fait de l'identité des personnes ayant rempli les documents.

En résumé, la cueillette de données sur le terrain s'est déroulée du 16 juillet 2007 au 7 juin 2008, après que la recherche eut été approuvée par le comité éthique de la recherche de l'Université du Québec en Outaouais. Au total, cinq processus de sélection se sont avérés nécessaires afin d'obtenir suffisamment de participants pour les besoins de l'étude. En tout, quatorze (14) candidats intéressés par un poste au sein de l'organisme communautaire participant ou d'un de ses groupes membres (postes de direction générale, d'intervenant en support/soutien communautaire, de coordonnateur administratif et de coordination – soutien aux membres) ont accepté de concevoir leur portefeuille de compétences aux fins de la présente recherche. Nous tenons à préciser que tous les participants ont signé les formulaires de consentement nécessaires.

Les calculs statistiques que nous avons été en mesure d'effectuer en fonction de la taille de notre échantillon sont discutés dans les prochaines pages.

I. ANALYSE DES RÉSULTATS

RETOUR SUR LES SOUS-PROPOSITIONS

Proposition principale :

Le portfolio est un instrument fidèle et valide pour évaluer des compétences dans un contexte de sélection du personnel.

Sous-proposition 1 : Le portfolio est un instrument fidèle pour évaluer des compétences dans un contexte de sélection du personnel.

Sous-proposition 1.1 : Le portfolio est un instrument fidèle selon l'appréciation simultanée de plusieurs juges pour évaluer des compétences dans un contexte de sélection du personnel (fidélité interjuges).

Avant d'en arriver à mesurer la fidélité interjuges du portfolio des participants à l'étude, la directrice de recherche, la consultante en RH (évaluatrice formée) ainsi que le chercheur se sont livrés à l'appréciation de portefeuilles fictifs, dans le but de déterminer si la grille d'évaluation élaborée serait susceptible de permettre une mesure efficace des compétences choisies. Ainsi, avant de présenter les résultats obtenus en réponse à la sous-proposition 1.1, nous tenons à mentionner que des calculs de fidélité interjuges ont également été effectués en utilisant les données générées par l'appréciation préalable de portfolios fictifs. Ces données sont rapportées aux tableaux 1 et 2.

TABLEAU 1

Corrélations entre les résultats de l'évaluation des portefeuilles fictifs (par compétence) effectuée par la directrice de recherche et le chercheur avant la formation des évaluateurs

Participation sociale			Sensibilité envers les autres		
	Évaluateur 1	Évaluateur 2		Évaluateur 1	Évaluateur 2
Candidat fictif 1	27	25	Candidat fictif 1	13	12
Candidat fictif 2	18	20	Candidat fictif 2	9	9
corrélation		1,00	corrélation		1,00

Les corrélations obtenues, bien qu'elles soient positives et très fortes, proviennent d'un échantillon de taille limitée, ce qui ne nous permet pas de nous prononcer quant à la fidélité interjuges du portfolio. Cependant, comme ces résultats étaient prometteurs; nous avons poursuivi notre recherche avec les outils d'évaluation ainsi développés (moyennant certaines modifications mineures).

De plus, tel que stipulé dans le section « Cueillette de données », lors de la formation de l'évaluatrice principale, la consultante en RH et le chercheur ont, eux aussi, évalué les portfolios fictifs. Leurs résultats respectifs ont par la suite été comparés mathématiquement, comme le montrent les résultats rapportés au tableau 2.

TABLEAU 2

Corrélations entre les résultats de l'évaluation des portefeuilles fictifs (par compétence) effectuée par la consultante en RH et le chercheur lors de la formation des évaluateurs

Participation sociale			Sensibilité envers les autres		
	Évaluateur 1	Évaluateur 2		Évaluateur 1	Évaluateur 2
Candidat fictif 1	28	26	Candidat fictif 1	12	12
Candidat fictif 2	15	20	Candidat fictif 2	11	10
corrélation		1,00	corrélation		1,00

Une fois encore, en raison du nombre très restreint d'évaluations, nous ne sommes pas en mesure de déterminer si nos données vont dans le sens d'une fidélité interjuges élevée, et ce, même si les corrélations générées sont parfaites. D'autres calculs ont donc dû être effectués pour tenter de corroborer la sous-proposition 1.1.

Ensuite, tel qu'anticipé, la **fidélité interexamineurs** a été évaluée pour tous les portefeuilles prenant part à l'étude. Les trois évaluateurs, incluant l'examinatrice formée, qui faisaient alors partie du comité de sélection pour un processus donné, ont mesuré chacune des dimensions des compétences choisies en donnant un pointage entre un (1) et quatre (4) pour chacune d'elles. En ayant ces données à notre disposition, il nous était possible d'effectuer les corrélations requises pour répondre à la sous-proposition ci-dessus. Les résultats attribués à chacun des dossiers par les examineurs ont été comparés, pour déterminer à quel point les juges étaient constants lorsqu'il était question de donner des notes pour les deux compétences à évaluer à l'aide de la grille. Parmi les options qui s'offraient à nous, nous avons décidé d'effectuer le calcul d'une corrélation simple entre les pointages attribués par chacun des examineurs à chacune des dimensions (ou sous-compétences) d'un même portfolio. Nous tenons à préciser qu'un des quatorze (14) candidats participants (Candidat J) n'a pas bien compris les directives quant à la conception de son portefeuille de compétences; les évaluateurs n'ont donc pas été en mesure de l'apprécier. C'est la raison pour laquelle les coefficients de corrélation calculés tiennent seulement compte des résultats de treize (13) des quatorze (14) individus ayant accepté de participer à la présente recherche.

Plus précisément, dans un premier temps, les juges ont mesuré séparément les dimensions des compétences ciblées aux fins de notre recherche, et ce, avant qu'un pointage cumulatif ne soit comptabilisé pour chacune de ces deux compétences. Par la suite, les examineurs se sont entendus sur un résultat officiel pour chacune des dimensions à apprécier, ce qui a alors permis d'établir un pointage final par compétence pour chaque candidat de l'échantillon, pointage dont nous avons fait usage dans les calculs associés à la validité du portefeuille de compétences.

Au départ, nous souhaitions déterminer si les juges, à l'aide de la grille élaborée tout spécifiquement dans le cadre de cette étude, seraient à même d'évaluer les candidats de façon fidèle. Les tableaux 3 à 7 montrent les résultats obtenus.

TABLEAU 3

Pointages bruts attribués par les juges aux candidats pour chacune des compétences évaluées

Participation sociale

	Évaluateur 1	Évaluateur 2	Évaluateur 3
Candidat A	27	27,5	26
Candidat B	26	26	25
Candidat C	30	30	25
Candidat D	16	19	23
Candidat E	26	36	29
Candidat F	14	21	16
Candidat H	33	28	31
Candidat I	19	23	17
Candidat G	26	20	19
Candidat K	20	19	17
Candidat L	26,5	26	28
Candidat M	15	13	9
Candidat N	25	23	25

Sensibilité envers les autres

	Évaluateur 1	Évaluateur 2	Évaluateur 3
Candidat A	12	16	11
Candidat B	13	12	12
Candidat C	16	16	12
Candidat D	5	8	11
Candidat E	14	16	14,5
Candidat F	7	11	8
Candidat H	16	15	14
Candidat I	8	11	7
Candidat G	14	10	12
Candidat K	12	8	10
Candidat L	11	9	10
Candidat M	7	5	5
Candidat N	11	10	12

Plus en détail, les résultats du tableau 3 ont été divisés en fonction des juges ayant performé les évaluations. Ainsi, les portfolios des candidats A, B et C ont été appréciés par les trois mêmes examinateurs (incluant l'évaluatrice formée); ceux des candidats D et E ont été mesurés par les trois mêmes individus (incluant la consultante en RH); et ainsi de suite. Pour des raisons de disponibilité des évaluateurs, le portefeuille de compétences du candidat I a été évalué par une combinaison différente de trois juges (nous soulignons néanmoins la participation de la juge formée). Pour cette raison, aucun calcul ne sera effectué en utilisant ses résultats. Les tableaux 4, 5, 6 et 7, quant à eux, présentent les coefficients de corrélation obtenus pour les différents comités de sélection.

TABLEAU 4

Corrélations entre les résultats de l'évaluation des portefeuilles des candidats A, B et C (par compétence) effectuée par les trois mêmes évaluateurs, incluant l'évaluatrice formée

Participation sociale

	Évaluateur 1	Évaluateur 2	Évaluateur 3
Évaluateur 1	1,00*	0,99**	-0,28
Évaluateur 2		1,00*	-0,14
Évaluateur 3			1,00*

Sensibilité envers les autres

	Évaluateur 1	Évaluateur 2	Évaluateur 3
Évaluateur 1	1,00*	0,28	0,69
Évaluateur 2		1,00*	-0,50
Évaluateur 3			1,00*

* Corrélacion significative au niveau 0,01 ** Corrélacion significative au niveau 0,05

TABLEAU 5

Corrélations entre les résultats de l'évaluation des portefeuilles des candidats D et E (par compétence) effectuée par les trois mêmes évaluateurs, incluant l'évaluatrice formée

Participation sociale

	Évaluateur 1	Évaluateur 2	Évaluateur 3
Évaluateur 1	1,00	1,00	1,00
Évaluateur 2		1,00	1,00
Évaluateur 3			1,00

Sensibilité envers les autres

	Évaluateur 1	Évaluateur 2	Évaluateur 3
Évaluateur 1	1,00	1,00	1,00
Évaluateur 2		1,00	1,00
Évaluateur 3			1,00

TABLEAU 6

Corrélations entre les résultats de l'évaluation des portefeuilles des candidats F et H (par compétence) effectuée par les trois mêmes évaluateurs, incluant l'évaluatrice formée

Participation sociale

	Évaluateur 1	Évaluateur 2	Évaluateur 3
Évaluateur 1	1,00	1,00	1,00
Évaluateur 2		1,00	1,00
Évaluateur 3			1,00

Sensibilité envers les autres

	Évaluateur 1	Évaluateur 2	Évaluateur 3
Évaluateur 1	1,00	1,00	1,00
Évaluateur 2		1,00	1,00
Évaluateur 3			1,00

TABLEAU 7

Corrélations entre les résultats de l'évaluation des portefeuilles des candidats G, K, L, M et N (par compétence) effectuées par les trois mêmes évaluateurs, incluant l'évaluatrice formée

Participation sociale

	Évaluateur 1	Évaluateur 2	Évaluateur 3
Évaluateur 1	1,00*	0,90**	0,90
Évaluateur 2		1,00*	0,99**
Évaluateur 3			1,00*

Sensibilité envers les autres

	Évaluateur 1	Évaluateur 2	Évaluateur 3
Évaluateur 1	1,00*	0,85	0,89**
Évaluateur 2		1,00*	0,99*
Évaluateur 3			1,00*

* Corrélation significative au niveau 0,01 ** Corrélation significative au niveau 0,05

En excluant les données du premier processus, les corrélations entre les évaluations des examinateurs sont généralement élevées – variant entre 0,69 et 1,00 – selon les données des tableaux 5, 6 et 7. Ces résultats sont en lien avec ceux préalablement obtenus à la suite des calculs préliminaires et apparaissant dans les tableaux 1 et 2. La présence constante de l'évaluatrice formée lors de toutes les évaluations avait pour objectif d'uniformiser la manière de mesurer les portefeuilles de compétences, pour ainsi réduire au minimum les différences de résultat dues aux juges. Nous croyons d'ailleurs que nous avons atteint notre objectif à cet égard. Le tableau 4 démontre cependant que l'évaluateur 3 ne partageait pas l'opinion des deux autres examinateurs de son comité, lors de l'évaluation des portfolios. Nous soupçonnons que cette réalité découle du fait qu'il s'agissait du premier processus de sélection de l'échantillon; il est possible que le manque d'expérience de l'utilisation de la grille (d'évaluation des portfolios) par l'examinatrice formée y soit pour quelque chose. Il se peut également que le juge en question n'ait tout simplement pas interprété les critères d'évaluation de la même façon que les autres, et ce, même après avoir reçu des explications à ce sujet.

Nous tenons à préciser que le fait que les portfolios n'aient pas tous été appréciés par les trois mêmes évaluateurs limite les possibilités de calculs à plus grande échelle. En d'autres mots, nous avons seulement été en mesure de présenter des coefficients de corrélation pour des petits groupes de candidats (2 à 5). En effet, nous n'avons pas pu évaluer la fidélité interjuges pour

tous les candidats de notre échantillon en raison des contraintes organisationnelles de la coopérative de solidarité participante en ce qui a trait à la disponibilité des examinateurs.

En somme, les résultats obtenus sont prometteurs : ils semblent aller dans le sens de la proposition 1.1, puisque les examinateurs ont attribué des pointages similaires aux différentes dimensions des compétences mesurées par le portfolio (corrélations positives généralement élevées). Nous ne sommes cependant pas en mesure de nous prononcer davantage sur la question, par manque de données et d'uniformité pour ce qui est des évaluateurs impliqués. Les calculs effectués nous permettent tout de même d'en apprendre davantage sur la fidélité du portfolio dans un contexte de sélection du personnel : nous pensons que si les évaluateurs ont une même compréhension des critères d'évaluation de l'outil, ils sont susceptibles de donner des pointages similaires aux compétences qu'il sert à apprécier.

Sous-proposition 2 : Le portfolio est un instrument valide pour évaluer des compétences dans un contexte de sélection du personnel.

Sous-proposition 2.1 : Le portfolio est un instrument valide au niveau du critère (rendement au travail des candidats) pour évaluer des compétences dans un contexte de sélection du personnel.

Puisque nous considérons qu'un type de **validité critériée** devrait vraisemblablement être apprécié dans le cadre de notre recherche, nous devons trouver une façon d'évaluer la performance au travail (critère) de chacun des membres de l'échantillon pour la comparer aux résultats de la mesure de leur portfolio respectif. Tel que mentionné précédemment, après nous être penchés sérieusement sur la question, nous avons demandé aux candidats de nous fournir les coordonnées de personnes susceptibles de pouvoir corroborer les exemples détaillés dans leur portfolio. De plus, ces individus devaient aussi être en mesure de donner un pointage pour chacune des dimensions des compétences préalablement évaluées à l'aide du portefeuille. L'évaluatrice formée (la consultante en RH de l'organisation participante) a joint par téléphone les personnes qui devaient fournir des références pour les candidats qui s'étaient présentés à une entrevue de sélection (pour le poste auquel ils avaient postulé), et ce, afin de discuter de leur

performance passée au travail. La vérification des références s'est avérée une source de renseignements pertinents qui nous a permis de mesurer la **validité critériée** du portefeuille. En fait, il nous a été possible de comparer les résultats de l'évaluation de l'outil avec les réponses données aux questions standardisées posées lors de la vérification des références relativement au rendement antérieur des postulants (l'annexe 7 présente la grille d'évaluation utilisée pour cette dernière évaluation).

Il faut cependant retenir que cette étape de la cueillette de données a présenté certaines difficultés : 1) aucune vérification des références n'a été effectuée pour les candidats éliminés à la suite des entrevues de sélection. Nous étions d'avis que cela constituerait non seulement une perte de temps pour la consultante en RH et son employeur, mais cela pouvait également générer des répercussions négatives (fausses attentes) chez les candidats et les personnes donnant les références; 2) nous nous sommes rendu compte que plus d'une personne (fournissant des références) devait être contactée afin de corroborer tous les faits divulgués et d'obtenir des réponses aux nombreuses questions du questionnaire, ce qui a, dans les faits, grandement complexifié la vérification des références des candidats; et 3) la personne responsable de la vérification des références a changé d'emploi en mars 2008, ce qui a rendu sa tâche encore plus compliquée, puisqu'il devenait très difficile pour elle de communiquer avec les gens en soirée. Pour toutes ces raisons, nous n'avons pas été en mesure d'effectuer une vérification des références pour tous les membres de l'échantillon de recherche et, somme toute, très peu de résultats ont été obtenus une fois l'évaluation en question complétée.

En fait de calculs, une fois les échelles de mesure du prédicteur (portfolio) et du critère (la vérification des références, une mesure de la performance au travail) déterminées et les résultats des évaluations en notre possession, nous avons réfléchi à la façon de procéder pour apprécier les données efficacement. Nous avons décidé de regrouper les pointages des différentes dimensions pour utiliser la note totale attribuée à chacune des deux compétences identifiées au départ. Dans les fait, les examinateurs sont arrivés à un consensus pour chacune des notes attribuées aux dimensions des compétences à mesurer lors de l'appréciation des portfolios.

Le tableau 8 ci-dessous présente les pointages bruts obtenus conjointement à la suite de l'évaluation des portefeuilles de compétences. Ces pointages ont ensuite été compilés et comparés à ceux attribués par les personnes fournissant des références pour ces mêmes compétences. Un coefficient de corrélation a par la suite été calculé pour chacune des compétences (corrélation entre le résultat – consensus – du portfolio et celui de la vérification des références pour un même individu).

Il est désormais nécessaire de réitérer que, en raison des difficultés rencontrées lors de la vérification des références, les données recueillies lors de cet exercice sont peu nombreuses. En détail, le tableau 8 montre que nous avons obtenu réponse à toutes les questions du questionnaire (pour les deux compétences) de seulement trois personnes de notre échantillon (Candidats C, D et E).

TABLEAU 8

Corrélations entre les pointages obtenus à la suite de l'évaluation des portefeuilles de compétences (consensus entre les examinateurs) et ceux obtenus grâce à la vérification des références pour les candidats C, D et E.

Participation sociale

	Portfolio - Consensus	Références
Candidat C	30	36
Candidat D	17	32
Candidat E	28	30
Corrélation		0,33

Sensibilité envers les autres

	Portfolio - Consensus	Références
Candidat C	16	16
Candidat D	5	12,5
Candidat E	15	14
Corrélation		0,87

En nous basant sur les résultats du tableau 8, nous remarquons que la corrélation entre les deux outils de mesure utilisés (le portfolio et la vérification des références) est plus élevée lorsque la compétence « sensibilité envers les autres » est appréciée. Cependant, cette corrélation n'est pas significative au niveau 0,05. Afin de vérifier s'il s'agissait d'une réelle tendance (dans le contexte de notre étude), nous avons utilisé les résultats relatifs à chacune des deux compétences et nous les avons comparés. En fait, bien que nous ayons recueilli des réponses à toutes les questions de la grille (c'est-à-dire pour toutes les dimensions des deux compétences évaluées) pour seulement trois candidats, nous avons été en mesure d'obtenir des réponses pour (toutes les

dimensions de) l'une ou l'autre des deux compétences appréciées aux fins de notre étude dans le cas de cinq (5) candidats. Le tableau 9 présente les résultats de l'appréciation de la participation sociale, alors que le tableau 10 montre ceux relatifs à celle de la sensibilité envers les autres.

TABLEAU 9

Corrélations entre les pointages obtenus à la suite de l'évaluation des portfolios de compétences (consensus entre les examinateurs) et ceux obtenus grâce à la vérification des références pour l'appréciation de la participation sociale

Participation sociale

	Portfolio - Consensus	Références
Candidat C	30	36
Candidat D	17	32
Candidat E	28	30
Candidat F	18	31
Candidat H	30	29,5
Corrélation		0,12

TABLEAU 10

Corrélations entre les pointages obtenus à la suite de l'évaluation des portfolios de compétences (consensus entre les examinateurs) et ceux obtenus grâce à la vérification des références pour l'appréciation de la sensibilité envers les autres

Sensibilité envers les autres

	Portfolio - Consensus	Références
Candidat B	13	14
Candidat C	16	16
Candidat D	5	12,5
Candidat E	15	14
Candidat N	11	16
Corrélation		0,63

En comparant les coefficients de corrélations obtenus pour chacune des compétences, nous observons que la corrélation entre les deux instruments de mesure est encore une fois plus élevée lorsque la sensibilité envers les autres est la compétence évaluée. Nous constatons également que

le fait d'ajouter des données n'a fait qu'affaiblir la relation entre les résultats des évaluations effectuées; cette observation s'applique aux deux compétences mesurées. Dans le but d'essayer d'expliquer ces phénomènes, nous nous sommes penchés sur les pointages attribués par les participants à la suite de chacune des évaluations. D'emblée, nous avons remarqué que les candidats D, F et N sont vraisemblablement très appréciés par les gens qui ont fourni des références pour eux, mais n'ont pas produit des portfolios répondant aux exigences et aux attentes des examinateurs. Cette constatation nous a amenés à nous poser la question suivante : « Quelle pourrait être la raison à l'origine de cette divergence d'opinion entre les évaluateurs et les personnes donnant les références ? ».

Deux hypothèses sont plausibles : 1) nous nous sommes rappelé à quel point le Candidat D s'était plaint d'avoir à préparer son portefeuille et n'avait pas du tout apprécié l'exercice. Il est donc possible que les notes des juges traduisent tout simplement ce manque d'intérêt et de motivation de la part de l'individu en question à l'égard de la conception de son dossier professionnel; 2) la validité critériée des références est faible en soi, selon les données de Schmidt et Hunter (1998) présentées par Pettersen (2002). En effet, Hunter et Hunter (1984) précisent que la validité prédictive de la vérification des références varie entre 0.16 et 0.26 lorsqu'il est question de prédire la performance au travail d'une personne. Qui plus est, Catano et al. (2005) affirment que le choix des personnes qui fournissent les références explique la faible validité de cet outil de mesure du rendement professionnel, puisque les candidats à un processus de sélection réfèrent plus souvent qu'autrement des gens susceptibles de dire des choses positives à leur sujet. Il n'est donc pas surprenant qu'aucune des personnes ayant donné des références avec lesquelles la consultante en RH a communiqué ne semble avoir émis de commentaires négatifs à l'égard des candidats, tel que le démontrent les tableaux 8 à 10. Ainsi, il est raisonnable de penser qu'un manque d'intérêt et de motivation à l'égard de l'élaboration du portfolio, combiné aux propos favorablement biaisés découlant de la vérification des références, puisse générer des résultats peu concluants en ce qui a trait à l'évaluation de la validité critériée du portefeuille de compétences, dans le cadre de notre étude.

Pour ce qui est de la deuxième mesure de la **validité critériée** du portfolio que nous avons envisagée au départ, l'évaluation 360° des employés finalement embauchés, nous avons constaté que les circonstances ne s'y prêtaient pas. En effet, les nombreuses contraintes avec lesquelles l'organisme communautaire participant a dû composer au cours de la dernière année ont compliqué la cueillette de données sur le terrain par le chercheur. Parmi ces obstacles, notons entre autres le fait que, bien qu'une évaluation de rendement se déroule habituellement trois (3) mois après l'embauche d'un nouvel employé (et relève de l'organisation employeur et de son conseil d'administration), celle-ci n'a pas eu lieu pour le premier candidat embauché (à la suite du premier processus entrepris aux fins de notre étude). De plus, cinq (5) processus de sélection ont été nécessaires pour l'embauche de trois (3) personnes, deux (2) desdits processus s'étant avérés infructueux. Comme les entrevues pour le dernier processus de dotation ont eu lieu le 7 mai 2008, l'échéancier du chercheur ne permettait pas d'attendre trois mois supplémentaires pour finaliser la cueillette de données. Bref, près de douze (12) mois ont été requis pour que cette étape de l'étude du chercheur se termine. Ainsi, la coopérative de solidarité participante et le chercheur ont décidé, d'un commun accord, que l'évaluation 360 degrés n'aurait finalement lieu pour aucun des candidats embauchés.

En résumé, avec le peu de données recueillies en matière de rendement au travail, la variable à laquelle nous souhaitons avoir recours pour mesurer la validité critériée du portfolio de compétences, il est difficile pour nous de nous prononcer sur la question.

Sous-proposition 2.2 : Le portfolio est un instrument valide au niveau de la convergence entre les résultats de l'évaluation d'une même compétence par plusieurs outils différents.

Sous-proposition 2.3 : Le portfolio est un instrument valide au niveau de la divergence entre les résultats de l'évaluation de compétences différentes par deux outils différents.

Afin de mesurer la validité de construit du portfolio, nous avons choisi d'apprécier la **validité convergente** et la **validité divergente** de l'outil à l'aide de l'*Inventaire de personnalité de Jackson, version révisée* (1994). En fait, nous étions d'avis qu'il serait intéressant de comparer les résultats de la mesure des compétences prédéterminées à l'aide du portfolio à ceux qui allaient être obtenus à la suite de l'utilisation d'un test de personnalité (ou un test similaire). Nous souhaitions être à même d'établir une correspondance entre les compétences évaluées par les portefeuilles et les traits de personnalité que le test retenu allait nous permettre de mesurer. Notre choix s'est alors arrêté sur l'*Inventaire de personnalité de Jackson, version révisée* (1994). Ce test, fidèle et valide (Jackson, 1994), est jugé tout aussi utile que pertinent dans plusieurs domaines ou contextes, incluant la sélection du personnel (Jackson, 1976, 1992, 1994, 1997), ainsi que l'évaluation du comportement organisationnel (Sigma Assessment Systems, 2005). Il allait vraisemblablement nous permettre d'examiner des compétences semblables à celles que nous avons choisies dans le contexte de notre recherche. Nous nous attendions alors à ce que le concept de la participation sociale, jumelé à celui de participation sociale (*sociability*) génère un coefficient de corrélation positif élevé, alors qu'un résultat similaire devait être obtenu par l'appariement de la sensibilité envers les autres avec l'affection interpersonnelle (*empathy*).

Ultimement, les résultats des individus au test, comparés à (corrélés avec) ceux produits à la suite de l'évaluation du portfolio, ont permis de déterminer le degré de validité convergente du portefeuille. Nous avons ainsi obtenu un portrait détaillé de la relation entre les deux outils, pour ce qui est de la mesure des deux compétences sélectionnées dans le cadre de la présente recherche. Le tableau 11 montre les corrélations calculées.

TABLEAU 11

Corrélation entre les résultats du portfolio pour les compétences choisies et ceux de l'*Inventaire de personnalité de Jackson, version révisée* (1994), pour les traits de personnalité appariés

X = Portfolio (consensus)		Y = JPI-R		X = Portfolio (consensus)		Y = JPI-R	
Participation sociale		Participation sociale (Sociability)		Sensibilité envers les autres		Affection interper- sonnelle (Empathy)	
		brut	%ile			Brut	%ile
Cdt A	27	5	16	Cdt A	12	10	46
Cdt B	26	9	38	Cdt B	13	8	7
Cdt C	30	13	73	Cdt C	16	13	42
Cdt D	17	9	38	Cdt D	5	16	73
Cdt E	28	3	8	Cdt E	15	11	54
Cdt F	18	16	93	Cdt F	9	18	96
Cdt H	30	9	38	Cdt H	15	14	54
Cdt L	29	12	66	Cdt L	11	16	73
Cdt M	12	12	73	Cdt M	5	11	54
Cdt N	23	15	86	Cdt N	11	15	62
Corr.		-0,35	-0,38	Corr.		-0,30	-0,44

En fait de résultats, les coefficients de corrélation sont loin d'être aussi élevés que nous l'avions anticipé, en plus d'être négatifs, ce que nous avons de la difficulté à expliquer. Comme la validité de l'inventaire de personnalité utilisé a déjà été prouvée, il serait raisonnable de déduire que le portfolio ne permet pas de mesurer efficacement les compétences ciblées. Nous nous sommes alors intéressés aux causes potentielles de l'obtention de tels résultats mathématiques.

Afin d'arriver à des résultats ressemblant davantage à ceux que nous avons anticipés, nous avons tout d'abord essayé d'éliminer les notes attribuées à la dimension 3 de la participation sociale et celles données à la dimension 2 de la sensibilité envers les autres du pointage final résultant de l'évaluation des portfolios. Les nouveaux coefficients de corrélation obtenus, une fois ce changement effectué, ne sont guère différents et demeurent toujours négatifs, de surcroît. Ces dimensions ne semblent donc pas être à l'origine de la situation. Cela étant dit, un des points

à retenir est le faible nombre de participants ayant rempli le questionnaire. En effet, en ayant un échantillon de seulement 10 personnes, le poids de chacun des pointages est très grand et peut avoir une influence significative sur les calculs effectués.

De plus, toujours dans le but de tenter d'expliquer ces résultats inattendus, nous avons étudié de près les questions posées (questionnaire du JPI-R). Nous nous sommes rendu compte que, même si les définitions des traits de l'inventaire ressemblent à celles de compétences que nous avons décidé de mesurer, certains des éléments évalués par le JPI-R ne sont pas du tout liés à ceux qui ont été appréciés par le portfolio (les définitions des trait se trouvent à l'annexe 11). Plus précisément, plusieurs questions vont chercher des renseignements personnels quant à la personnalité des individus dans un tout autre contexte que celui du travail et des relations professionnelles avec autrui.

Par exemple, des questions telles que « Je préférerais inviter un voisin à passer la soirée plutôt que de rester seul(e). », « Je ne téléphone à mes amis que pour discuter de questions importantes. », « Je n'aime pas particulièrement être entouré(e) de personnes bruyantes. », « Je préfère passer une soirée tranquille à la maison plutôt que d'assister à une soirée mondaine. », « Je trouve que voyager seul(e) me permet de me détendre considérablement. » et « En général, je préfère être moi-même. » mesurent davantage l'extroversion des candidats et ne rejoignent pas les dimensions de la compétence de la participation sociale que nous souhaitons apprécier. Il en va de même pour certaines questions ayant pour but d'apprécier l'affection sociale. En effet, l'inventaire pose des questions du genre de celles-ci : « Lorsqu'un orateur fait une erreur, je suis mal à l'aise pour lui. » et « Je me fâche rarement lorsqu'une personne fait l'imbécile. » qui ne correspondent pas à des aspects de la sensibilité envers les autres, selon notre définition de la compétence. La liste des questions de l'inventaire sous la **Participation sociale** (Sociability) et l'**Affection interpersonnelle** (Empathy) se trouve à l'annexe 12.

À la suite de ces observations, nous nous sommes demandé à quel point les réponses données à ces questions, non pertinentes selon nous, pour l'évaluation des compétences choisies aux fins de notre recherche, ont pu affecter les résultats des participants pour chacun de ces traits. Il va sans dire que, si les deux instruments utilisés n'apprécient pas les mêmes dimensions des compétences jumelées, le fait de comparer les pointages attribués aux deux compétences (du portefeuille) avec ceux qui ont été obtenus (par l'inventaire de personnalité) pour les traits qui leur étaient soi-disant appariés biaise nos calculs. Ainsi, la meilleure solution serait d'éliminer certaines questions de l'inventaire – celles qui apparaissent sous les traits de la participation sociale et de l'affection interpersonnelle, mais qui ne correspondent pas à nos deux compétences – et de demander qu'un nouveau rapport d'évaluation soit produit, seulement pour les éléments retenus. Comme il ne s'agit pas d'une option envisageable, nous ne sommes pas à même d'obtenir des pointages à ce test qui soient davantage comparables à ceux qui ont été remis aux participants à la suite de l'évaluation de leur portfolio respectif. Cela peut néanmoins expliquer pourquoi nos calculs présentent des coefficients de corrélation négatifs et moins élevés qu'anticipés.

Bien que seulement deux compétences aient été retenues dans le cadre de la présente recherche, nous avons dès le départ décidé de demander aux candidats désireux de participer à l'étude de répondre à toutes les questions de l'inventaire de personnalité. Nous avons planifié que les renseignements ainsi recueillis nous permettraient non seulement de comparer les compétences recherchées (portfolio) avec les traits de personnalité appariés (inventaire) (évaluation de la **validité convergente**), mais aussi d'estimer la **validité divergente** de portefeuille de compétences à l'aide des pointages individuels relatifs à la mesure des compétences ciblées et des résultats des candidats associés à d'autres traits appréciés par le test de personnalité utilisé. Le tableau 12 résume les coefficients de corrélation calculés.

TABLEAU 12

Corrélations entre les résultats du portfolio (mesure de la participation sociale et de la sensibilité envers les autres) et ceux obtenus par les candidats lors de l'appréciation de leurs traits de personnalité (*Inventaire de personnalité de Jackson, version révisée, 1994*).

	Complexité (Complexity)	Étendue de l'intérêt (Breadth of Interest)	Innovation (Innovation)	Tolérance (Tolerance)	Affection interpersonnelle (Empathy)	Anxiété (Anxiety)	Conformisme (Cooperativeness)	Part. sociale (Sociability)	Estime de soi (Social Confidence)	Niveau d'énergie (Energy Level)	Adresse sociale (Social Astuteness)	Goût du risque (Risk Taking)	Organisation (Organization)	Valeurs traditionnelles (Traditional Values)	Responsabilité (Responsibility)
Part. sociale	0,07	0,31	0,03	0,40	-0,37	-0,37	-0,22	-0,38	0,50	0,30	0,27	-0,01	-0,39	-0,06	0,03
Sensibilité envers les autres	0,09	0,21	0,04	0,57	-0,44	-0,27	-0,23	-0,31	0,25	0,31	0,41	-0,01	-0,12	-0,06	0,17

Tel que le montre le tableau 12, les corrélations les plus prononcées sont les suivantes, même si aucune des corrélations n'est significative au niveau 0,05 :

Portfolio

Inventaire de personnalité de Jackson, version révisée

Participation sociale :

- 1- Estime de soi
- 2- Tolérance
- 3- Niveau d'énergie
- 4- Adresse sociale

Sensibilité envers les autres :

- 1- Tolérance
- 2- Adresse sociale
- 3- Niveau d'énergie
- 4- Estime de soi

Nous pouvons alors observer les liens qui existent entre les compétences ciblées mesurées par le portfolio et les différents traits de personnalité de l'inventaire. Il faut reconnaître que les relations inverses observées avec certains traits et représentées par des coefficients de corrélations négatifs nous laissent perplexes. Encore une fois, nous soupçonnons que certaines questions incluses dans le JPI-R évaluent des dimensions des traits de personnalité qui ne touchent pas celles que nous avons décidé d'apprécier à l'aide du portfolio. Quoiqu'il en soit, nous tenons à souligner que les corrélations avec certaines dimensions estimées pour des raisons de validité divergente sont aussi fortes, voire plus fortes que celles que nous avons obtenues pour les traits que nous avons choisi d'évaluer pour la validité convergente du portfolio. En effet, la tolérance semble nettement liée aux deux compétences que nous avons décidé de mesurer aux fins de notre étude. Selon nous, les définitions des traits en question touchent toutes trois les notions de respect et d'acceptation d'autrui dans sa détresse émotionnelle (empathie), dans ses différences culturelles et comportementales (tolérance) ainsi que dans son besoin d'appartenance et d'interaction sociale (participation sociale). Qui plus est, les résultats relatifs à l'estime de soi, à l'astuce sociale, à la responsabilité et à l'énergie semblent indiquer que le portefeuille apprécie plutôt la volonté de se conformer aux exigences, l'énergie nécessaire pour le compléter et la confiance en ses propres moyens. Encore une fois, les définitions de ces traits (qui se retrouvent à l'annexe 11) rejoignent les dimensions des compétences que nous avons décidé d'apprécier. Ces renseignements sont intéressants, selon nous, même s'ils ne sont pas en lien avec nos sous-propositions de recherche.

À la lumière de ces observations, nous avons réalisé que nous aurions dû prendre connaissance des questions qui allaient être posées aux participants aux fins de l'*inventaire de personnalité de Jackson, version révisée* (1994), avant de prendre la décision d'utiliser ce dernier tel quel. Nous avons assumé que, avec des définitions semblables pour des compétences similaires, nous allions obtenir des résultats comparables. Cela n'est pas le cas, du moins en ce qui concerne cette partie de notre étude. Peut-être aurions-nous pu trouver un outil du genre qui soit plus approprié?

En somme, nous ne sommes pas à même de nous prononcer sur la question ayant trait aux validités convergente et divergente du portfolio, en sélection du personnel, en nous basant sur les résultats que nous avons obtenus.

Sous-proposition 2.4 : Le portfolio est un instrument valide au niveau de son apparence pour évaluer des compétences dans un contexte de sélection du personnel.

Sous-proposition 2.4.1 : Selon les experts, le portfolio est un instrument valide au niveau de son apparence pour évaluer des compétences dans un contexte de sélection du personnel.

Tel que mentionné précédemment, nous considérons que l'opinion des experts quant à la validité apparente du portfolio devait être abordée dans le présent mémoire. Les deux professeurs en relations industrielles et ressources humaines spécialistes en dotation (dont l'un est la directrice de recherche du chercheur) ainsi que la consultante en ressources humaines et la directrice de la coopérative de solidarité participante ont apprécié la grille d'évaluation des portefeuilles et sont arrivés à la même conclusion : ladite grille permettrait de mesurer les compétences qu'elle avait pour but d'évaluer. Des changements mineurs y ont néanmoins été apportés après que la consultante en RH ait suivi la formation préalable à son utilisation sur le terrain.

Sous-proposition 2.4.2 : Selon les candidats, le portfolio est un instrument valide au niveau de son apparence pour évaluer des compétences dans un contexte de sélection du personnel.

Dans le cadre de la présente recherche, nous souhaitons connaître l'opinion des participants à l'égard de l'utilisation du portefeuille en sélection du personnel, à partir de leur expérience. Nous avons donc recueilli les réponses des candidats de l'échantillon de recherche au court questionnaire d'évaluation qu'ils ont accepté de compléter dont une copie est rapportée à l'annexe 9. Nous étions d'avis que les réponses aux questions nous donneraient des renseignements sur les perceptions, les inquiétudes et les commentaires des candidats à l'égard de l'outil. Nous pensons que la **validité apparente** de portefeuille devait être prise en considération, dans le cadre de notre étude, car cela nous permettrait possiblement d'évaluer à quel point l'opinion des candidats a eu un impact sur la qualité de leur portfolio et sur l'évaluation qui en a été faite.

Les réponses au questionnaire d'évaluation des candidats ont été compilées de façon à faire ressortir les tendances observables. Ainsi, dans le cas qui nous occupe, la majorité des participants semble s'entendre sur le fait que, dans l'ensemble, le portefeuille de compétences est un outil intéressant et utile en sélection du personnel (Question 1). De prime abord, il va de soi que le portfolio exige une introspection de la part des candidats; ceux-ci doivent en effet faire le bilan de leurs expériences et réalisations professionnelles passées, pour déterminer le rôle qu'ils y ont joué et être à même de démontrer leur maîtrise des compétences ciblées.

Cet exercice est jugé approprié par neuf (9) des onze (11) participants ayant répondu au questionnaire, puisqu'il permet de faire ressortir des éléments de savoir-être et des valeurs qui apparaissent rarement dans un curriculum vitae conventionnel ou une lettre de présentation. Les examinateurs obtiennent donc plus d'informations sur les individus qui seront rencontrés en entrevue et sont davantage en mesure d'adapter leurs questions pour cibler certains points précis. Ainsi, les détails supplémentaires fournis dans le portfolio peuvent permettre aux évaluateurs d'effectuer une meilleure appréciation des compétences recherchées et de déterminer si celles que les candidats ont acquises sont en lien avec le poste à doter

En d'autres mots, selon les réponses reçues, la conception d'un portfolio individuel s'avère une excellente préparation à l'entrevue de sélection, autant pour le candidat que pour les évaluateurs, et permet aux candidats moins à l'aise en entrevue de communiquer des renseignements pertinents aux membres du comité. Une combinaison des deux outils serait alors à considérer, selon les dires de trois (3) répondants. Un des candidats ajoute également qu'il s'agit d'un bon instrument pour apprécier les compétences primordiales pour un organisme communautaire et pour trouver le candidat idéal. Ainsi, les individus désireux de postuler un poste au sein de l'organisation en question devraient tous avoir à créer un portfolio mettant l'accent sur les compétences jugées essentielles pour évoluer dans ce milieu. Il faut cependant s'assurer que la situation se prête bien à l'utilisation de l'outil, en ce sens que le comité de sélection doit s'attendre à ce que le processus soit plus long lorsque l'élaboration du portfolio est exigée de la part des candidats.

Cela étant dit, le portefeuille, tel qu'élaboré aux fins de la présente étude, comporte des lacunes, au dire des participants. Des inquiétudes à l'effet que ledit outil ne soit peut-être pas adapté à tous les postes ont été formulées. Ainsi, l'une des personnes interrogées a suggéré une révision des documents préparés afin de les adapter aux autres types d'emplois pour lesquels ils pourraient éventuellement être utilisés lors de l'évaluation des candidats. Une autre a soulevé l'ambiguïté de certaines questions qui portaient alors à confusion.

Le point négatif qui ressort le plus, cependant, est davantage lié à la nature de l'exercice qu'à sa fonction. En fait, le choix des exemples à décrire dans le portfolio peut constituer une difficulté de taille pour celui ou celle qui doit élaborer son portefeuille de compétences, ce qui est susceptible de causer du stress chez certaines personnes, selon un participant. Comment déterminer qu'elles compétences il est nécessaire de mettre principalement en valeur? Comment savoir quels exemples seront les plus appropriés pour faire ressortir les capacités et expériences les plus pertinentes pour le poste? Les gens ont tendance à se remémorer les réalisations les plus récentes et à omettre celles qui le sont moins, car jugées la plupart du temps moins significatives pour le candidat; en agissant ainsi, l'individu en question pourrait négliger des faits très pertinents, sans le vouloir.

De plus, un des participants considère que, lorsqu'il est question d'emplois dans le domaine social, un certain nombre de candidats peuvent être moins à l'aise à l'écrit (moins bonnes compétences en matière de communication écrite), ce qui est susceptible de les pénaliser par rapport à ceux qui ont de la facilité à s'exprimer sur papier. Qui plus est, les propos tenus par les participants, de par leurs réponses au questionnaire, sous-entendent que toute personne qui possède les compétences recherchées et qui souhaite démontrer une bonne capacité de rédaction sera en mesure d'élaborer son portfolio. Ce qui revient à dire, encore une fois, que les personnes moins à l'aise à communiquer par écrit pourraient se sentir injustement pénalisées.

Il faut également préciser que, lorsqu'une personne s'autoévalue en termes de compétences à maîtriser pour un emploi, elle se rend compte de ses forces et capacités, celles-ci étant susceptibles de l'aider à occuper le poste convoité. En lien avec cette constatation, une des craintes soulevées par les participants est que cet individu ne se demandera plus ce qu'il peut

faire pour l'organisation : il cherchera à savoir ce que les fonctions de l'emploi pourront lui apporter en termes de compétences à ajouter à son profil. Ce point semble être quelque peu problématique dans un contexte communautaire.

Lorsque nous avons demandé aux candidats quelles compétences, selon eux, peuvent être mesurées efficacement à l'aide du portfolio (Question 2), seulement deux (2) des onze (11) répondants mentionnent les deux compétences ciblées (participation sociale et sensibilité envers les autres). Selon d'autres participants, cependant, l'outil aide à mesurer des compétences semblables, soit l'implication d'un individu dans la communauté, sa manière d'interagir avec les gens, sa capacité à intervenir dans une situation problématique ainsi que sa façon de réagir dans un processus de relation d'aide. Il s'agirait aussi d'un bon indicateur de la capacité qu'a quelqu'un de mener à terme des projets d'envergure et d'analyser un problème. Sans oublier que le portfolio permettrait de vérifier les connaissances de l'individu quant aux enjeux réels que vivent les organismes communautaires au quotidien. En somme, comme le portefeuille contient un aperçu des compétences des candidats, incluant la créativité, la capacité d'adaptation ainsi que les habiletés sociales et la capacité d'exprimer ses émotions, les examinateurs peuvent s'en servir pour déterminer leur pertinence en lien avec le poste à pourvoir, selon toute vraisemblance.

Il va sans dire que l'outil exige des candidats qu'ils possèdent une bonne compétence en communication écrite, c'est-à-dire un français de qualité, ainsi qu'une capacité d'interprétation et d'analyse, à la fois des questions et de leurs compétences, ces points ayant été soulevés par plus d'un candidat rencontré. Les participants se sont également vite rendu compte que cet exercice exigeait une grande préparation de leur part; l'organisme recruteur pouvait ainsi mesurer la motivation et l'intérêt d'un candidat donné pour le poste à combler. En effet, l'auto-évaluation que les individus présélectionnés devaient faire leur demandait du temps et de l'énergie, afin qu'ils soient en mesure de faire ressortir adéquatement dans leur portfolio les compétences transférables qu'ils croient posséder.

Les réponses à la Question 3 du questionnaire divergent d'un participant à l'autre, même si, en général, les répondants soutiennent que l'instrument apprécie efficacement des compétences intrinsèques (savoir-être) d'un individu, telles que l'empathie et l'esprit de collaboration. Selon

certaines candidatures, grâce à l'outil, l'employeur en sait plus sur les individus à qui il considère offrir un emploi. Le fait de devoir élaborer un portfolio donne l'occasion aux gens de démontrer leurs habiletés et leur capacité à rédiger un document à propos d'eux-mêmes, ainsi que d'aborder des situations, des réalisations et des expériences de travail souvent oubliées. De plus, certaines connaissances propres au poste convoité peuvent être mises en valeur. Encore une fois, la capacité de synthèse et la qualité rédactionnelle peuvent être évaluées à l'aide du portefeuille, même si, nous tenons à le préciser, l'instrument n'a pas été utilisé à cette fin dans le cadre de la présente étude. Mais il faut avouer qu'il est difficile de passer outre le style et la qualité de rédacteur des candidats à la suite de la lecture de chacun des portefeuilles...

En fait de désavantages, un répondant a exprimé un commentaire à l'effet que le portfolio ne permet pas d'évaluer la personnalité d'un individu, tandis qu'un second est d'avis que seules les habiletés professionnelles sont évaluées, et ce, au détriment des qualités personnelles (empathie, écoute active, soutien, etc.). Qui plus est, un troisième participant souligne qu'il préfère parler de lui-même de vive voix plutôt qu'à l'écrit. En somme, bien que des commentaires favorables aient été soulevés à l'endroit du portfolio, les répondants ne sont pas convaincus qu'il est totalement efficace à lui seul pour apprécier les compétences des candidats dans le cadre d'un processus de sélection.

Une question nous brûlait les lèvres dès le départ : les candidats qui ont dû élaborer leur portfolio afin de passer à la prochaine étape d'un processus de sélection sont-ils confiants quant à leur capacité à démontrer leur maîtrise des compétences ciblées à l'aide de l'outil utilisé (Question 4)? Il semblerait que oui, selon presque tous les répondants, le nombre d'exemples pertinents demandés étant suffisants pour que cet exercice jugé « enrichissant » permette aux individus de démontrer qu'ils maîtrisent les deux compétences choisies, ainsi que des compétences en matière d'intervention et de gestion de projet. En réponse à cette même question, notons la perception d'un participant à l'effet que le portfolio s'avérerait un outil complémentaire à l'entrevue. Cependant, un répondant considère que les qualités personnelles ne transparaissent pas dans les exemples demandés, tandis qu'un autre soutient que la qualité du travail de l'intervenant se mesure et se voit sur le terrain et ne peut pas être appréciée par écrit.

Qui plus est, les candidats peuvent ne pas tous avoir la même aisance lorsqu'il est question de discuter de leur savoir-être; un des répondants semblait d'ailleurs d'avis qu'une personne ne peut jamais bien se décrire. Il faut dire que la tendance est davantage à la mesure du savoir-faire d'un individu (mise en situation, jeux de rôle, simulations); le fait de devoir se « livrer » aux évaluateurs peut prendre certaines personnes au dépourvu, d'où la décision de certaines d'entre elles de se retirer d'un processus de sélection en cours. Cela fait dire à l'un des répondants qu'un candidat qui fait preuve de retenue et de pudeur dans ses propos et exemples peut ainsi être indirectement pénalisé lors de l'évaluation des portfolios.

Le portefeuille, au dire de la plupart des répondants, dégage un portrait réaliste et fidèle des compétences que possède son concepteur ainsi que de son potentiel (Question 5), dans la mesure où les exemples choisis reflètent adéquatement la maîtrise des compétences recherchées. Fait intéressant : un participant soutient tout de même que le portfolio gagnerait à insister davantage sur les qualités personnelles des candidats, alors qu'un autre considère que l'outil évalue les compétences personnelles plutôt que professionnelles, comme quoi les participants ne s'entendent pas forcément sur ce que l'outil tente d'apprécier.

Autre fait à noter : l'outil peut être perçu comme étant quelque peu subjectif, puisque l'interprétation des renseignements présentés, autant du côté du candidat que de celui des évaluateurs, est susceptible d'influencer l'évaluation qui sera faite du dossier. En d'autres mots, une personne ayant confiance en ses moyens saura se mettre en valeur et rédiger des réponses aux questions susceptibles de faire ressortir les faits saillants de ses expériences de vie et de travail. Le portefeuille lui fera ainsi gagner des points auprès du comité de sélection, alors que les individus plus humbles auront possiblement plus de difficulté à se voir attribuer des points pour cet exercice. Dans le même ordre d'idées, un participant soutient que les personnes plus expérimentées sont favorisées par l'utilisation de cet outil de mesure, car elles auront plus de facilité à trouver des exemples pertinents à présenter, sans compter que l'attention des juges sera attirée par les exemples et explications qui les interpellent davantage, ce qui peut vraisemblablement favoriser les individus qui savent « se vendre » efficacement. Cet état des choses n'est cependant pas propre au portfolio; ce point est notamment fréquemment soulevé en parlant de l'entrevue de sélection.

Nous souhaitions recueillir des commentaires généraux quant au contenu et au format du portefeuille (Question 6) pour nous faire une idée plus précise de la perception réelle des participants à l'égard de l'outil. Des commentaires positifs à l'effet que l'instrument est efficace et que les exemples et détails exigés sont justes et appropriés par rapport au but de l'exercice ont été recueillis, même si, dans l'ensemble, les suggestions d'amélioration abondaient.

Dans un premier temps, les deux compétences recherchées seraient très près l'une de l'autre, selon l'opinion d'un répondant. Pour cette raison, le choix d'exemples variés et précis représentait un certain défi. En effet, puisqu'une situation donnée pouvait s'appliquer aux deux compétences, cela donnait lieu à des répétitions involontaires, ce que ce même candidat souhaitait éviter. Dans un deuxième temps, bien que le format soit facile à comprendre, l'exemple fictif de portfolio fourni aux candidats dans le cadre du premier processus aurait vraisemblablement pu être plus représentatif du poste à combler. Un des répondants a d'ailleurs soulevé la pertinence d'avoir en main plus d'un exemple couvrant divers postes nécessitant la maîtrise des compétences ciblées. Il faut dire que le chercheur s'est rendu compte de la confusion suscitée par le portefeuille fictif donné en exemple et a tenté de remédier à la situation en changeant sa façon de faire pour les processus suivants (ce sujet sera traité plus en détail dans la section réservée aux limites de la recherche). De plus, des thèmes plus variés auraient pu être abordés, donnant ainsi l'occasion aux candidats de démontrer les compétences pertinentes au secteur communautaire qu'ils jugent posséder. Qui plus est, des questions plus concrètes reliées au poste à doter devraient possiblement être ajoutées. En ce sens, il serait important, dans la mesure où cela est pertinent pour le type de poste à combler, d'examiner davantage les qualités personnelles et la connaissance de soi dans un contexte d'intervention; c'est du moins ce qu'a mentionné un participant.

Un troisième point soulevé a trait au contenu du document à préparer. En fait, le portfolio aurait pu être plus efficace si moins d'exemples avaient été nécessaires, selon les dires de quelques répondants. De plus, un des participants soutient que les résultats académiques ne sont pas importants; il questionne donc le besoin d'inclure des relevés de notes dans le portfolio.

Un dernier point concerne l'explication globale devant faire partie du portfolio. Comme cet élément s'apparente quelque peu à une lettre de présentation et que les candidats avaient dû en produire une au moment de poser leur candidature pour le poste, cette exigence a été perçue comme redondante, surtout si ladite lettre fournie avec le CV n'était pas générique, mais bien centrée sur le poste convoité. Dans le cas contraire, la pertinence de cette explication est toute justifiée, selon nous, car elle nous donne une idée générale sur les intentions des candidats.

Les réponses des candidats à la Question 7 montrent que le temps consacré à l'élaboration du portfolio varie entre quarante-cinq minutes et une dizaine d'heures. Ce bilan nous démontre que l'étape d'introspection que les candidats doivent entreprendre afin de préparer leur portefeuille de compétences est différente d'une personne à une autre et peut s'avérer un exercice de longue haleine pour certains, ce qui est d'ailleurs reproché par plusieurs répondants. Cependant, il semblerait que le temps investi en vaille la peine, selon les dires de la majorité des participants, notamment parce qu'il permet de préciser des renseignements énoncés dans le CV et parce qu'il donne l'occasion aux candidats ayant davantage de difficulté à performer en entrevue de démontrer leurs compétences en profondeur en utilisant un autre moyen, moins stressant et plus complet, celui-là. De plus, l'outil est perçu comme une excellente façon de se préparer à l'entrevue et fait office de bilan de carrière et de vie, à plusieurs égards. Cela n'empêche pas certains candidats d'être quelque peu sceptiques quant à la récompense associée aux nombreuses heures qu'il leur a fallu consacrer à la conception de leur portfolio et aux frais (peu élevés de photocopies) encourus (Question 8).

Certaines personnes peuvent toutefois avoir des réserves quant à la pertinence d'utiliser un portfolio; ces gens jugent entre autres que la tâche d'évaluer les compétences d'un individu revient aux examinateurs et que ces derniers ne prêtent pas foi aux dires d'un candidat qui tente de démontrer en quoi il est compétent.

Nous aimerions ajouter que la publicité faite auprès des candidats par la consultante en RH de l'organisme participant à l'égard de notre étude n'a pu que favoriser une perception positive par rapport à l'outil de mesure.

En somme, la perception des candidats à l'égard du portfolio et de son utilisation en contexte de sélection du personnel est davantage positive que négative, même si l'outil gagnerait à être modifié quelque peu. Dans les faits, les candidats considèrent notamment que l'exercice leur permet de mettre en valeur des compétences qui sont rarement abordées dans un CV conventionnel et les aide à se préparer pour l'entrevue. De plus, ils sont d'avis que le portefeuille fournit davantage de renseignements pertinents aux évaluateurs pour une meilleure appréciation des compétences qu'ils possèdent. Il va sans dire que des améliorations doivent être apportées à l'instrument en question, principalement pour l'adapter aux différents postes et pour réduire au minimum les ambiguïtés relativement aux compétences à démontrer et aux exigences en termes de contenu. Les commentaires et suggestions recueillis permettront à d'éventuels chercheurs intéressés par le sujet d'apporter des améliorations à l'outil pour des recherches futures.

Sous-proposition 3 : Les coûts directs d'utilisation du portfolio pour évaluer des compétences dans un contexte de sélection du personnel sont élevés.

Sous-proposition 3.1 : Selon le chercheur et les évaluateurs, les coûts directs d'utilisation du portfolio pour évaluer des compétences dans un contexte de sélection du personnel sont élevés.

Pour ce qui est des **coûts directs d'utilisation de l'outil**, les dépenses associées à notre recherche incluent, dans un premier temps, le temps investi par le chercheur pour élaborer les directives en ce qui a trait au contenu du portfolio ainsi que pour ébaucher, modifier et finaliser les grilles d'évaluation nécessaires à l'appréciation des portefeuilles de compétences et à la vérification des références des candidats participants. Sans oublier que le chercheur a également préparé les documents nécessaires à la formation de la consultante en RH (directives, portfolios fictifs, etc.) et l'a formée pour qu'elle puisse se servir des grilles d'évaluation et s'assurer d'une constance entre les évaluations qui allaient être faites par différents comités de sélection. Bien que cet investissement en temps de la part du chercheur ne puisse pas être déterminé avec précision, il n'en demeure pas moins qu'il se chiffrerait probablement à près d'une trentaine d'heures, sans compter sa participations à titre d'observateur durant les entrevues et l'évaluation des portfolios.

Dans un deuxième temps, nous avons tenu à obtenir le point de vue des évaluateurs à ce sujet. Nous avons donc formulé des questions à poser aux évaluateurs (qui se trouvent à l'annexe 10 du présent document), de manière à obtenir des informations quant aux coûts et au temps associés à l'application de l'outil. Les commentaires formulés par les examinateurs relativement à cette question portent principalement sur le temps consacré à l'appréciation du portefeuille à l'aide de la grille d'évaluation. En fait, la contrainte de temps à laquelle ils sont continuellement soumis rend difficile l'introduction du portfolio comme outil de sélection du personnel au sein de leur organisme et de leurs groupes membres. En effet, selon les dires de tous les juges répondants, non seulement l'appréciation des portefeuilles de compétences nécessite-t-elle la compréhension de la grille d'évaluation et de son utilisation, mais elle allonge également la durée des processus (ajout d'un outil à évaluer pour chaque candidat présélectionné).

Plus précisément, lorsqu'il est question du temps nécessaire à l'évaluation des portefeuilles de compétences, la consultante en RH se fait la porte-parole des travailleurs du secteur communautaire et soutient que le temps leur manque pour mener à terme tous les projets qui leur sont confiés. Il faut dire que, au sein de l'organisation participante, la sélection des candidats intéressés à un des postes offerts consiste habituellement en une entrevue, incluant un examen écrit et/ou une vérification des références. Ainsi, l'ajout d'un instrument d'évaluation tel le portfolio a été perçu comme une étape supplémentaire d'envergure pour les participants à l'étude. D'autant plus que des heures additionnelles de travail ont été investies par tous les évaluateurs, résultant de l'évaluation des portfolios : une rencontre préalable des membres du comité (au besoin) pour discuter de la marche à suivre; une réunion de travail pour effectuer l'appréciation proprement dite des portfolios avec une rétroaction donnée au chercheur (sous forme de réponses au questionnaire d'évaluation); la signature des formulaires de consentement, etc. Ainsi, des frais supplémentaires ont été encourus en raison des heures de travail réservées à l'appréciation des portfolios et à l'étude du chercheur, temps autrement destiné à d'autres projets que les membres bénévoles du comité de sélection ont dû remettre pour remplir les obligations directement liées à leur emploi. De plus, la vérification des références a demandé plus de temps que d'habitude, puisqu'une grille d'évaluation préétablie aux fins de la présente recherche devait être remplie pour chacune des références.

En somme, le processus a été allongé comparativement à ceux entrepris dans le passé, d'autant plus que les évaluateurs ont dû faire preuve de flexibilité relativement à la remise du portfolio. En d'autres mots, le contexte est tel que l'ajout d'une étape au processus de sélection nécessitant la participation de plusieurs personnes déjà très occupées ne vaut peut-être pas le coup, à première vue.

Sous-proposition 4 : Une organisation peut facilement se défendre légalement en cas de plaintes et de poursuites liées à l'utilisation du portfolio pour évaluer des compétences dans un contexte de sélection du personnel

Sous-proposition 4.1 : Selon les candidats et les évaluateurs, l'utilisation du portfolio pour évaluer des compétences dans un contexte de sélection du personnel ne génère pas d'impacts négatifs envers les membres de groupes désignés.

Nous avons été surpris par les réponses données à la Question 9, qui fait référence à la perception d'obstacles systémiques à l'égard des membres de groupes désignés. Il faut toutefois spécifier que la question a été mal interprétée par plusieurs répondants : au lieu d'aborder le sujet de la discrimination envers les membres des groupes désignés (autochtones, personnes handicapées, minorités visibles et femmes), ils ont parlé du respect de la confidentialité des renseignements divulgués et du rapport entre l'intervenant et la ou les personnes touchée(s)/fragilisée(s). En effet, des réticences ont notamment été formulées lorsqu'il est question de se mettre en valeur et d'accentuer ses réalisations et son implication auprès des moins fortunés. Les individus qui décident de venir en aide à des gens dans le besoin le font pour des raisons tout autres que celle de pouvoir se vanter de l'avoir fait et ainsi obtenir des chances d'avancement. Ils le font par conviction et non par intérêt, nuance que le portefeuille de compétences ne permet pas de capter.

Ainsi, le travail de conception devient plus ardu lorsque le candidat a des scrupules à l'égard de la description/l'utilisation de ses expériences auprès des personnes touchées pour se valoriser. Un candidat peut également ne pas être à l'aise de divulguer certains exemples qui font mention de situations précises impliquant des personnes qui n'ont pas nécessairement consenti à ce que des informations les concernant soient révélées de la sorte, même si ces exemples sont pertinents

aux fins de la création du portefeuille. Comment est-il possible pour un candidat de démontrer concrètement la sensibilité envers les autres dont il fait preuve sans nommer les gens qu'il a aidés à surmonter des obstacles dans leur vie et sans trop préciser les circonstances entourant son implication auprès de ces personnes? Comment être sûr que les renseignements divulgués demeureront confidentiels? Il semblerait que des craintes relatives à l'atteinte de l'intégrité des personnes citées puissent potentiellement compliquer le travail de conception du portfolio et en limiter la pertinence, selon toute vraisemblance, comme le rapportent certains répondants.

Quoi qu'il en soit, les candidats soutiennent qu'aucune compétence intellectuelle ou personnelle n'est évaluée et qu'aucun pays n'est ciblé. Ils sont d'avis qu'aucun obstacle systémique n'est créé par le portefeuille de compétences utilisé dans le contexte du présent mémoire. D'ailleurs, un des répondants appartenant à l'un des quatre groupes désignés a mentionné ne pas avoir ressenti de discrimination à son égard au cours de l'exercice.

Il va sans dire que nous souhaitons également recueillir le point de vue des juges sur ce sujet grâce à une question contenue dans un questionnaire d'évaluation élaboré à cette fin (Question 9). En résumé, les évaluateurs ayant pris part à la présente recherche et ayant accepté de répondre à nos questions ne perçoivent pas d'**impacts négatifs** à l'égard des membres de groupes désignés, pouvant résulter de l'utilisation du portefeuille de compétences dans un contexte de sélection du personnel.

Nous tenons toutefois à préciser que l'un des examinateurs a exprimé des inquiétudes à l'effet que les personnes avec plus d'expériences à relater pourraient être quelque peu privilégiées par rapport à celles qui en ont moins. En ce sens, il serait nécessaire de s'assurer que les compétences à démontrer restent générales. Nous sommes d'avis qu'une entreprise désirant faire usage du portfolio de compétences pour la sélection de son personnel n'aura pas de difficulté à défendre cet instrument de mesure en cas de litige, surtout si celui-ci est combiné à au moins un autre outil (**implications légales** selon Pettersen, 2002). Qui plus est, le portfolio est davantage perçu comme un outil préparatoire et complémentaire à l'entrevue (validité apparente et commentaires des examinateurs) permettant d'apprécier des éléments précis recherchés (l'information peut être transmise aux candidats à l'avance). En outre, cet outil donne l'occasion

aux individus de démontrer la maîtrise de certaines compétences, à l'aide d'exemples concrets tirés de leur expérience de travail, ce que le CV traditionnel ne leur permet pas de faire. Puisque les résultats de l'évaluation qui en est faite ne sont pas les seuls critères pris en considération lors de l'appréciation des candidats, il serait facile pour l'organisation employeur d'expliquer la méthodologie utilisée (si nécessaire) et de justifier ses choix en matière d'embauche en fonction des réponses fournies par les candidats dans le cadre d'un processus de dotation.

Sous-proposition 4.2 : L'utilisation du portfolio pour évaluer des compétences dans un contexte de sélection du personnel ne cause pas d'impacts négatifs envers les hommes.

Tel que mentionné dans la méthodologie de la recherche, nous avons décidé d'analyser les résultats attribués aux portfolios préparés par des hommes en les comparant aux pointages donnés à ceux conçus par des femmes, car nous envisagions la possibilité que les hommes et les femmes puissent ne pas démontrer le même niveau de maîtrise des compétences que nous avons choisies aux fins de notre étude. Le tableau 13 nous a permis de répondre à la question relative aux impacts négatifs du portfolio envers les hommes.

TABLEAU 13
Comparaison entre les résultats des femmes et ceux des hommes reçus lors de l'évaluation de leur portfolio respectif

Résultats bruts - portfolio (consensus)

Femmes	Participation sociale	Sensibilité envers les autres	Hommes	Participation sociale	Sensibilité envers les autres
Candidat B	26	13	Candidat A	27	12
Candidat C	30	16	Candidat E	28	15
Candidat D	17	5	Candidat F	18	9
Candidat H	30	15	Candidat M	12	5
Candidat L	29	11			
Candidat N	23	11			
Moyenne	25,83	11,83	Moyenne	21,25	10,25
Écart type	5,12	3,92	Écart type	7,63	4,27

Le tableau 13 compare les pointages attribués aux portfolios des femmes à ceux donnés aux portefeuilles préparés par des hommes. Tel qu'anticipé, nous ne sommes pas en mesure de conclure à un impact négatif envers un genre en particulier; tout ce que nous savons, c'est que les femmes ont obtenu, en moyenne, une note plus élevée pour chacune des deux compétences évaluée dans le cadre de la présente recherche.

Nous considérons que la façon dont le portefeuille a été conçu (en termes de contenu) influe sur l'évaluation qui en est faite. En effet, nous reconnaissons la difficulté qu'a pu représenter l'élaboration de ce type de dossier pour les individus moins à l'aise à s'exprimer par écrit ainsi que le stress et/ou le manque d'intérêt à l'égard de l'outil que certains candidats ont ressenti tout au long de l'exercice. D'un autre côté, dès le départ, les compétences retenues aux fins du présent mémoire ont été qualifiées de « féminines » par la direction générale de l'organisme participant qui a initialement accepté de participer à l'étude du chercheur. Elle était d'avis que les hommes et les femmes qui décident d'occuper un poste dans le secteur communautaire le font pour différentes raisons. Plus précisément, les premiers souhaiteraient davantage remédier à une injustice sociale (ils ont l'âme de justiciers), alors que les secondes veulent soulager la douleur d'autrui et leur venir en aide d'une façon plus « maternelle » (elles sont plus sensibles aux autres et à leurs besoins). Le tableau 13 semble corroborer cette opinion.

Bref, tous ces facteurs, selon nous, demeureront des explications plausibles pour les différences de qualité entre les portfolios ainsi que pour les pointages, tout aussi différents, qui s'en sont suivis. Le nombre restreint de participants ne nous permet toutefois en aucun cas de faire des généralisations quant à l'interprétation des données présentées dans le tableau 13.

Sous-proposition 5 : Le portfolio est un instrument souple et facile à appliquer pour évaluer des compétences dans un contexte de sélection du personnel.

Sous-proposition 5.1 : Selon les évaluateurs et le chercheur, le portfolio est un instrument souple et facile à appliquer pour évaluer des compétences dans un contexte de sélection du personnel.

Pour ce qui est de la **souplesse** et à la facilité d'application de l'outil, les commentaires de la consultante en RH et des autres examinateurs sont très positifs, autant à l'égard du portfolio que la grille qui a servi à son évaluation. En effet, certains évaluateurs sont d'avis que cet outil peut être ajusté et modifié au besoin, afin de bien mesurer les compétences choisies. Le seul bémol au tableau a trait aux définitions des compétences à mesurer et à la terminologie utilisée (réseau d'entraide, par exemple). En effet, il est nécessaire de s'assurer que tous les évaluateurs s'entendent sur ce qu'ils cherchent à apprécier à l'aide de la grille élaborée (ce point est abordé plus en détail dans la section « Discussion des résultats » du présent document. Le chercheur abonde en ce sens et ajoute qu'une connaissance approfondie des compétences essentielles au(x) poste(s) à doter à l'aide de l'outil simplifierait l'élaboration des critères à estimer.

AUTRES RENSEIGNEMENTS RECUEILLIS – OPINION DES ÉVALUATEURS

Au courant de la semaine suivant la tenue de chacune des entrevues, les membres du comité de sélection, incluant la consultante en RH, ont fourni des renseignements au chercheur concernant les impressions et commentaires émanant de leur expérience de l'utilisation du portfolio et de sa grille d'évaluation. Les informations ci-dessous se veulent en quelque sorte un résumé des propos tenus sur le sujet, avant, pendant et après l'exercice en question, et comprennent les réponses au questionnaire d'évaluation destiné aux examinateurs que la plupart des juges ont accepté de remplir aux fins de la recherche (incluant les commentaires de l'évaluatrice clé quant à son expérience sur le terrain).

Ainsi, selon la consultante en RH, le portefeuille est un outil utile en dotation, puisque les savoirs, les savoir-être et les savoir-faire des candidats peuvent être appréciés efficacement à l'aide de l'outil, opinion que partage plus d'un évaluateur. Il faut cependant faire en sorte que les compétences recherchées et évaluées soient pertinentes pour le poste à combler et évitent de se recouper à plusieurs égards, comme ce fut le cas dans le cadre de notre étude, selon plusieurs participants (candidats comme évaluateurs). En ce sens, l'examineur formé précise qu'une compétence, quoique généralement nécessaire pour occuper un poste dans le secteur communautaire, peut tout aussi bien être jugée primordiale pour un poste et de deuxième ordre pour un autre. En d'autres mots, bien que les compétences que nous avons décidé d'apprécier

aient été choisies en fonction des savoir-être à posséder pour évoluer au sein d'une coopérative de solidarité, mettre l'accent sur le niveau de maîtrise de ces compétences n'était peut-être pas approprié dans le cadre du processus de dotation pour l'embauche de la direction générale de son organisation, par exemple. Des discussions avec les membres du comité de sélection nous ont permis de conclure que les autres évaluateurs ayant participé à ce même processus étaient du même avis, ce qui se traduisait, selon eux, par un barème de mesure quelque peu inadéquat.

En fait, dans le cadre d'une de ces discussions entourant le premier processus de sélection, les examinateurs ont affirmé que la grille d'évaluation des portefeuilles devait être révisée, principalement parce que l'échelon minimal à atteindre pour chacune des compétences ne répondait pas à leurs exigences à l'égard d'une **direction générale**, poste qu'ils devaient doter. La question suivante a alors été réitérée : « Est-ce qu'une rencontre entre les membres du comité et le chercheur devrait avoir lieu avant que les entrevues se déroulent et que la grille d'évaluation soit utilisée, afin de décrire le niveau minimal acceptable pour chacune des dimensions des compétences ciblées? ». En ce sens, le niveau minimal désiré changera en fonction du poste à doter. Quoi qu'il en soit, cet exercice sur le terrain nous aura aidés à déterminer les étapes préalables à l'appréciation d'un outil. Il s'agit en effet d'une piste de réflexion à explorer. Nous tenons à préciser que, en ce qui a trait aux autres processus de dotation, nous avons revu le barème de cotation au préalable de façon à ce qu'il corresponde aux exigences de la coopérative de solidarité participante pour l'évaluation des postes à doter.

En se basant sur son expérience de l'utilisation de la grille d'évaluation du portefeuille, la consultante en RH mentionne que le portfolio permet à son concepteur de mettre en valeur ses compétences, autant sinon plus que le font les instruments de mesure traditionnels. L'outil a également été qualifié de très approprié; il permettrait aux candidats de mettre davantage l'accent sur les compétences recherchées comparativement à ce que le CV peut faire, point sur lequel plusieurs juges s'entendent. De plus, cet outil, à la fois exhaustif et flexible (qui peut être ajusté et modifié au besoin) donne vraisemblablement l'occasion aux candidats de démontrer leur maîtrise de plusieurs types de compétences, incluant les compétences ciblées, en présentant un portrait réaliste et fidèle de leurs connaissances et capacités. Qui plus est, le portfolio est utile,

selon les examinateurs, ne serait-ce que pour évaluer la compétence en communication écrite des candidats présélectionnés.

Un des commentaires négatifs formulés par l'évaluateur formé a trait à la pertinence des exemples choisis par les candidats dans leur dossier respectif. Plus précisément, le choix de situations trop personnelles génère des interrogations quant à la transférabilité des compétences dans un contexte de travail. Cette observation nous amène à nous demander si les directives relatives au format et au contenu du portefeuille étaient suffisamment précises. En fait, la question de la transférabilité des compétences (généralisation des exemples décrits) dans le contexte du travail à effectuer dans le secteur communautaire aurait potentiellement dû être abordée davantage dans les documents transmis aux candidats pour les aider à élaborer leur dossier individuel.

Sans compter que le modèle de portfolio fictif remis aux candidats présélectionnés (dans le cadre du premier processus entrepris) pour les aider à préparer le leur n'était possiblement pas adéquat, au dire de la consultante. Le débat réside autour du fait que l'exemple de portefeuille alors transmis aux candidats décrivait des situations d'ordre personnel pouvant avoir influencé négativement le choix des exemples présentés par le candidat. Une révision du document fourni a alors été envisagée, puisque l'inquiétude était justifiée et partagée par les membres du comité de sélection. À tout le moins, les évaluateurs impliqués dans ce processus avaient suggéré que les candidats soient avertis qu'ils pouvaient s'inspirer du format du modèle qui leur est remis sans toutefois se restreindre au contenu et au format de l'exemple fourni.

Les examinateurs ont une fois encore émis l'opinion que des questions et des points plus précis sur lesquels les candidats devraient travailler permettraient aux examinateurs de recueillir tous les renseignements pertinents qu'ils tiennent à obtenir à l'aide de l'instrument de mesure. Ainsi, les éléments qui ne sont pas clairs ou qui ont été mal compris pourraient être abordés lors de l'entrevue lorsque les examinateurs feront un retour sur le portfolio. Qui plus est, l'option alors envisagée avait trait à la divulgation des questions de la grille d'évaluation pour faciliter la conception de portefeuilles répondant aux attentes/exigences. Cette façon de faire a d'ailleurs été

mise de l'avant dès le deuxième processus pour tenter de remédier à la situation observée au cours du premier.

Il semblerait que les évaluateurs aient trouvé une réelle utilité au portefeuille de compétences, en fait d'outil complémentaire aux autres outils de sélection (tout spécifiquement à l'entrevue) pour aider à trouver la bonne personne pour le poste. En effet, en dépit du temps additionnel nécessaire à son utilisation ainsi que de sa faiblesse en matière d'évaluation de la dynamique d'action et de la mise en pratique réelle des compétences recherchées, l'appréciation des dossiers professionnels remis par les candidats a confirmé, la plupart du temps, les perceptions des évaluateurs. Quoi qu'il en soit, les suggestions émises par les examinateurs répondants incluent la diminution du nombre d'exemples par compétence, pour simplifier l'élaboration et l'évaluation du portefeuille, par les candidats et les évaluateurs, respectivement.

AUTRES RENSEIGNEMENTS RECUEILLIS – CANDIDAT VERSUS EXAMINATEUR

Nous tenons à soulever un autre point pertinent : même si nous étions loin de nous attendre à ce que cela se produise, une même personne a répondu au questionnaire d'évaluation des candidats (en tant que candidat présélectionné au premier processus et embauché à l'issue de ce même processus – août 2007) et à celui des évaluateurs (à titre d'évaluateur pour les processus 3, 4 et 5 – mars à mai 2008), ce qui nous donne une vue des deux côtés de la médaille. Ainsi, il nous a été possible de comparer les perceptions d'un même individu ayant joué plus d'un rôle en tant que participant à notre étude. Voici donc les points saillants de cette comparaison intéressante :

- 1) le candidat, tout comme l'évaluateur, a noté la similitude entre les deux compétences choisies, ce qui explique pourquoi les exemples décrits dans les portfolios pouvaient se ressembler ou être utilisés à plus d'une reprise.
- 2) Dans son rôle de candidat, la personne en question avait exprimé de l'inquiétude à l'égard de son portfolio, car elle redoutait de s'être censurée en ayant utilisé des exemples pas nécessairement récents en lien avec les deux compétences en particulier. En tant qu'évaluateur, cette personne considère que l'outil en dit long sur son concepteur en ce qui concerne l'effort, l'implication, l'engagement et la motivation dont il sait faire preuve. Bref, l'instrument donne l'occasion aux candidats de se dépasser, alors que l'évaluateur observe attentivement à quel point ces mêmes candidats ont tiré profit de cette opportunité.

- 3) Alors que le candidat soutient que les examinateurs sont en charge d'interpréter les renseignements fournis dans le portefeuille, l'évaluateur considère que l'outil en question permet aux candidats de se mettre efficacement en valeur. Cependant, tout comme il était réticent à se dévoiler personnellement dans son portfolio dans son rôle de candidat (même s'il a apprécié l'introspection qu'il a dû faire pour produire le document), à titre d'évaluateur, il conçoit volontiers que ce genre d'outil de sélection puisse en intimider plus d'un, ce qui explique les désistements de postulants présélectionnés survenus au moment où l'exigence en matière de conception de portefeuille a été mentionnée.
- 4) Si le candidat soupçonne que ses choix en matière d'exemples et son interprétation de sa compétence peuvent affecter l'issue de l'appréciation de l'outil, l'évaluateur, en revanche, est d'avis que l'instrument est complet et donne un portrait réaliste et fidèle des candidats. Néanmoins, le premier pense que les personnes favorisées sont celles ayant une bonne estime d'elles-mêmes et qui savent « se vendre », alors que le second soutient que les individus qui maîtrisent la compétence en communication écrite sont susceptibles d'être avantagés. Quoi qu'il en soit, tous deux prônent la combinaison de plus d'un outil, pour éviter de pénaliser des gens pour des raisons n'ayant pas forcément quelque chose à voir avec le poste à combler et leur capacité de remplir les fonctions qui s'y rattachent.

J : DISCUSSION DES RÉSULTATS

À la suite de l'analyse des données qualitatives et quantitatives recueillies aux fins du présent mémoire, nous sommes désormais en mesure de faire ressortir les forces et les limites de notre étude exploratoire afin d'effectuer, en quelque sorte, un bilan de nos réalisations. Dans un premier temps, nous souhaitons attirer l'attention du lecteur sur les points positifs qui résultent de notre recherche. Par la suite, nous avons décidé de faire un retour sur la méthodologie relative au portfolio et de décrire en détail les limites de la recherche que nous avons identifiées. Finalement, la dernière partie de cette discussion énumère quelques-unes des pistes de recherche qui pourraient éventuellement être étudiées par des chercheurs intéressés par le portefeuille de compétences. En résumé, les renseignements pertinents discutés dans les pages qui suivent seront potentiellement utiles, selon nous, à toute personne désireuse de faire une étude sur le portfolio en ressources humaines.

FORCES DE NOTRE RECHERCHE

1- Nouvelles connaissances sur les propriétés métriques

Parmi les forces de notre recherche, notons d'emblée que celle-ci nous a permis d'en apprendre davantage sur la fidélité, la validité et également sur certains autres aspects de l'évaluation du portefeuille de compétences lorsqu'il est question de sélectionner des candidats dans le cadre de processus de dotation. En effet, même si nous ne sommes pas en mesure de démontrer efficacement que le portfolio est un instrument de mesure de la compétence à la fois fidèle et valide, nos résultats, basés sur un très petit échantillon, nous ont tout de même permis d'approfondir nos connaissances sur le sujet; ils nous ont entre autres révélé que l'outil en question s'avère un complément potentiel aux méthodes d'évaluation traditionnelles.

En fait d'ajout à la théorie, nous souhaitons souligner que nos résultats de recherche vont dans le sens de la sous-proposition 1 à l'effet que le portfolio est un outil fidèle pour évaluer des compétences dans un contexte de sélection du personnel (pour quatre (4) des cinq (5) processus requis aux fins de notre étude). C'est d'ailleurs ce que démontrent les coefficients de corrélation que nous avons calculés - tableaux 5 à 7, et ce, même si nous avons dénoté des ambiguïtés

relativement à la grille d'évaluation du portfolio et à la terminologie utilisée par tous les examinateurs.

Le tableau 14 ci-dessous présente un résumé des résultats que notre étude nous a permis d'obtenir, et ce, en lien avec la proposition principale et les sous-propositions de recherche que nous avons retenues au départ. Il est possible de constater, entre autres, que les résultats de nos analyses vont dans le sens de la majorité de ces sous-propositions, ce qui est prometteur, selon nous.

TABLEAU 14
Résumé des résultats de la vérification des sous-propositions de recherche

	Les résultats vont dans le sens de la proposition	Les résultats ne vont pas dans le sens de la proposition	Impossible de se prononcer
<i>Sous-proposition 1 : Fidélité</i>	√		
Sous-proposition 1.1 : Fidélité interjuges	√		
<i>Sous-proposition 2 : Validité</i>			√
Sous-proposition 2.1 : Validité critériée			√
Sous-proposition 2.2 : Validité convergente		√	
Sous-proposition 2.3 : Validité divergente		√	
Sous-proposition 2.4 : Validité apparente	√		
<i>Sous-proposition 3 : Coûts d'utilisation</i>	√		
Sous-proposition 3.1 : Opinion des évaluateurs et du chercheur	√		
<i>Sous-proposition 4 : Implications légales</i>			√
Sous-proposition 4.1 : Opinion des évaluateurs et des candidats	√		
Sous-proposition 4.2 : Impacts négatifs envers les hommes			√
<i>Sous-proposition 5 : Souplesse et facilité d'utilisation</i>	√		
Sous-proposition 5.1 : Opinion des évaluateurs et du chercheur	√		
PROPOSITION PRINCIPALE <i>Fidélité et validité du portfolio</i>			√

2- Perspective positive des candidats et des évaluateurs

Les candidats ont, pour la plupart, aimé l'expérience d'introspection que la conception du portfolio a nécessité de leur part. Selon eux, l'exercice est susceptible de permettre une appréciation plus efficace de certaines compétences qu'ils possèdent, ce qui n'est pas possible avec un curriculum vitae traditionnel. Stevens (2008) affirme d'ailleurs que le portefeuille a le potentiel d'augmenter la confiance en soi de celui ou celle qui le prépare (confiance en ses compétences) dans sa recherche d'un emploi. Les évaluateurs, de leur côté, considèrent qu'ils ont été en mesure d'amasser des renseignements pertinents leur fournissant un portrait plus complet des acquis professionnels de leur concepteur. Nous tenons à préciser que les participants à notre étude semblent préconiser la combinaison de plusieurs instruments pour l'évaluation des candidats. En effet, de par les informations recueillies, nous observons que le portfolio est perçu à la fois comme outil préparatoire (selon les candidats) et complémentaire (selon les évaluateurs) à l'entrevue de sélection. À la lumière des résultats obtenus dans le cadre de la présente recherche, nous entrevoyons que le portfolio est prometteur et utile lorsqu'il est question de démontrer la maîtrise de compétences dans un contexte de sélection du personnel, et ce, même si nous ne sommes pas à même de nous prononcer de façon tranchée sur le sujet.

En somme, le bref survol des faits saillants de la comparaison des deux questionnaires complétés par la même personne, tantôt candidat, tantôt évaluateur, nous permet de constater que le portfolio suscite des réactions similaires chez les candidats et chez les évaluateurs, réactions logiques et sensées qui sont compatibles. Ultimement, cette sous-section résume bien les données qualitatives que nous avons recueillies de part et d'autre de la frontière entre les « examinés » et les « examineurs ». D'un côté comme de l'autre, des bénéfices sont retirés de l'exercice. Cela étant dit, le portfolio tel qu'utilisé dans le cadre de la présente recherche nécessite des ajustements, ou améliorations, pour que sa validité et sa souplesse/facilité d'application soient augmentées et davantage reconnues. Notre étude nous aura permis d'accroître et d'approfondir nos connaissances scientifiques en matière d'utilisation du portfolio en sélection du personnel. En ce sens, notre étude nous aura permis de voir les deux côtés de la médaille, ce qui constitue un ajout à la théorie.

Les éléments que nous avons décidé de discuter dans les sections et sous-sections ci-dessous ont été abordés précédemment dans la méthodologie de la présente étude exploratoire. En effet, nous avons cru bon de reprendre et d'expliquer en détail les étapes de notre démarche méthodologique qui présentaient des limites observables importantes. Dans les faits, nous voulions informer les chercheurs, notamment ceux susceptibles de se baser sur notre méthodologie de recherche pour effectuer leur propre recherche, des lacunes que nous avons identifiées, et ce, de manière à ce qu'ils puissent surveiller ces aspects problématiques et tirer profit de notre expérience.

1- Difficultés provenant des conditions expérimentales

1) Choix du terrain d'étude

Nous pensons que notre recherche aurait profité de la participation d'un autre type d'organisation dont les activités de dotation et le contexte organisationnel se seraient avérés plus propices à une telle étude – notamment en ce qui a trait aux conditions relatives à la cueillette de données aux fins d'analyses qualitatives et quantitatives. Il va sans dire que le nombre très limité de postes à combler, notamment dû au financement duquel ce genre d'organisme dépend, n'a fait que ralentir cette étape de la méthodologie de recherche.

Cela étant dit, une entreprise de plus grande taille ayant recours à des services de dotation du personnel sur une base plus régulière et disposant de ressources humaines et financières plus importantes nous aurait permis d'obtenir un plus grand nombre de participants intéressés en moins de temps. De plus, celle-ci aurait potentiellement été en mesure de mettre en œuvre toute sorte d'initiatives susceptibles de lui permettre de maintenir son effectif et produire des produits et services qui lui rapportent. En ce sens, l'ajout du portfolio durant les processus de sélection d'une telle firme n'aurait pas posé de problèmes, d'autant plus qu'elle aurait probablement déjà été au fait de l'existence du portefeuille de compétences. Nous sommes donc d'avis que cet aspect devrait être pris en considération pour de futures recherches sur un sujet semblable.

2) Échantillon et recrutement des participants

Au sein d'un organisme comme celui qui a accepté de participer à notre étude, le nombre de processus de dotation à entreprendre n'est pas élevé, dû principalement aux ressources financières limitées de l'organisation et de ses groupes membres. De plus, lorsque les activités de dotation sont sujettes à une contrainte de temps omniprésente, le recrutement, l'évaluation et l'embauche d'un individu se déroulent habituellement très rapidement. Ainsi, dans le cas qui nous occupe, plusieurs directeurs employeurs ont déterminé d'emblée que leur contexte organisationnel ne se prêtait pas à notre recherche. Après en avoir discuté avec la consultante en RH, ils ont exprimé leurs inquiétudes quant au ralentissement considérable de la bonne marche des processus de sélection qui résulterait vraisemblablement de leur participation à notre étude. Ainsi, puisque ces gestionnaires ne pouvaient pas consacrer ce temps supplémentaire avant l'entrée en poste du candidat choisi, la cueillette de données du chercheur s'est échelonnée sur une plus longue période.

Nous tenons aussi à souligner que, même si un total de quatorze (14) personnes ont consenti à participer à notre étude, certains candidats n'ont pas complété toutes les étapes du processus. Cela explique pourquoi onze (11) candidats ont vu leurs renseignements qualitatifs présentés dans ce document, tandis que treize (13) d'entre eux ont fourni des données quantitatives utilisables. Notre échantillon s'est en effet retrouvé diminué significativement, ce qui a eu pour effet de limiter encore davantage nos calculs mathématiques et les conclusions pouvant être tirées de nos résultats de recherche.

En somme, notre étude aurait indubitablement bénéficié d'un plus grand échantillon. En raison d'obstacles d'envergure ne pouvant être contrôlés, nous avons dû composer avec un petit nombre de participants, ce qui a donné les résultats mitigés que nous avons partagés dans la section précédente. Nous croyons donc que d'éventuels chercheurs intéressés par le portfolio et son potentiel en sélection du personnel devraient porter une attention toute particulière à la façon dont ils comptent s'y prendre pour recueillir leurs données, et ce, dans le but de recruter davantage de participants plus efficacement.

Il va sans dire que, en raison de la petite taille de notre échantillon de recherche et du contexte dans lequel les données ont été amassées, les résultats du présent mémoire ne peuvent vraisemblablement pas être généralisés. En fait, nous reconnaissons que l'exercice nous a permis d'en apprendre davantage sur le sujet, de par les analyses qualitatives et quantitatives effectuées dans le cadre de notre étude, mais nous considérons que des recherches similaires avec d'autres échantillons (préférentiellement de taille plus importante) seraient nécessaires pour que la fidélité et la validité du portefeuille de compétences soient confirmées, en sélection du personnel, et pour que les connaissances nouvellement acquises puissent avoir une plus grande portée en ressources humaines.

3- Formation des évaluateurs

La formation des évaluateurs avait pour principal but de faire en sorte que les appréciations effectuées soient objectives et constantes afin d'éviter, autant que possible, que nos résultats soient biaisés, ce qu'a également tenté de faire Moffet (2005). Koretz et al. (1992) affirment d'ailleurs que le fait de former les évaluateurs « garantit » une compréhension commune de la terminologie utilisée et du but de l'exercice en question. Le fait que seulement un évaluateur ait été formé représente cependant une limite importante de notre étude. En fait, nous reconnaissons que, puisque les autres examinateurs n'ont pas suivi la formation préalable à l'appréciation des portfolios, nous avons introduit une variable externe qui a probablement eu un impact sur les résultats de l'évaluation du portefeuille. Nous tenons néanmoins à réitérer que nous avons procédé de la sorte, car nous étions d'avis que cette façon de faire ajouterait du réalisme à notre recherche; dans le cadre d'un processus de sélection, les évaluateurs n'ont pas tous le même « bagage » d'expérience et de connaissance d'un outil de mesure avant de l'utiliser. De plus, les contraintes imposées par l'organisme participant limitaient nos options en la matière.

Dans un même ordre d'idées, nous tenons également à souligner que les évaluateurs n'étaient pas à l'affût de ce qu'était un portfolio avant de participer à notre recherche. Ils ont alors été quelque peu pris au dépourvu lorsque nous leur avons demandé d'en évaluer un. Il semblerait également que l'utilisation de la grille nécessite de la pratique, selon certains examinateurs. Il s'agit d'un argument de plus en faveur d'une formation préalable offerte à tous les juges avant qu'ils s'en

servent. Ce point devrait, selon nous, être pris en considération advenant le recours à l'outil en sélection du personnel.

4) Recrutement des postulants

En raison du type de postes à pourvoir, du secteur d'activités ainsi que du salaire et des avantages sociaux offerts, l'organisme participant a parfois de la difficulté à recruter des individus compétents. De plus, les personnes qui posent leurs candidatures pour des opportunités d'emploi dans le secteur communautaire (en répondant à des annonces - dans le Journal Le Droit ou sur le site d'Emploi Québec - ou à des courriels internes les invitant à postuler un poste en particulier; ou tout simplement en correspondant avec la personne contact après avoir entendu parler du poste à combler grâce au bouche à oreille) s'avèrent peu nombreuses et ne sont pas nécessairement présélectionnées. Donc, en général, seulement un petit nombre de postulants sont invités en entrevue pour chacun des processus; cette réalité a affecté notre cueillette de données, notamment en ce qui a trait à sa durée et à la taille de notre échantillon de recherche.

5) Présélection des postulants

Non seulement est-il difficile d'attirer l'attention d'employés éventuels, encore faut-il qu'ils soient suffisamment intéressés pour passer à travers toutes les étapes du processus. En ce sens, sans compter les gens qui se sont éliminés eux-mêmes en refusant d'élaborer leur portfolio – environ une personne par processus – nous avons été témoins de quelques désistements de dernière minute de la part d'individus invités en entrevue. Ainsi, un à deux tiers des candidats se sont retirés d'un processus avant même que l'entrevue ait lieu, et ce, pour diverses raisons, pas toutes liées au portfolio de compétences et à l'étude du chercheur. Cela explique en grande partie pourquoi il nous a fallu cinq processus de dotation pour obtenir quatorze (14) participants à la recherche.

2- Erreurs de mesure attribuables aux variables indépendantes (instruments de mesure)

1) Évaluation de la grille

Plus spécifiquement, tel que recommandé par Coleman (1996) et Mathews (2004), il faut s'assurer que l'appréciation du portfolio s'effectue à l'aide d'un outil d'évaluation jugé fidèle. Nous nous sommes inspirés de Gélinas (1998) et de Moffet (2005) pour élaborer une grille d'évaluation appropriée permettant de mesurer les compétences choisies qui ont été démontrées dans le portefeuille, à défaut de quoi la validité des résultats aurait pu être compromise.

Cependant, à la suite de discussions avec les évaluateurs participant au premier processus de sélection, nous nous sommes vite rendu compte que des précisions étaient nécessaires quant à la grille d'évaluation du portfolio, en ce qui a trait à la terminologie préconisée et aux pointages à attribuer aux candidats. Nous avons dès lors réalisé que nous aurions dû clarifier d'emblée certains termes apparaissant sur la grille d'évaluation, afin de simplifier le travail d'interprétation et d'appréciation (LeMahieu & al., 1995) des évaluateurs. Par exemple, la distinction entre « travail bénévole » et « implication sociale » n'a pas été comprise tout à fait de la même façon par tous les examinateurs. Nous avons également remarqué que les notions de « réseau d'entraide » et de « partenariats » auraient dû être définies au préalable, autant pour la compréhension commune des candidats (lors de la conception du portfolio) que pour celle des juges (utilisation de la grille d'évaluation).

En ce sens, nous n'avons pas rempli toutes les conditions présentées par Herman, Aschbacher et Winter (1992) pour la mesure efficace de portefeuilles de compétences, en raison de l'ambiguïté des critères établis pour l'évaluation du portfolio et de la confusion entourant l'utilisation d'un barème de correction ne s'appliquant pas nécessairement à tous les postes à doter par l'organisation participante. En fait, l'évaluation des portfolios aurait sans doute pu être effectuée plus efficacement si les termes utilisés avaient été mieux définis et si les renseignements nécessaires à l'utilisation de la grille par les personnes concernées (les examinateurs) avaient été divulgués au préalable (Gélinas, 1998). La grille d'évaluation aurait également dû être adaptée aux types de postes à combler. Qui plus est, le choix des ancrages de réponses (adjectifs utilisés)

laissait vraisemblablement place à la subjectivité des examinateurs et pouvait ainsi biaiser les résultats.

Quoi qu'il en soit, les chercheurs désireux d'étudier le potentiel du portfolio de compétences dans un contexte de sélection du personnel devront vraisemblablement porter une attention toute particulière à l'étape de la préparation des outils (élaboration de l'instrument de mesure du portefeuille et détermination des éléments à inclure dans ledit portefeuille), afin d'éviter le plus possible que les examinateurs éprouvent de la difficulté à effectuer les évaluations relatives à la recherche.

2) Conception des portefeuilles de compétences (par les candidats)

Pour ce qui est du travail d'introspection (Windsor, Butt & Reeves, 1999) et de l'évaluation des réalisations professionnelles (Paulson & Paulson, 1990) que les chercheurs jugent nécessaires pour l'élaboration d'un portfolio, nous avons démontré précédemment que les participants partagent l'opinion des chercheurs en la matière. En effet, les réponses aux questions posées aux candidats nous permettent de comprendre à quel point l'exercice leur a parfois demandé de faire des recherches exhaustives quant à leurs expériences antérieures afin de trouver des exemples pertinents à développer pour démontrer leur maîtrise des compétences qui allaient être appréciées à l'aide du portfolio.

Nous tenons à préciser que, contrairement à l'opinion que nous nous étions forgée, au départ, à la suite de notre recension des écrits, le type de portfolio que nous avons examiné n'appartient pas au cadran 2 de la matrice d'utilisation du portfolio de Smith et Tillema (2001) – renseignements volontaires qu'un individu fournit quant aux compétences qu'il possède aux fins de « certification », qui explique comment il réagirait dans une situation donnée (Smith et Tillema, 2001) – car nous lui avons donné un caractère obligatoire aux fins de sélection. En effet, nous avons « personnalisé » le contenu recherché du portfolio; des directives en la matière ont en effet été remises aux candidats dans le cadre de la présente recherche.

Cette façon de faire jouait un double rôle. Dans un premier temps, en ligne avec les propos de plusieurs auteurs (Benoit & Yang, 1995; Gibson, 1995; Winsor & al., 1999), nous souhaitions éviter que les portfolios soient trop différents les uns des autres, ce qui aurait rendu l'évaluation des examinateurs plus complexe et moins uniforme. En d'autres mots, en donnant des directives plus précises aux candidats quant aux points qui allaient être évalués, les juges sont plus susceptibles d'obtenir les renseignements désirés. Les biais de jugement sont donc éliminés, selon les évaluateurs, puisque tout, à peu de choses près, se retrouve dans le portefeuille.

Dans un deuxième temps, nous soupçonnions que les participants à notre étude ne seraient pas familiers avec le concept de « portefeuille de compétences » et auraient alors de la difficulté à en comprendre l'exercice ainsi qu'à rencontrer nos attentes en termes de contenu. C'est pourquoi nous avons cru bon de les guider dans la bonne direction (ce que suggère Gélinas, 1998), même si cette façon de faire a donné des résultats mitigés. Nous avons alors décidé de changer de tactique pour les processus subséquents.

Bref, nous avons suivi les conseils de Smith et Tillema (2001, 2003) en nous assurant de la standardisation de tous les portefeuilles, de par les directives, questions ou exemples transmis aux candidats. En outre, comme nous jugions ne pas être en mesure d'évaluer efficacement des portefeuilles individualisés (propriété abordée par Poulin, 2004) et souhaitions éviter de biaiser les résultats de l'évaluation en y introduisant le jugement des examinateurs (Rosenstein, 2007), nous comptons nous assurer que le format de l'outil ne différait pas significativement d'un individu à un autre. Nous ne sommes toutefois pas en mesure de déterminer, de source sûre, si nous avons brimé l'individualité des dossiers professionnels – ce que Smith et Tillema (2001) considèrent quelque peu problématique – même si les portfolios appréciés dans le cadre de notre étude présentaient des différences significatives, notamment en ce qui a trait à leur qualité respective. Cet aspect de l'exercice n'a pas été exploré, principalement en raison de la taille restreinte de l'échantillon de recherche. Nous sommes néanmoins d'avis qu'il mériterait que des chercheurs s'y attardent dans le futur.

Dans les faits, tel que mentionné précédemment, le premier processus de dotation s'est déroulé quelque peu différemment des quatre autres, en ce sens que les renseignements préalables transmis aux candidats afin de les aider à élaborer leur portfolio n'ont pas tous été les mêmes pour tous les processus.

Plus précisément, dans le cadre du premier processus de dotation, la consultante en RH a communiqué avec les candidats présélectionnés (après avoir analysé les CV) pour leur faire part des prochaines étapes du processus, incluant l'élaboration de leur portefeuille et une entrevue. Des précisions concernant le contenu du portfolio et les compétences qui allaient être appréciées ont alors été remises aux candidats (ces renseignements se trouvent à l'annexe 4). En fait, un modèle de portefeuille type a été envoyé aux candidats présélectionnés dans le cadre du premier processus. L'option de remettre un exemple de portfolio lors du premier processus de sélection a été inspirée par la recherche de Koretz et al, 1992 (le modèle en question se trouve à l'annexe 5 du présent document).

Contre toute attente, les candidats se sont, au dire des juges, trop inspirés de l'exemple fourni pour concevoir leur dossier professionnel et ont omis de fournir des détails pertinents recherchés. Les examinateurs se sont par la suite demandé pourquoi les questions précises contenues dans la grille d'évaluation ne pouvaient pas être remises aux candidats pour les guider lors de la préparation de leur portefeuille; cela était susceptible de faciliter le travail des évaluateurs et de garantir de meilleurs résultats pour les candidats. Pour cette raison, nous avons fait parvenir aux individus invités aux entrevues pour les processus de dotation 2 à 5 la liste des questions auxquelles ils devraient répondre dans leur portfolio, au lieu d'un exemple de portfolio (le document en question est présenté à l'annexe 6). Ils savaient donc sur quels éléments ils allaient être évalués. Dans ce même ordre d'idées, les examinateurs ont également proposé de spécifier aux participants qu'il est était possible pour eux de se référer à un même exemple à plus d'une reprise sans être pénalisés, informations que nous avons transmises explicitement aux candidats présélectionnés. Cette façon de faire, différente de celle utilisée lors du premier processus, n'a toutefois pas rencontré nos attentes, puisque les candidats n'ont pas su tirer avantage de ces renseignements.

En ce qui concerne la qualité des dossiers professionnels, elle était très semblable d'un processus à l'autre, selon les observations des évaluateurs et du chercheur; il semblerait que celle-ci dépendait davantage de l'intérêt de son concepteur à l'égard du poste convoité que des directives fournies antérieurement. En effet, ils ont pu discerner le manque d'intérêt d'un candidat lorsque les questions étaient sans réponse ou lorsque les exemples ne démontraient pas efficacement la maîtrise d'une sous-compétence (ou dimension), et ce, peu importe ce qui lui avait été remis au préalable. Nous estimons que les individus les plus désireux d'obtenir le poste auquel ils avaient posé leur candidature étaient davantage susceptibles d'élaborer un portfolio de grande qualité, répondant aux exigences/attentes des examinateurs. Cependant, comme nous n'avons pas de données à l'appui de cette « théorie », nous ne sommes pas en mesure de nous prononcer davantage sur le sujet; nous pensons toutefois que cette piste mériterait d'être explorée dans le cadre de futures recherches.

En ce qui a trait au format et au contenu du portfolio, de par les propos tenus par les examinateurs ayant participé à notre recherche, force est de constater que notre étude aurait bénéficié d'une meilleure préparation préalable à l'utilisation de l'outil. En effet, bon nombre d'évaluateurs soutiennent que les exigences en termes de contenu du portfolio auraient dû être davantage en lien direct avec le poste à pourvoir. Ainsi, une rencontre entre les examinateurs afin de discuter du profil de l'individu recherché pour un poste en particulier leur aurait permis d'adapter le contenu du portfolio pour mieux répondre à leurs besoins du moment. Cela inclut la modification de la grille d'évaluation du portefeuille en fonction du profil d'employé convoité. À titre d'exemple, Santé Canada a depuis peu mis sur pied un programme de perfectionnement pour une catégorie d'employés en grande demande. Le Ministère a alors pris soin d'identifier et de définir les compétences à démontrer par les employés aux fins de promotions, tout en s'assurant que les exigences en termes de niveau de maîtrise de chacune des compétences soient bien détaillées, et ce, pour chacun des échelons du programme. En somme, nous suggérons fortement que cet aspect de l'élaboration du portfolio et de son utilisation sur le terrain soit davantage approfondi pour de meilleurs résultats.

Pour ce qui est du « format » des dossiers professionnels conçus par les candidats de notre échantillon, nous avons tout d'abord décidé d'exiger la remise du CV séparément de celle du reste du portfolio, et ce, afin de pouvoir l'apprécier au préalable, lors de la présélection des applications. De cette façon, les processus de dotation de l'organisme participant ont pu davantage suivre leur cours normal, en ce sens que le curriculum vitae est l'outil permettant à l'organisation en question de déterminer si un postulant donné devrait ou non être rencontré en entrevue pour potentiellement décrocher l'emploi. Nous avons donc choisi d'aller de l'avant avec une telle démarche et d'exiger la préparation du portfolio par les candidats présélectionnés seulement.

Pour ce qui est du contenu, pour des raisons de concision et d'efficacité, le nombre de documents requis à l'intérieur des portefeuilles élaborés et mesurés au cours de notre cueillette de données était inférieur à celui préconisé dans la plupart des écrits recensés. Ainsi, aucun point n'a été alloué pour la mise en page, l'ajout d'une table des matières ou les pièces justificatives insérées dans le dossier. Qui plus est, parmi les preuves demandées, il n'a jamais été question de lettres de recommandation, ce que suggéraient pourtant Gibson (1995) et Robin (1988) ou d'évaluations de rendement (tel que proposé par Poulin, 2004). Le nom et les coordonnées de personnes pouvant donner des références devaient toutefois être fournis dans les portfolios, afin que nous soyons en mesure de sonder ces gens sur la performance antérieure des candidats. Cependant, à la lumière des difficultés qu'a présentées la vérification des références, avoir ces autres documents en notre possession au moment de l'appréciation du rendement au travail passé (validité critériée) nous aurait probablement permis de recueillir des résultats plus nombreux et plus probants. Dans le contexte de notre recherche, nous ne percevions pas la nécessité de demander aux candidats de nous expliquer leurs objectifs professionnels ou de nous présenter leur plan de carrière, et ce, même si certains chercheurs recensés en soutiennent l'importance (Gibson, 1995; Poulin, 2004; Robin, 1988). Il n'en demeure pas moins que « notre » portefeuille de compétences, jumelé au CV, faisait office, dans une certaine mesure, d'autobiographie (Gibson 1995), de liste d'expériences, de récit biographique ainsi que de tableau-synthèse chronologique des expériences et apprentissages (Robin, 1988). Cela nous a permis de recueillir les informations requises pour l'évaluation des candidats présélectionnés.

Il va sans dire que nous avons ciblé des compétences précises à apprécier et nous ne tenions pas à obtenir un portrait global des acquis des individus. Seules les compétences recherchées par le chercheur ont été mesurées, ce qui a simplifié la tâche des candidats quant à la conception de leur dossier professionnel et limité les possibilités en termes de personnalisation du portfolio (pièces exigées en fonction des compétences identifiées selon Touzel, 1993). Nous considérons que cela a facilité l'appréciation de l'instrument, à l'aide d'une grille d'évaluation standardisée. Il n'en demeure pas moins que l'utilisation d'un portfolio ne devrait pas nécessairement être restreinte à l'évaluation de deux compétences particulières. Des recherches ultérieures sur le sujet pourraient aborder davantage de compétences – spécifiques ou générales – notamment pour ajouter du réalisme à l'exercice.

3) Évaluation des portfolios des candidats retenus

En ce qui a trait à l'évaluation des portfolios, les participants sont d'avis que les candidats qui font preuve de retenue et de pudeur dans leurs propos et exemples peuvent ainsi être indirectement pénalisés lors de l'appréciation des portfolios. Nous croyons que ce point constitue une limite de l'outil, en ce sens que celui-ci ne devrait pas éliminer des futurs employés prometteurs, sur la seule base de leur (in)capacité à communiquer par écrit (bien véhiculer des idées claires et précises sur papier). En fait, même s'il ne s'agit pas du but premier de l'exercice, l'examineur ne peut s'empêcher de s'attarder sur les portfolios les mieux construits et les plus complets. Nous tenons néanmoins à souligner que les individus moins à l'aise en entrevue pourraient aussi soulever un argument similaire. En effet, en situation de stress, certaines personnes peuvent éprouver de la difficulté à se concentrer sur les questions qui leur sont posées et ainsi ne pas y répondre efficacement. Bien entendu, les évaluateurs remarqueront davantage les candidats ayant obtenu le plus grand nombre de bonnes réponses attendues. À la lumière de ces constatations, nous pensons qu'il serait mieux d'avoir recours à plus d'un instrument de mesure lors de l'appréciation des candidats, afin d'obtenir un aperçu global de leurs compétences évaluées de plusieurs façons.

Aussi, contrairement à ce que nous avons originellement prévu lors de l'élaboration de notre méthodologie de recherche, les évaluateurs n'ont pas toujours eu l'occasion d'apprécier les portfolios avant que les entrevues n'aient lieu, en raison de la contrainte de temps avec laquelle

l'organisation participante devait continuellement composer. Ainsi, pour trois des cinq processus requis aux fins de la présente étude, les candidats ont remis leur portefeuille quelques minutes à peine avant que l'entretien de sélection ne débute. Ainsi, les portfolios ont subi une évaluation seulement une fois les entrevues terminées. Cette façon de procéder a très bien pu biaiser les résultats de l'évaluation, étant donné que les examinateurs s'étaient déjà fait une idée des compétences des candidats et avaient des attentes envers leur portefeuille respectif. Il n'a d'ailleurs pas été possible de revenir sur certains points présentés dans le document pour obtenir des clarifications, puisque les rencontres avec les individus présélectionnés s'étaient déroulées auparavant.

De plus, il est nécessaire de faire remarquer que les évaluateurs ne devaient pas s'attendre à trouver les réponses à leurs questions directement sous l'entête correspondant. En ce sens, notre première expérience sur le terrain nous a démontré qu'il est nécessaire de consulter un portefeuille en entier avant de commencer à attribuer des pointages individuels aux différentes dimensions des compétences ciblées.

4) Entrevue de sélection semi-structurée

Dans le cadre de notre étude exploratoire, nous aurions aimé pouvoir comparer le portfolio à l'entrevue semi-structurée, afin d'évaluer la validité convergente du portefeuille, mais aussi pour essayer de savoir si les deux outils étaient, dans les faits, complémentaires. Nous avons donc entrepris d'utiliser notre grille d'évaluation du portfolio lors des entretiens de sélection. Cependant, dès la première entrevue, les examinateurs se sont rapidement rendu compte qu'ils ne disposeraient pas de suffisamment de temps pour passer à travers la grille d'évaluation du chercheur au cours de la rencontre en question. Il n'était pas réaliste de penser que les évaluateurs auraient le temps de poser toutes les questions de la grille d'évaluation (pour l'étude) en plus de celle qui avait été développée par l'organisme pour le processus en cours. Nous ne soupçonnions toutefois pas que la coopérative de solidarité participante souhaiterait utiliser sa propre grille d'appréciation; nous pensions que notre document jouerait ce rôle.

À la suite du premier processus de dotation, nous avons considéré la possibilité de devoir revoir quelque peu notre méthodologie de recherche en ce qui avait trait à l'entrevue de sélection et aux calculs qu'il nous serait possible de faire avec les données recueillies. Bref, comme le questionnaire d'entrevue utilisé par l'organisme participant ne contenait pas les questions de la grille d'évaluation que nous avons élaborée, nous n'avons pas été en mesure de recueillir des données nous permettant d'effectuer une comparaison entre l'entrevue de sélection et le portfolio pour l'évaluation des compétences ciblées aux fins du présent mémoire ou d'analyser mathématiquement la covariance des deux instruments. Nous sommes néanmoins d'avis que d'éventuelles études sur le portfolio devraient inclure une appréciation comparative entre le portfolio et l'entretien semi-structuré.

5) Test de personnalité

Dans le cadre de notre recherche, nous avons décidé d'utiliser l'*Inventaire de personnalité de Jackson, version révisée (JPI-R)* comme outil comparatif pour mesurer les validités convergente et divergente du portefeuille de compétences, notamment parce que plusieurs études concluent à la fidélité (consistance interne), aux validités convergente et divergente ainsi qu'à l'utilité du test dans une multitude de contextes (Jackson, 1976, 1992, 1994, 1997). Quoiqu'il en soit, en effectuant nos calculs statistiques, nous nous sommes aperçus que les résultats ne correspondaient en rien à ce que nous avions anticipé et nous avons encore de la difficulté à nous expliquer ce qui s'est passé. Il semblerait néanmoins que nous ne soyons pas les seuls à faire face à une telle situation, à la suite du recours au JPI-R. En effet, Moffet (2005) a également été surprise par les faibles corrélations observées entre les compétences évaluées à l'aide des groupes de discussion sans leader et les traits de personnalité mesurés par l'inventaire. La seule explication plausible qu'elle a envisagée a trait au choix du type d'outil comparatif.

En effet, elle a remarqué, comme nous, que les questions posées aux candidats dans le questionnaire du JPI-R « ne mesur[ent] pas exactement le même construit [que celui évalué à l'aide de l'instrument de mesure de la compétence à valider]. [Ainsi], il est possible que les corrélations observées reflètent en fait deux réalités différentes » (Moffet, 2005, p.89). En outre, cette observation peut également s'appliquer à notre recherche et nous permettre d'éclaircir le mystère entourant nos résultats. Qui plus est, nous avons déjà admis que les compétences que

nous avons choisies se recoupaient et pouvaient être liées à plus d'un trait de personnalité évalué par le JPI-R. Quoi qu'il en soit, nous jugeons que ces informations devraient être prises en considération pour d'éventuelles mesures de la validité convergente et/ou divergente d'un outil.

6) Vérification des références

La vérification des références n'a pas donné les résultats escomptés. Il faut dire que nous avons assumé que la consultante en RH de l'organisation participante communiquerait avec toutes les personnes que les candidats avaient identifiées pour la prise de références, incluant celles des individus éliminés à la suite de l'appréciation du portfolio et de l'entrevue. Nous aurions alors amassé des informations pour tous les participants de notre étude. Cependant, tel que spécifié dans la section « Retour sur les sous-propositions », ce ne fut pas le cas. Qui plus est, d'autres difficultés sont survenues, ce qui a limité la quantité de données recueillies en la matière. Quoi qu'il en soit, la validité critériée de la vérification des références est très faible, ce qui peut également expliquer pourquoi nous n'avons pas obtenu les résultats attendus. Nous tenons aussi à souligner que, dans le cadre de notre étude, les participants cibles étaient des candidats évoluant dans le secteur communautaire mais externes à l'employeur, ce qui explique en partie notre choix de recourir à la vérification des références pour mesurer la validité critériée du portfolio. Nous sommes toutefois d'avis que l'option d'exiger une copie d'une évaluation de rendement antérieure serait à envisager, notamment pour la promotion d'employés internes.

Nous avons également mentionné antérieurement qu'aucune évaluation de rendement n'a eu lieu au cours de la cueillette de données nécessaire à la présente recherche. Cette situation est principalement due à une contrainte de temps, autant du côté de l'organisme que de celui du chercheur. En effet, nous ne pouvions pas investir davantage de temps et d'énergie pour amasser ces renseignements.

3- Erreurs de mesures attribuables aux variables dépendantes (compétences mesurées)

Selon les réponses obtenues aux questionnaires d'évaluation des candidats et des évaluateurs, les deux compétences choisies se recoupent quelque peu, ce qui rend la conception et l'appréciation de l'outil plus complexe et redondante. Sans oublier que la terminologie utilisée a quelquefois

porté à confusion, ce qui a nécessité des clarifications de la part de l'évaluatrice formée et du chercheur.

Nous nous sommes également aperçus que les compétences choisies ne s'appliquaient pas nécessairement de façon égale à des postes différents. En effet, les examinateurs du premier processus ont mentionné qu'une compétence pouvait s'exprimer différemment en fonction du poste à pourvoir (intervenant versus gestionnaire, par exemple). Nous avons analysé, dans les faits, des données qui font référence à des aspects dissemblables des compétences ciblées, ce qui a vraisemblablement eu un impact sur la qualité des résultats obtenus. Nous tenions à mentionner cette limite de notre étude pour encourager les futures recherches sur le sujet à en tenir compte.

Qui plus est, le portfolio que les candidats ont élaboré – aux fins de notre étude – s'attardait seulement à deux compétences, mais ce nombre serait vraisemblablement à reconsidérer, en fonction du poste à pourvoir. Nous nous sommes donc rendus à l'évidence que le contenu du portfolio serait à revoir, afin d'augmenter sa pertinence en général.

PISTES DE RECHERCHE

1- Candidats externes

Selon Côté et D'Ortun (sous presse), le portfolio, ce dossier professionnel relatant les expériences et les réalisations passées en lien avec des compétences à maîtriser pour l'obtention d'un emploi, pourrait être très utile en sélection du personnel. Il faciliterait, notamment, la reconnaissance des acquis d'individus dont le parcours scolaire et professionnel n'est pas typique. Nous n'avons qu'à penser aux immigrants, dont l'obtention d'équivalence reconnue n'est pas chose facile, ou encore aux gens qui ont l'expérience, les connaissances, les aptitudes et les qualités personnelles pour occuper certains postes et qui doivent démontrer en quoi les compétences qu'ils possèdent sont comparables à celles que le diplôme recherché leur aurait permis d'acquérir.

Bref, ces candidats externes doivent trouver des moyens efficaces pour faire valoir leurs compétences et démontrer aux employeurs potentiels qu'ils possèdent les acquis nécessaires pour performer au sein de leur entreprise. Le portefeuille, qu'il soit utilisé en format papier ou électronique, s'avère vraisemblablement une option à envisager en pareille situation. En ce sens, contrairement à l'entrevue qui demande que des réponses précises soient fournies rapidement aux questions posées, le portfolio permet à son concepteur d'insister, autant qu'il le souhaite, sur les éléments qu'il juge importants – notamment sur les forces qu'il croit posséder – pour démontrer à l'employeur ce dont il est capable. Il peut donc prendre du recul, réfléchir à ses expériences passées, puis prendre connaissance des exigences et attentes des évaluateurs, avant de formuler des réponses aux questions de l'organisation employeur, des questions susceptibles d'avoir des répercussions sur sa carrière. Cela étant dit, plusieurs recherches abordant le portfolio et son utilisation dans un contexte de recrutement et de sélection de candidats externes pourraient être effectuées; celles-ci nous permettront alors d'en apprendre encore davantage sur le sujet, avec des preuves à l'appui.

2- Promotion et rétention du personnel – employés internes

En réponse à une pénurie de la main-d'œuvre qualifiée et la compétition entourant l'embauche d'individus performants, plusieurs organisations tentent de trouver des façons d'encourager la rétention de leurs employés compétents. Elles se sont donc penchées sur la question pour essayer de découvrir ce qui motive un employé à demeurer au sein d'une même entreprise. Ils se sont alors rendu compte que le perfectionnement professionnel (formation et opportunité de développement) ainsi que la reconnaissance étaient des facteurs importants. À titre d'exemple, l'Agence du revenu du Canada a mis en oeuvre un répertoire de compétences (ARC, 2008) présentant les compétences à posséder, ainsi que leurs niveaux de maîtrise respectifs, pour être promu à des postes plus élevés. Les employés désormais à l'affût des attentes et exigences des gestionnaires travaillent efficacement à l'atteinte de leurs objectifs de carrière. Dans le même ordre d'idées, le ministère de la Santé du Canada a conçu un programme de perfectionnement pour ses professionnels en dotation, en relations de travail et en classification. Le programme compte dix-huit (18) compétences à démontrer – sous forme d'un portfolio – pour chacun des niveaux de promotion; de la formation répondant aux besoins des employés fait également partie de l'initiative. Ces deux organisations gouvernementales misent sur ces outils pour favoriser la

réention de leur personnel, puisqu'elles considèrent qu'ils donnent aux employés le sentiment d'être encadrés, reconnus et valorisés, tout au long de leur progression/carrière au sein de leur ministère ou agence.

Qui plus est, la promotion (ou la reclassification) de chercheurs scientifiques et d'enseignants/professeurs nécessite souvent la conception d'un recueil (ou portfolio) de recherches, articles et autres publications qui sera évalué selon des critères bien précis. Les individus qui démontrent, à l'aide de l'outil, qu'ils satisfont aux exigences préétablies pour le niveau de maîtrise supérieur se voient alors promus à ce même niveau. Il s'agit donc d'une autre fonction du portefeuille de compétences en ressources humaines qui mériterait d'être étudiée.

3- Complémentarité des outils de mesure

Tel que mentionné précédemment, nous sommes d'avis que notre recherche aurait gagné à évaluer le potentiel du portfolio en complémentarité avec d'autres méthodes d'évaluation plus traditionnelles, telles que l'entrevue de sélection. Les participants ont abordé le sujet dans leurs réponses aux questions d'évaluation, sans toutefois que des données tangibles puissent étayer cette possibilité. Pour cette raison, nous croyons que d'éventuelles études portant sur le portefeuille de compétences devraient se pencher sérieusement sur cet aspect de l'appréciation de l'outil.

Bref, cet outil très versatile se retrouve dans plusieurs domaines; il n'en reste pas moins que davantage de recherche sur sa fidélité et sa validité reste encore à faire... Nous considérons en effet que d'autres recherches en la matière devraient être entreprises, préférablement avec un plus grand échantillon que le nôtre, et ce, au sein d'une organisation plus appropriée que celle ayant participé à notre étude. En ce sens, nous conseillons fortement à tout chercheur intéressé par l'appréciation de la fidélité et/ou de la validité du portefeuille dans un contexte de sélection du personnel de se renseigner sur la façon dont l'entreprise qui participera à son projet effectue ses activités de dotation.

CONCLUSION

En conclusion, nous avons recueilli des renseignements pertinents, autant au niveau quantitatif que qualitatif, quant à la fidélité et à la validité du portefeuille de compétences dans un contexte de sélection du personnel, et ce, même si nos résultats ne nous permettent pas de nous prononcer de façon tranchée sur le sujet. Nous croyons, en effet, que les nombreuses limites de notre recherche – incluant la contrainte de temps avec laquelle nous avons dû composer, les modifications qui ont dû être apportées à la méthodologie ainsi que la petite taille de notre échantillon – expliquent le peu de résultats concluants obtenus. Nous sommes néanmoins convaincus que cela ne signifie pas que l'outil en question n'est pas intéressant et potentiellement efficace pour évaluer des candidats dans le cadre d'un processus de dotation.

En fait, dans la pratique, le portfolio a fait ses preuves dans le domaine de l'éducation, autant pour la promotion et la recherche d'emploi des enseignants que pour l'évaluation des compétences acquises par les élèves à la suite de leur participation à des projets scolaires. De plus, d'autres avenues s'offrent à lui; le portfolio pourrait bien aider les gens à intégrer le marché du travail canadien ou à se perfectionner au sein de leur organisation (rétention et promotion des employés - Santé Canada).

En outre, nos résultats vont dans le sens de la sous-proposition de recherche relative à la fidélité interjuges du portfolio. De plus, les questionnaires d'évaluation remplis par les participants nous ont permis d'approfondir nos connaissances en ce qui a trait aux perceptions des candidats (validité apparente) et des évaluateurs (souplesse et facilité d'application) à l'égard de l'utilisation du portefeuille en sélection du personnel. Bref, selon les propos recueillis, le portefeuille de compétences est un outil prometteur en ce qui a trait à l'évaluation des compétences de savoir-être, car il exige de son concepteur qu'il se réfère à des expériences et réalisations passées pour bien démontrer la maîtrise de certaines compétences.

Qui plus est, nous savons désormais que notre document prototype doit être modifié et ajusté en fonction du poste à combler. Nous avons également appris qu'une attention particulière doit être portée au choix des éléments contenus dans le portfolio, tout comme à la grille ou au barème de mesure qui servira à apprécier ledit instrument de mesure. Le choix de l'organisation et la taille de l'échantillon sont aussi des pierres angulaires de toute recherche en la matière. De plus, la comparaison entre l'entrevue et le portfolio, tout comme leur combinaison, gagnerait à être examinée, selon toute vraisemblance. Ce ne sont que quelques-unes des découvertes que nous avons faites grâce à notre étude; ces informations méritent d'être prises en considération pour toute recherche destinée à évaluer la fidélité et la validité d'un instrument de mesure de la compétence.

En somme, selon nous, ce n'est qu'une question de temps avant que des chercheurs soient à même de démontrer la validité de l'outil dans un contexte de sélection du personnel. Nous considérons que le présent mémoire leur aura donné des pistes de recherches à explorer ainsi que des conseils sur la façon de procéder pour de futures études portant sur le sujet.

RÉFÉRENCES

- Agence des douanes et du revenu du Canada (ADRC) (2003). *Cadre de gestion des ressources humaines axée sur les compétences*. [disponible sur le site interne de l'Agence], Ottawa : Auteur.
- Agence des douanes et du revenu du Canada (2004a). *Guide de l'employé sur le processus de préqualification des candidats*. [disponible sur le site interne de l'Agence], Ottawa : Auteur.
- Agence des douanes et du revenu du Canada (2004b). *Liste de vérification et conseils pour le PdC et l'ÉEC*. [disponible sur le site interne de l'Agence], Ottawa : Auteur
- Agence du revenu du Canada (ARC) (2008). *Répertoire des compétences*, révisé septembre 2008. Récupéré le 11 octobre 2008 de <http://www.cra-arc.gc.ca/crrs/cmptncy/2008/menu-fra.html>
- Albert, K.A. (2006). *An e-portfolio model for learning, assessment, and employment in teacher education at West Chester University of Pennsylvania*. Thèse de doctorat inédite, University of Delaware.
- Anastasi, A. (1994). *Introduction à la psychométrie*. Montréal : Guérin Éditeur Ltée.
- Anastasi, A., & Urbina, S. (1997). *Psychological Testing, 7th ed.* NJ : Prentice-Hall, Inc., Simon & Schuster.
- Anderson, N., Lievens, F., & van Dam, K. (2002). Recent trends and challenges in personnel selection. *Personnel Review*, 31(5/6), 580-604.
- Baker, Eva L., Herman, Joan L., & Gearhart, Maryl. (1993). Assessing Writing Portfolios: issues in the Validity and Meaning of Scores. *Educational Assessment*, 1(3), 233-235.
- Barkatoolah, A. (2000). *Valider les acquis et les compétences en entreprise*. Paris : INSEP consulting.
- Barrett, G.V., & Depinet, R.L. (1991). A Reconsideration of Testing for Competence Rather than for Intelligence. *American Psychological Association, Inc.* 46(10), 1012-1024.

- Bégin, Lucie (2001). *L'allocation des ressources dans une organisation communautaire : Le cas de centraide du Grand Montréal*. Thèse de doctorat inédite, Université de Montréal.
- Bellemare, G., & Bouchard, C. (2006). *Gérer les compétences dans la fonction publique fédérale : une approche post-tayloriste peut-elle réussir?* Dans R. Foucher (éd.). *Gérer les compétences : principes et instruments*. Montréal : Éd. Nouvelles en collaboration avec la Chaire en gestion des compétences de l'UQAM.
- Benoit, J., & Yang, H. (1995). *A Redefinition of Portfolio Assessment Based upon Purpose: Findings and implications from a Large-Scale Program*. Paper presented at the Annual Meeting of the American Educational Research Association (San Francisco, CA, April 18-22, 1995), 22 pages.
- Biddle, D. (2005). *Adverse Impact and Test Validation: A Practitioner's Guide to Valid and Defensible Employment Testing*. Aldershot, Angleterre : Gower Publishing Limited
- Boudriau, Stéphane. (2002). *Le CV par compétences, votre portefeuille pour l'emploi*, 2^e édition. Montréal : Les Éditions Transcontinentales inc.
- Bouteiller, D., & Gilbert, P. (2005). Réflexions croisées sur la gestion des compétences en France et en Amérique du Nord, *Relations industrielles*, 60(1), 3-39.
- Boyatzis, R.E., & Burruss, J.A. (1995). *The Heart of Human Resource Development Counseling Competencies*. Consortium for Research on Emotional Intelligences in Organizations, 30 pages.
- Boyatzis, R.E., & Burruss, J.A. (2002). *Core Competencies in Coaching Others to overcome Dysfunctional Behavior*. Consortium for Research on Emotional Intelligences in Organizations, 22 pages.
- Bozarth, J. D. (1997). *Empathy From the Framework of Client-Centered Theory and the Rogerian Hypothesis*. Dans Bohart A. C., & Greenberg, L. S. *Empathy Reconsidered: New Directions in Psychotherapy*. Washington, DC.: American Psychology Association
- Burke, Kay, Forgarty, Robin, & Belgrad, Susan. (2002). *The portfolio Connection : Student Work Linked to Standards*, 2nd éd. Arlington Heights, Illinois : SkyLight Professional Development.

- Buhler, Patricia M. (Oct. 2002). Tips to improved staffing decisions. *SuperVision*, 63(10), 20-23.
- Bybee, Ronald F., & Thompson, Sharon E. (2004). Professional Portfolios for Health Educators and Other Allied Health Professionals. *Californian Journal of Health Promotion*, 2(1), 52-55.
- Byrom, Daniel Keith. (1999). *The use of portfolio process to assess training competencies for construction personnel at Zachry Construction Corporation*. Thèse de doctorat inédite, Texas A&M University.
- Caldwell, D. F., & O'Reilly, C. A. (1990). Measuring person-job fit with a profile-comparison process. *Journal of applied psychology*, 75(6), 648-657.
- Cambridge, D. (2008). Layering networked and symphonic selves. *Campus-Wide Information Systems*, 25(4), 244-262. Copyrights 2008 by Emerald Group Publishing Limited
- Calfee, R.C., & Perfumo, P. (1993). Student Porfolios: Opportunities for Revolution in Assesement. *Journal of Reading*, 36(7), 532-537
- Carney, D.R., & Harrigan, J.A. (2003). It Takes One to Know One: Interpersonal Sensitivity is Related to Accurate Assessment of Others' Interpersonal Sensitivity. *Emotion*, 3(2), 194-200. Copyright 2003 by the American Psychological Association, Inc.
- Catano, V.M., Hackett, R.D., Methot, L.L., & Wiesner, W.H. (2005). *Recruitment and Selection in Canada*, (3rd, ed.). Toronto : Nelson (Thomson Canada Limited).
- Cheffers, John, & Kelly, Philip W. (1998). Validation of the Individual Reaction Gestalt Version IV Observer Instrument. *Measurement in Physical Education and Exercise Science*, 2(3), p.137-152.
- Chlopan, Bruce E.; McCain, Marianne L.; Carbonell, Joyce L.; Hagen, Richard L. (1985). Empathy: Review of available measures. *Journal of Personality and Social Psychology*, 48(3), 635-653.
- Coleman, Hardin L.K. (Avril, 1996). Portfolio Assessment of Multicultural Counseling Competency. *The counseling psychologist*, 24(2), 216-229.

- Côté, Lucie & D'Ortun, Francine (sous presse). *Reconnaître les compétences maîtrisées : principes et démarche*. Texte à paraître dans Foucher, R. (Dir). *Gérer les compétences : principes, pratiques et instruments*. Montréal : Éditions Nouvelles.
- Cotton, Y., Myer, S., Sonley, V. & Turner, D. (2007). Information literacy assessment by portfolio: a case study. *Reference Services Review*, 35(1), 41-70 Copyright 2007 by the Emerald Group Publishing Limited..
- Crea, G. (2004). Altruismo stressante e sostegno interpersonale in un caso specifico di burnout. Una ricerca sui religiosi impegnati nelle professioni di aiuto. *Orientamenti pedagogici*, 51(301), 37-53.
- Dietrich, A. (2003). *La gestion des compétences : essai de modélisation*. Texte dans Klarsfeld, A., & Oiry, E. (coordonnateurs). *Gérer les compétences : Des instruments aux processus, cas d'entreprises et perspectives théoriques*. Paris : Librairie Vuibert.
- Denimal, P. (2004). *Classification, qualification, compétences*. Paris : Éditions Liaisons.
- Denimal, P., & Donnadieu, G. (1994). *Classification, qualification : De l'évaluation des emplois à la gestion des compétences, 2^e édition*. Paris : Éditions Liaisons.
- Devos, V. & Taskin (2005). Gestion par les compétences et nouvelles formes d'organisation du temps et de l'espace. *Revue Française de Gestion*, 31(156), 93-107.
- Durivage, A. (2004). La gestion des compétences et la dotation du personnel au Mouvement Desjardins. *Gestion*, 29(1), 10.
- Emploi Québec (Gouvernement du Québec 2009). *Loi favorisant le développement et la reconnaissance des compétences de la main d'œuvre (loi sur les compétences)*. Récupérée le 22 février 2009 de <http://emploi.quebec.net/francais/entreprises/loiformation/index.htm>
- Engel, Brenda S. (1994). Portfolio assessment and the new paradigm: new instruments and new places. *The Educational Forum*, 59, 22-27.
- Feild, Huber S., et Gatewood, Robert D. (1990) *Human Resource Selection*, 2nd ed., Etats-Unis : Dryden Press.

Fletcher, Clive. (sept. 1996). Mix and match fails to work on competencies. *People Management*, 2(18), 53-55.

Foucher, R. (sous presse). *Mettre sur pied une démarche compétence : principes d'action et conditions de réussite*. Texte à paraître dans Foucher, R. (Dir). *Gérer les compétences : principes, pratiques et instruments*. Montréal : Éditions Nouvelles, à paraître en 2009.

Foucher, R., Petterson, N. & Naji, I. (2003). *Répertoire de définitions : Notions de compétence individuelle et de compétence collective*. Document de travail préliminaire. Site Internet : <http://www.chaire-competences.uqam.ca>

Frey, Deborah. (2002). *Portfolio Development for the IST Professional*. OSRA 21st Conference, St. Louis, Missouri, 13 pages.

Gadbury-Amyot, C. (2003). *Validity and reliability of portfolio assessment of competency in a baccalaureate dental hygiene program*. Thèse de doctorat inédite, University of Missouri-Kansas City.

Gadbury-Amyot, C.C., Holt, L.P., Oveman, P.R., & Schmidt, C.R. (2000). Implementation of Portfolio Assessment in a Competency-based Dental Hygiene Program. *Journal of dental Education*, 64 (5), 375-380.

Gardner, H. (1997). *Les formes de l'intelligence*. Paris : Éditions Odile Jacob.

Gardner, H. (1998). A Multiplicity of Intelligences. *Scientific American Presents*, 18-23.

Gardner, H. (1999). *Intelligence reframed : Multiple intelligences for the 21st century*. New-York : Basic Books.

Gélinas, A. (1998). *Issues of Reliability and Validity in using portfolio assessment to measure foreign language teacher performance*. Thèse de doctorat inédite, The Ohio State University.

Ghirardello, A. (2005). De l'évaluation des compétences à la discrimination : une analyse conventionnaliste des pratiques de recrutement. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, (56), 36-49.

- Gibson, V. (1995). *The reliability, validity, and utility of teacher portfolios in special education preservice teacher training*. Thèse de doctorat inédite, Texas A&M University.
- Gilbert, Patrick (2003). *Jalons pour une histoire de la gestion des compétences*. Dans Klarsfeld, A., & Oiry, E. (coordonnateurs). *Gérer les compétences : Des instruments aux processus, cas d'entreprises et perspectives théoriques*. Paris : Librairie Vuibert.
- Gilbert, Patrick, et Schmidt, Géraldine (1999) *Évaluation des Compétences et Situations de Gestion*. Paris : Économica.
- Godbout, J.T. (2000). *Le don, la dette et l'identité*. Montréal : Boréal.
- Godbout, J.T. (1992). *L'esprit du don*. Montréal : Boréal.
- Harel, G., Ardit-Vogel, A., & Janz, T. (2003). Comparing the validity and utility of behavior description interview versus assessment center ratings. *Journal of Managerial Psychology*, 18(1/2), p.94-105.
- Harvey, Michael G., Novicevic, Milorad M. (2000). An innovative global management staffing system: A competency-based perspective. *Human Resource Management*, 39(4), 381.
- Heneman, H. G., & Judge, T. A. (2003). *Staffing Organizations*, (4th ed.). Middleton, WI : McGraw-Hill Irwin.
- Herman, J. L., & Winters, L. (1994). Portfolio Research: A Slim Collection. *Educational Leadership*, 52(2), 48-55.
- Herman, J. L., Aschbacher, P. R., & Winters, L. (1992). *A Practical Guide to Alternative Assessment*. Alexandria, VA: Association for Supervision and Curriculum Development. 143 pages.
- Hogan, R. (1975). Empathy: A conceptual and psychometric analysis. *Counseling Psychologist*, 5(2), 14-18.

- Hunter, J.E. & Hunter R.F. (1984). Validity and Utility of Alternative Predictors of Job Performance. *Psychological Bulletin* 96, 72-78.
- Huteau, M., Lévy-Leboyer, C., Louche, C. & Rolland, J. (2001). *RH : Les apports de la psychologie du travail*. Paris : Éditions d'Organisation.
- Jackson, D. N. (copyrights 1976, 1992, 1994, 1997). *Jackson Personality Inventory – Revised*. Récupéré le 10 octobre 2008 de Internet <http://www.signmaassessmentsystems.com/assessnebt/jpir.asp>
- Jackson, D. N. (1994). *Jackson Personality Inventory – Revised, Manual*. USA: Sigma Assessment Systems, Inc., Research Psychologists Press Division
- Johns, J. L., & VanLeirsburg, P. (1992). How Professionals View Portfolio Assessment. *Reading Research and Instruction*, 32(1), 1-10.
- Johns, J. L., & VanLeirsburg, P. (1991). *How Professionals View Portfolio Assessment*. (Literacy Research Report No. 10). Delalb: Northern Illinois University, 17 pages.
- Johns, J. L., & VanLeirsburg, P. (1990). *Portfolio Assessment: A survey among Professionals*. (Literacy Research Report No. 1). Delalb: Northern Illinois University.
- Jolliffe, D., & Farrington, D.P. (2006). Development and validation of the Basic Empathy Scale. *Journal of Adolescence*, 29(4), 589-611.
- Jolis, N. (2000). *La compétence au cœur du succès de votre entreprise*. Paris : Éditions d'Organisation.
- Jordan, G. (2004). *L'empathie, histoire d'un concept*. Dans Jorland, G., & Berthoz, A. *L'empathie*. Paris : Éditions Odile Jacob
- Kirschenbaum, H. (1979). *On becoming Carl Rogers*. New York : Delta/Dell.

- Klarsfeld, A., & Roques, O. (2003). *Histoire d'une instrumentation de gestion des compétences : entre rationalité contingente, rationalité limitée et rationalité institutionnelle*. Texte dans Klarsfeld, A., & Oiry, E. (coordonnateurs). *Gérer les compétences : Des instruments aux processus, cas d'entreprises et perspectives théoriques*. Paris : Librairie Vuibert.
- Koretz, D., Stecher, B., Klein, S., & McCaffrey, D. (1994). The Vermont Portfolio Assessment Program: Findings and Implication. *Educational Measurement: Issues and Practice*, 13(3), 5-16.
- Koretz, D., Stecher, B., Klein, S., & McCaffrey, D. (1992). *The reliability of Scores from the 1992 Vermont Portfolio Assessment Program (Interim Report)*. National Center for Research on Evaluation Standards, and Student Testing, Los Angeles, CA.
- Lawler, E. (1994). From Job-based to Competency-based Organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 15(1), 3-16.
- Le Boterf, G. (2001). *Ingénierie et évaluation des compétences, 3^e éd.* Paris : Editions d'Organisation
- Leitner, D., & Trevisan, M. (1993). *Implementing a portfolio assessment system for Chapter 1 program improvement : A case study*. Paper presented at the annual meeting of the American Educational Research Association, Atlanta, GA, 24 pages.
- LeMahieu, P.G., & al. (1995). Portfolios in Large Scale Assessment: Difficult but Not Impossible. *Educational Measurement: Issues and Practice*, 14(3), 11-15.
- Lombardo, Michael M., & Eichinger, Robert W. (copyrights 2004). *Leadership Architecte : Competency Sort Cards*
- MacIsaac, D., & Jackson, L. (1994) Assessment Processes and Outcomes: Portfolio Construction. *New Directions for Adult and Continuing Education*, 62, 63-72.
- Mathews, J. (2004). Portfolio assessment: Caring less with t in the era of standards-based accountability. *Education Next*, 4(3), 73-75.

- Mauss, M. (1924). *Essai sur le don. Formes et raison de l'échange dans les sociétés archaïques*. Collection : Classiques des sciences sociales, Reproduction en format électronique de l'éd. originale: *Année sociologique*, 1923-1924, 106 pages.
- McClelland, D. (1973). Testing for Competence Rather than for « Intelligence ». *American Psychologist*, 28, 1-14.
- Mehrabian, A., & Epstein, N.A. (1972). A measure of emotional empathy. *Journal of Personality*, 40, 525-543.
- Messick, S. (1995). Standards of Validity and Validity of Standards in Performance Assessment. *Educational Measurement: Issues and Practice*, 14(4), 5-8
- Moffet, G. (été 2005). *La validité conceptuelle des groupes de discussion sans leader*. Mémoire de maîtrise, Université du Québec en Outaouais.
- Naizer, G.L. (1997). Validity and Reliability Issues of Performance-Portfolio Assessment. *Action in Teacher Education*, 18(4), 1-9.
- Neely, Margery A., & Schuley, Marcia R. (juin 1980) Turning Experience into Competency Statements. *The personnel and Guidance Journal*. 663-665.
- Nweke, W. (1991). *What Type of Evidence Is Provided through the Portfolio Assessment Method?*. Paper presented at the Annual Meeting of the Mid-South Educational Research Association (20th, Lexington, KY, November 12-15, 1991), 18 pages.
- Pacherie, E. (2004). *L'empathie et ses degrés*. Dans Jorland, G., & Berthoz, A. *L'empathie*. Paris : Éditions Odile Jacob
- Papapanaris, C. (2003). *L'instrumentation de la gestion des compétences : une instrumentation à finalités multiples?* Dans Klarsfeld, A., & Oiry, E. (coordonnateurs). *Gérer les compétences : Des instruments aux processus, cas d'entreprises et perspectives théoriques*. Paris : Librairie Vuibert.
- Papapanaris, C. (2002). Le management des connaissances et la gestion des compétences : Les pratiques au sein des multinationales. *La revue des Sciences de Gestion : Direction et Gestion*, 37, 196-197.

Paulson, L. F., & Paulson P. R. (1994). *A Guide for Judging Portfolios* (Report). Measurement and Experimental Research Program, Multnomah Education Service District, Portland, OR, 16 pages.

Paulson, L. F., & Paulson P. R. (1990). *How Do Portfolios Measure Up? A Cognitive Model for Assessing Portfolios. Revised*. Paper presented at the Annual Meeting of the Northwest Evaluation Association (Union, WA, August 2-4, 1990), 32 pages.

Pettersen, N., & Durivage, A. (2006). *L'entrevue structurée : Pour améliorer la sélection du personnel*. Québec : Presses de l'Université du Québec.

Pettersen, N. (2002). *Évaluation du potentiel humain dans les organisations : Élaboration et validation d'instruments de mesure*. Québec : Presses de l'Université du Québec.

Portail Québec (2007). Loi favorisant le développement et la reconnaissance des compétences de la main d'œuvre – Une nouvelle réglementation en vigueur le 1^{er} janvier 2008. Récupérée le 22 février 2009 de <http://www2.gouv.qc.ca/entreprises/portail/quebec/actualites?lang=fr&x=actualites&e=1511233068>

Poulin, D. (2004). Le portfolio, un passeport vers l'emploi. Jobboom, chronique mensuelle d'Emploi-Québec : <http://formation.jobboom.com>

Quigley, K. M. (1994). *Multiple Intelligences in the Schools*. Exit Project, Dominican College, 16 pages.

Riggio, R.E., & Riggio, H.R. (2001). *Self-report measurement of interpersonal sensitivity*. In J.A. Hall & F.J. Bernieri (Eds.), *Interpersonal sensitivity: Theory and measurement* (pp. 127-142). Mahwah, NJ: Erlbaum.

Robert, Paul, Rey Alain, Rey-Debove, Josette, & Varrod, Pierre. (1996). *Le Nouveau Petit Robert*. Paris : Dictionnaires Le Robert.

Robin, Ginette. (1988). *Plus qu'un C.V. un portfolio de ses apprentissages : Guide en reconnaissance des acquis*, 3^e édition, Boucherville, Québec : Éditions G. Vermette inc.

- Rogers, C. (1959). *Client-centered psychotherapy*. Dans Freeman, A. M., Caplan H. & Sadock, B. J., *Comprehensive Textbook of Psychiatry*, Baltimore: Williams.
- Rosenstein, A.E. (2007). *Faculty and pre-service teachers' perceptions and beliefs about portfolio assessment use in special education pre-service teacher preparation programs*. Thèse de doctorat inédite, University of Illinois.
- Rouby, E., & Solle, G. (2002). *Gestion « par » les compétences et positionnement du contrôle de gestion?* [version électronique]. Document présenté au Congrès annuel de l'AFC. http://www.afc-cca.com/docs_congres/congres2002/pdf/Rouby_et_Solle.pdf.
- Rouby, E., & Thomas, C. (2004). La codification des compétences organisationnelles : L'épreuve des faits. *Revue*, 30(149), 51.
- Sansregret, Marthe (1988). *La reconnaissance des acquis*. Québec : HMH Hurtubise.
- Sansregret, Marthe. (1984). *Le portfolio : Guide de l'étudiant*. Ottawa : Collège John Abbott.
- 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 Finding. *Psychological Bulletin*, 124(2), 262-274.
- Seglin, Jeffrey L. (2001). Reviews in the round. *CIO*, Framingham, 15(3), p.26-27
- Shakoor, W.A. (2006). *Alternative Assessments for determining the English langue proficiency level of English language learners for placement purposes*. Thèse de doctorat inédite, The George Washington University.
- Sigma Assessment Systems (2005). *Introductory Catalogue 2005*. Récupéré le 10 octobre 2008 de http://www.acer.edu.au/documents/ACERPress_SigmaIntroductoryCatalogue2005.pdf
- Slivinski, L.W., & Miles, J. (1996). *Profil global de compétence : un modèle*. Ottawa : Commission de la fonction publique du Canada, Centre psychologique du personnel.

- Smith, K., & Tillema H. (2003). Clarifying Different Types of Portfolio Use. *Assessment & Evaluation in Higher Education*, 28(6), 625-648.
- Smith, K., & Tillema H. (2001). Long-Term Influences of Portfolios on Professional Development. *Scandinavian Journal of Education Research*, 45(2), 183-203.
- Smith, K., & Tillema, H. (1998). Evaluating Portfolio Use as a Learning Tool for Professionals. *Scandinavian Journal of Educational Research*, 42(2), 193-205.
- Smolen, L., & Newman, C. (1992). Portfolios: *An Estimate of Their Validity and Practicality*. Paper presented at the Annual Meeting of the Eastern Educational Research Association (15th, Hilton Head, SC, March 5-9, 1992).
- Stefanakis, E. (2002). *Multiple intelligences and portfolios: a window into the learner's mind*. Portsmouth, N.H. : Heinemann.
- Stevens, H. (2008). The impact of e-portfolio development on the employability of adults aged 45 and over. *Campus-Wide Information Systems*, 25(4), 209-218. Copyrights 2008 Emerald Group Publishing Limited.
- Tait, R. C., & Chibnall, J. T. (1997). Development of a brief version of the Survey of Pain Attitudes. *Pain*, 70(2-3), 229-235.
- Touzel, T.J. (1993). *Portfolio Analysis: Windows of Competence*. Paper presented at the Annual Meeting of the American Association of Colleges for Teacher Education (San Diego, CA, February 24-27, 1993).
- WebCompetence. Copyrights 2002-2005. Récupéré le 18 janvier 2009 de <http://www.webcompetence.com/logiciel-gpec-gestion-competences-emplois-conseil-rh-intranet-definitions.htm>
- Weinberger, H., & Didham, C.K. (1987). *Helping Prospect Teachers Sell Themselves: The Portfolio as a Marketing Strategy*. Paper presented at the Annual Meeting of the Association of Teacher Educators (67th, Houston, TX, February 15-18, 1987), 8 pages.

Wenzel, L. S., Briggs, K. L., & Puryear, B. L. (1998). Portfolio: Authentic Assessment in the Age of the Curriculum Revolution. *Journal of Nursing Education*, 37(5), 208-212.

Wolf, K. (1996). Developing an Effective Teaching Portfolio. *Educational Leadership*, 53(6), 34-37.

Wolf, K. (1991). The Schoolteacher's Portfolio: Issue sin Design, Implementation, and Evaluation. *Phi Delta Kappan*, 73(2), 129-136.

Winsor, P., Butt, R. L., & Reeves, H. (1999). Portraying Professional Development in Preservice Teacher Education: can portfolios do the job? *Teachers & Teaching*, 5(1), 9-23.

Zarifian, Philippe (2001). *Le modèle de la compétence*. Paris : Éditions Liaisons.

ANNEXES

ANNEXE 1 : Matrix of portfolio uses related to various forms of assessment and Different types of portfolio

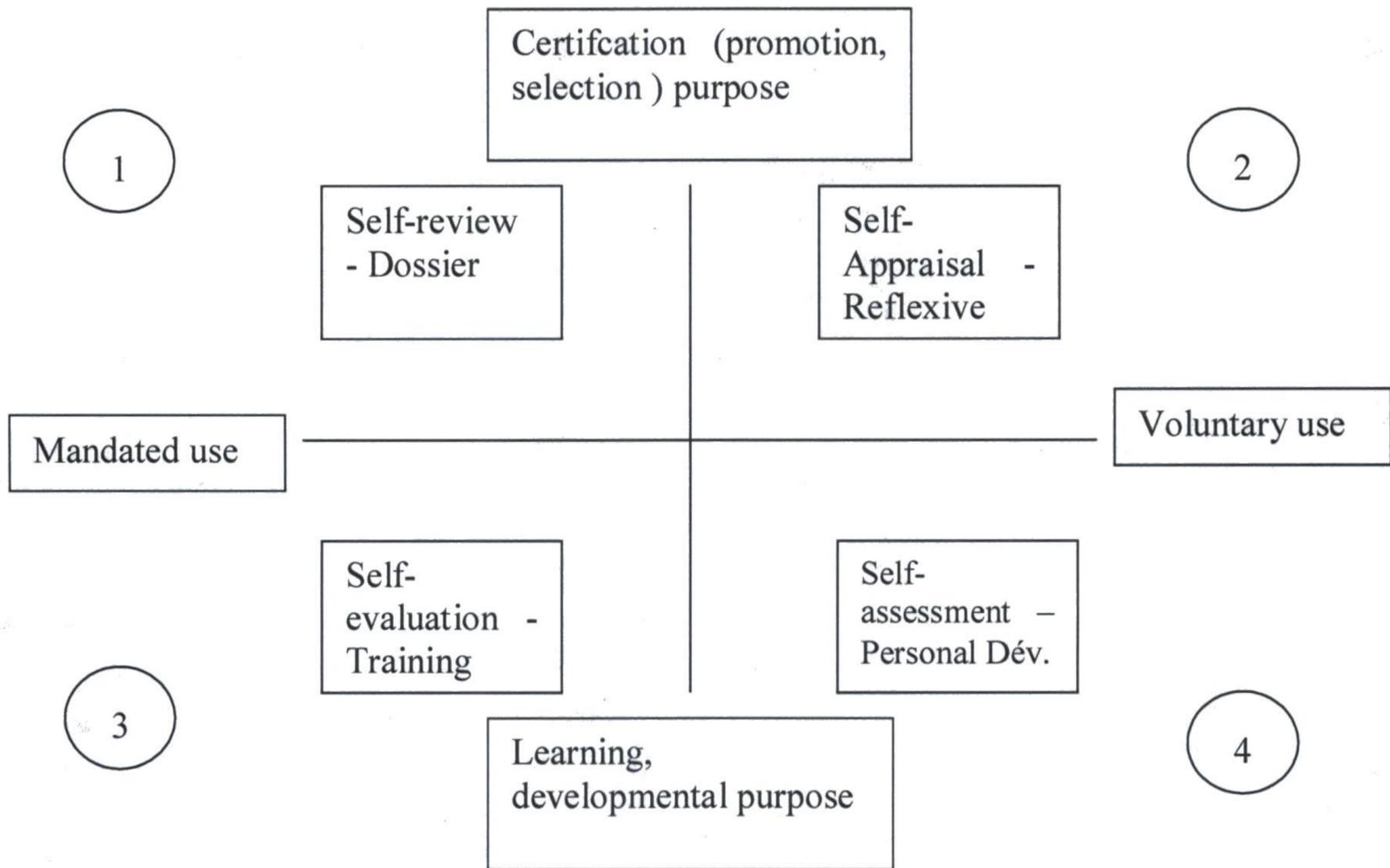


Figure tirée de Long-Term Influences of Portfolios on Professional Development (Smith & Tillema, 2001, p.185) et de Clarifying Different Types of Portfolio Use (Smith & Tillema, 2003, p.628)

ANNEXE 2 : Portefeuille de compétences de l'Agence des douanes et du revenu du Canada
(ADRC)

Nom de la compétence :

Définition de l'ADRC :

Instructions :

- Commencez en inscrivant un titre résumant votre rôle dans l'événement. Si vous aviez à rédiger un article de journal sur cet événement, quel en serait le titre?

J'ai réussi à...

➤ **Phrase courte requise.**

- Quand l'événement s'est-il produit?

➤ **Dates de début et de fin (ex : août à septembre 2002)**

- En deux ou trois phrases, décrivez l'événement en question (aperçu très général).

➤ **Veillez vous limiter à 2 ou 3 phrases.**

- Au moment de l'événement, quelle était votre fonction (e.g., un chef d'équipe, chef de la dotation, etc.) si pertinent?

Ma fonction était celle d'un (d'une)...

➤ **Le titre de votre poste au moment de l'événement (ex : PM-04 Agent de programme).**

- Quelles étaient les personnes concernées? Quel était leur rôle?

Nom(s) : Brève description de leur rôle :

- 1.
- 2.

- Essentiellement, quel a été votre rôle au juste?

J'ai dû...

➤ **Décrivez votre rôle pendant l'événement, en 2 ou 3 phrases.**

- Pourquoi cet événement est-il un bon exemple d'une occasion où vous avez démontré cette compétence?

➤ **Référez-vous à la définition et assurez-vous que votre événement y correspond.**

➤ **1 ou 2 phrase(s) suffisent à cette étape.**

- Quelles ont été les principales étapes? Quelles mesures avez-vous prises pour en arriver là? Inscrivez-en de trois à cinq.

D'abord, tout a commencé quand...

➤ **1 ou 2 phrase(s) suffisent à cette étape**

Puis,

➤ **Phrases courtes contenant au maximum une douzaine de mots.**

➤ **Veillez vous limiter à 5 étapes, pas plus de 8.**

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

- Combien de temps s'est-il écoulé entre le début et la fin de votre intervention dans cette histoire?

➤ **Précisez la durée de l'événement terminé dans le passé (ex : 2 semaines)**

- Maintenant, décrivez l'événement en entrant dans les détails. Quelles étaient les circonstances?

➤ **Paragraphe court – veuillez fournir les détails sur ce qui vous a amené à participer à cet événement.**

➤ **Historique avant la description des étapes principales.**

- Qu'avez-vous fait au juste? (Soyez très précis.)
 - **DÉTAILS! DÉTAILS! DÉTAILS! Vous pourriez devoir remplir plusieurs pages pour décrire vos – activités, actions, conversations, etc.**
 - **Veillez vous référer à vos étapes principales.**

- Pour quelles raisons avez-vous fait toutes ces démarches?

- À quoi pensiez-vous pendant tout ce temps-là?

- Au tout début de l'événement, comment avez-vous réagi à la situation?

- Au fur et à mesure que l'événement se déroulait, que ressentiez-vous face à cette situation (e.g., de la colère, du stress, de la joie, de la frustration, de la satisfaction, etc.)? Veuillez expliquer.
 - **Vous avez peut-être ressenti autre chose à différents moments au cours de l'événement. Servez-vous de vos étapes principales comme guide.**

- Comment les choses se sont-elles terminées?
 - **Veillez décrire comment l'événement s'est terminé et comment les choses se sont terminées pour vous.**

Références relatives à cet événement (vous pouvez proposer plus d'une personne) : **Doit être fourni lors de la soumission du profil de compétences (PdC).**

Nom :

Titre :

Numéro de téléphone :

Votre relation avec la référence : **Ne peut pas être un membre de la famille.**

Signature de la personne référence

« Au meilleur de mes connaissances, j'atteste que l'événement s'est déroulé comme décrit » :

Signature

Date

ANNEXE 3 : Grille d'évaluation du portfolio avec question d'entrevue

Nom du candidat/de la candidate : _____

Évaluation du portefeuille : oui non Évaluation de l'entrevue : oui non

Le portfolio ne permet pas de se faire une idée sur le pointage de l'indicateur en question par manque d'information (Ø) Les notes doivent toutes être des chiffres entiers (Ø, 1, 2, 3 et 4). Aucune décimale ne doit être utilisée (ex. 2,5)	Le portfolio témoigne d'un niveau de maîtrise ²¹ nettement insuffisant ²² de la compétence - insuffisant (1)	Le portfolio témoigne d'un faible niveau de maîtrise ²³ de la compétence - faible (2)	Le portfolio témoigne d'un niveau de maîtrise suffisant / équivalent de toutes les dimensions de la compétence – satisfaisant (3)	Le portfolio témoigne d'un niveau de maîtrise supérieur à celui exigé – très satisfaisant (4)
Participation sociale				
1. Capacité à promouvoir une cause ou un projet				
a) Exemple de situation où l'individu a su promouvoir une cause ou un projet qui lui tenait à coeur <i>Donnez-moi un exemple d'une situation où vous avez su promouvoir une cause ou un projet qui vous tenait à coeur. De quelle façon les avez-vous encouragés à participer à l'initiative en question? Quels outils avez-vous utilisés? Quel a été le résultat obtenu?</i>			Le candidat a trouvé une façon de persuader les gens de participer à un projet/à une cause. Le résultat de cette promotion est positif. Il sait en faire la promotion.	
b). Exprimer verbalement aux membres son appréciation pour l'effort donné, les remercier, les encourager, les appuyer <i>De quelle façon témoignez-vous votre appréciation du travail accompli par les gens que vous côtoyez? De quelle façon avez-vous appuyé et encouragé ces gens dans leur démarche?</i>			Le candidat remercie les gens pour leurs efforts pour les encourager à continuer dans la même veine. Il sait leur montrer son appui.	

²¹ Les différents niveaux de maîtrise des compétences génériques choisies n'ont pas encore été déterminés/développés. Cependant, nous nous référerons à ces barèmes pour donner un pointage pour chacun des indicateurs.

²² « Nettement insuffisant » signifie que les juges sont d'avis que l'individu ne serait pas à même de compenser la lacune que présente son portfolio.

²³ « Un faible niveau de maîtrise » signifie un niveau de maîtrise inférieur à celui exigé, mais qui pourrait être amélioré avec un peu de formation.

2. Esprit de collaboration et d'entraide				
<p>a) Être capable d'établir un réseau d'entraide/de contacts avec les personnes oeuvrant dans son secteur d'activités, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de son organisation <i>Avez-vous déjà été membre d'un réseau d'entraide? Si oui, pouvez-vous nous en parler?</i> <i>Avez-vous participé à la création d'un tel regroupement? Si oui, comment vous y êtes-vous pris? Le réseau en question est-il efficace?</i></p>			<p>Le candidat a de l'expérience en matière de création de réseaux d'entraide ou a déjà été membre d'un tel réseau. Il sait s'y prendre pour créer un réseau d'entraide efficaces dans son secteur d'activité (à l'intérieur et à l'extérieur d'une organisation donnée.</p>	
<p>b) Conclure des partenariats/ententes <i>Avez-vous de l'expérience en matière de création de partenariats avec d'autres organisations? Si oui, expliquez-nous comment vous vous y êtes pris pour créer ce partenariat ou /une entente.</i> <i>Donnez-nous un exemple d'effet positif résultant de l'existence de ce partenariat/de cette entente.</i></p>			<p>Le candidat a de l'expérience en matière de création de partenariat et sait s'y prendre pour créer des partenariats efficaces.</p>	
<p>c) Participer à des tâches n'apparaissant pas sur la description de tâches <i>Vous est-il arrivé de participer à un projet ou d'effectuer une tâche que votre emploi n'exigeait pas de vous? Pouvez-vous nous en donner un exemple?</i></p>			<p>Le candidat accepte de nouvelles tâches sans que celles-ci ne fassent partie de sa description de travail</p>	<p>Le candidat ne requiert aucune sollicitation et se porte souvent volontaire pour effectuer toute sorte de tâches. Il assume différents rôles.</p>
<p>d) Collaborer, coopérer et travailler en équipe</p> <ul style="list-style-type: none"> • Participation à au moins un projet d'envergure nécessitant des contacts avec des gens dans un but précis <p><i>Parlez-nous d'un projet sur lequel vous avez travaillé qui vous demandait</i></p>			<p>Le candidat est bien disposé et réussi très bien à travailler en équipe. Pas de difficulté</p>	

<p><i>d'entrer en contact avec des individus. Quel rôle avez-vous joué? Comment décririez-vous vos relations avec les gens que vous côtoyez en général?</i></p>			à s'intégrer.	
<p>3. Motivation et enthousiasme à travailler dans le secteur communautaire</p>				
<p>a) Expérience de travail au sein d'un organisme communautaire (travail rémunéré ou non) <i>Parlez-nous d'une expérience de travail bénévole ou rémunéré que vous avez au sein d'un organisme communautaire.</i></p>			Le candidat a de l'expérience dans ce secteur et fait preuve d'enthousiasme marqué	
<p>b) Expérience d'implication pour une cause sociale <i>Vous êtes-vous déjà impliqué(e) pour une cause sociale? Si oui, à quelle fréquence cet événement a-t-il lieu et à combien de reprises vous y êtes-vous impliqué(e)?</i></p>			Le candidat ressent le besoin de s'impliquer activement socialement pour le bien-être d'autrui. Le candidat s'investit pour faire avancer une cause qui lui tient à cœur.	
<p>c) Potentiel de généralisation de cette expérience dans le contexte de l'organisme qui recrute <i>De quelle façon pensez-vous que cette expérience que vous avez acquise peut se reporter dans le contexte du présent emploi?</i></p>			L'expérience du candidat serait bénéfique pour notre organisation car elle peut se reporter dans notre contexte.	

Sensibilité envers les autres				
1. Empathie et capacité d'écoute				
a) Être attentif aux autres <i>Donnez-nous un exemple d'une situation où le fait d'être attentif aux autres a eu des retombées positives.</i>			Le candidat le remarque lorsque quelqu'un ne va pas bien et fait preuve et d'accessibilité.	
b) Se mettre à la place des autres pour comprendre leurs problèmes <i>Donnez-nous un exemple d'une situation où vous avez été à en mesure de vous mettre à la place des autres pour mieux comprendre leur situation.</i>			Le candidat fait preuve de délicatesse et offre spontanément son aide.	
c) Reconnaître les signes verbaux ou non verbaux pour venir en aide à quelqu'un (être à l'écoute des autres) <i>Donnez-nous un exemple de situation durant laquelle vous avez su « décoder » les signes (verbaux ou non verbaux) d'une personne pour lui apporter du support. Comment qualifieriez-vous votre capacité d'écoute active?</i>			Le candidat reconnaît les signes, identifie les besoins des gens et leur vient en aide. Il prend le temps d'écouter les autres pour bien les comprendre.	
2. Sollicitude				
a) Se soucier du sort d'autrui <ul style="list-style-type: none"> • Offrir du soutien aux gens dans le besoin (au moins deux exemples concrets)* <i>Donnez-nous deux exemples de situations où vous avez offert votre soutien à une personne dans le besoin. Que s'est-il passé exactement et qu'en avez-vous retiré?</i> <p>* Évaluer les deux exemples séparément et retenir le pointage le plus élevé des deux.</p>			Le candidat se sent interpellé et entre facilement en contact avec autrui. Le candidat se soucie des gens et leur apporte réconfort lorsque possible et approprié.	

Renseignements à fournir aux candidats présélectionnés lors des processus de dotation

FÉLICITATIONS, VOUS AVEZ ÉTÉ PRÉSÉLECTIONNÉ(E)!

Nous demandons désormais à tous les individus qui ont posé leur candidature pour l'emploi que voici et qui ont été présélectionnés, comme vous, de :

- 1- Préparer leur portefeuille de compétences démontrant leur maîtrise de deux compétences spécifiques recherchées pour le poste à doter; et
- 2- Participer à une entrevue semi-structurée de sélection dont le principal objectif est de donner aux juges des renseignements supplémentaires importants et pour corroborer le contenu des dossiers individuels.

Le portefeuille de compétences servira de préparation à l'entrevue pour la mesure de votre participation sociale et votre sensibilité envers les autres. En effet, des questions relatives à ces deux mêmes compétences vous seront alors posées; soyez donc prêt(e) à présenter vos exemples. Les détails des exigences en termes de contenu des portefeuilles, la description desdites compétences qui seront évaluées par au minimum trois membres du comité de sélection vous seront envoyés sous peu par télécopieur ou courriel, selon votre préférence. De plus, un exemple de portfolio fictif démontrant la maîtrise des compétences recherchées pour un emploi de consultante en RH au sein de notre organisation sera joint aux autres documents. Les candidats sont encouragés à s'en inspirer pour l'élaboration de leur propre portefeuille.

Pour toute question concernant le processus de dotation en général et le portefeuille de compétences en particulier, n'hésitez pas à communiquer avec notre consultante en ressources humaines.

La maîtrise des compétences suivantes doit être démontrée dans votre portefeuille de compétences :

PARTICIPATION SOCIALE

1. Capacité à promouvoir une cause ou un projet

- Exemple de situation où l'individu a su promouvoir une cause ou un projet qui lui tenait à cœur
- Exprimer verbalement aux membres son appréciation pour l'effort donné, les remercier, les encourager, les appuyer

2. Esprit de collaboration et d'entraide

- Être capable d'établir un réseau d'entraide avec les personnes oeuvrant dans son secteur d'activités, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de son organisation
- Participer à des tâches n'apparaissant pas sur la description de tâches
- Collaborer, coopérer et travailler en équipe

3. Motivation et enthousiasme à travailler dans le secteur communautaire

- Expérience de travail au sein d'un organisme communautaire (travail rémunéré ou non)
- Expérience d'implication pour une cause sociale
- Potentiel de généralisation de cette expérience dans le contexte de l'organisme qui recrute

SENSIBILITÉ ENVERS LES AUTRES

1. Empathie et capacité d'écoute

- Être attentif aux autres
- Se mettre à la place des autres pour comprendre leurs problèmes
- Reconnaître les signes verbaux ou non verbaux pour venir en aide à quelqu'un (être à l'écoute des autres)

2. Sollicitude

- Se soucier du sort d'autrui
 - Offrir du soutien aux gens dans le besoin (au moins deux exemples concrets)

Contenu du portfolio

Le portfolio à développer doit contenir les éléments suivants :

- 1) Brève explication globale de la raison pour laquelle vous pensez posséder les compétences recherchées pour occuper le poste convoité;
- 2) Démonstration de la maîtrise des compétences exigées à l'aide d'explications détaillées des expériences et apprentissages qui sont associées à ces compétences

La description des événements choisis doit inclure l'année et l'endroit où ils ont eu lieu ainsi que le rôle joué par le candidat et le nom des principales personnes impliquées. De plus, lorsque des expériences de travail sont décrites, le nom de l'organisation employeur doit être spécifié.

- 3) Explication des raisons relatives aux choix des exemples/situations/activités détaillé(e)s dans le portfolio et apprentissages découlant de ces expériences;
- 4) Pièces justificatives pertinentes pour démontrer le niveau de maîtrise des compétences exigées (diplôme d'études postsecondaires, relevés de notes, certificats, etc.);
- 5) Liste de trois à quatre (3-4) références qui seront jointes au téléphone pour discuter de votre rendement au travail passé relativement aux compétences exigées et pour corroborer les informations divulguées dans votre portefeuille.

** Les questions des pages suivantes vont vous guider dans l'élaboration de votre portfolio.²⁴

²⁴ Ces questions ont été remises aux candidats dans le cadre des processus de sélection 2 à 5 en remplacement de l'exemple de portfolio de l'annexe 4.

ANNEXE 5 : Exemple de portfolio

(Portfolio fictif remis aux candidats dans le cadre du premier processus de sélection)

ALICE LABERGE
330, boul. Mont-Bleu, Gatineau (Québec) J8Z 1W3
(819) 776-4545
Alice_Laberge@yahoo.ca

Brève explication globale de la raison pour laquelle vous pensez posséder les compétences recherchées pour occuper le poste convoité

Le milieu communautaire m'a toujours fascinée; je sais qu'en y travaillant je pourrai faire une différence au sein de mon entourage. Je pense que je possède les 2 compétences recherchées pour les raisons suivantes :

- 1- J'aime rendre service aux autres et leur venir en aide lorsque possible;
- 2- Je suis une personne énergique qui sait motiver les gens pour qu'ils participent à un projet intéressant;
- 3- Mon emploi au sein de l'Hôpital général d'Ottawa m'a permis de mettre à l'épreuve ma capacité à être sensible envers les autres. J'ai beaucoup appris de cette expérience et je compte vous en faire bénéficier.

Démonstration de la maîtrise des compétences exigées à l'aide d'explications détaillées des expériences et apprentissages qui sont associées à ces compétences

PARTICIPATION SOCIALE

Capacité à promouvoir une cause ou un projet (Exemple 1 : Compagnie XX)

Durant l'été 2003, tous les adjoints occupant un poste au sein du service de la recherche et du développement de la Compagnie XX devaient travailler en équipe et faire une recherche sur un sujet précis dont les résultats allaient devoir être présentés devant les membres de la direction. Comme nous ignorions tous le but ultime visé par le projet et de quelle façon nous allions pouvoir le mener à terme, l'intérêt général était au plus bas. Il fallait cependant s'atteler à la tâche et faire en sorte que le travail soit réparti équitablement entre les membres de l'équipe. Je me suis donc improvisée « leader » du groupe et j'ai tenté de trouver des moyens de motiver les autres à s'impliquer sur le dossier. Je leur ai entre autres souligné à quel point ils tiraient des connaissances pertinentes à leur domaine d'études en effectuant la recherche en question. De plus, l'acquisition de compétences analytiques, de recherche et de rédaction sera un atout sur le marché du travail en général.

J'ai été heureuse de voir que ma technique de motivation a porté fruit; nous avons été en mesure de terminer la recherche en temps opportun et les résultats obtenus ont aidé les dirigeants de l'entreprise à prendre une décision éclairée sur le sujet. Les autres adjoints et moi-même nous sommes rencontrés dans un restaurant pour célébrer. J'ai alors profité de l'occasion pour féliciter tout le monde de leur bon travail et pour les remercier de m'avoir fait confiance dans le cadre de cette initiative. Je voudrais ajouter que j'ai également proposé à mon gestionnaire de souligner ce grand accomplissement devant les employés de l'organisation.

Esprit de collaboration et d'entraide

(Exemple 2 : Le Supermarché du Lac WW et exemple 3 : Le Camp de vacances ZZ)

Le Supermarché du Lac WW à Rimouski vend des fruits et légumes depuis 1976. Durant l'été 2000, mon gestionnaire m'a approché pour me demander je pouvais lui venir en aide; son gérant des fruits et légumes venait d'avoir un accident de voiture et la livraison attendue pour la journée même était en retard. Même si je n'étais qu'une simple caissière, les autres employés savaient que j'étudiais en administration au Cégep de Rimouski; j'étais, semble-t-il, la meilleure personne pour « dépanner » le gérant principal. Au courant des six semaines suivantes, j'ai communiqué avec les fournisseurs alimentaires habituels et j'ai établi un réseau de fournisseurs de façon à ce que le supermarché ne soit jamais en manque de produits. Les autres filiales de la compagnie pouvaient également bénéficier de mon système et nous venir en aide en cas de besoin, puisque j'avais établi contact avec elles, ce qui n'avait jamais été fait auparavant étant donné que les filiales étaient toutes indépendantes. De plus, j'ai participé à la formation de plusieurs autres employés pour éviter que la gestion soit prise au dépourvu quant à l'approvisionnement de l'entreprise en cas de maladie ou de retard d'un des gérants.

Inutile de préciser que les tâches détaillées ci-dessus ne faisaient réellement pas partie de ma description de tâches. Lorsqu'on a demandé mon aide, je n'ai pas essayé de savoir de quelle manière je serais compensée pour mon nouveau rôle au sein du Supermarché du Lac WW; je me suis simplement concentrée sur la tâche à accomplir, de façon à aider efficacement mon superviseur en particulier et la compagnie en général.

Pour ce qui est de ma capacité à collaborer, coopérer et travailler en équipe, j'aimerais souligner que celle-ci a été mise à l'épreuve durant l'été 1999 lorsque j'ai été monitrice pour le Camp de vacances ZZ de Mont-Joli. Il faut dire que nous étions trois jeunes filles pour nous occuper de 15 garçons âgés de 5 à 8 ans et que c'était notre première expérience de travail à toutes les trois (à l'exception du gardiennage d'enfants). Je dois avouer que nous avons de la difficulté au début, mais nous avons vite découvert qu'en nous serrant les coudes nous arriverions à de bons résultats et les jeunes bénéficieraient davantage de leur séjour au camp. Nous avons donc été en mesure de mettre sur pied et de coordonner des activités intéressantes en équipe. Cette collaboration m'a beaucoup appris sur la question des relations interpersonnelles et l'esprit d'équipe.

Motivation et enthousiasme à travailler dans le secteur communautaire (Exemple 4 : L'Organisme YY)

Dès mon arrivée dans la région (août 2002), je me suis sentie interpellée par la misère des sans-abri qui errent non loin de ma résidence. Lorsque j'ai entendu dire que ma voisine préparait des plats pour les moins fortunés du quartier, je me suis tout de suite portée volontaire pour lui donner un coup de main. Toutes les semaines, nous passions plus heures ensemble à faire cuire des tartes, des pâtés et de la sauce à spaghetti que nous faisons congeler. L'Organisme YY venait une fois par semaine chercher la nourriture que nous avons préparée, ce qui leur permettait d'offrir des repas aux sans-abri de la ville. J'ai déménagé à Montréal en 2005 pour poursuivre mes études, ce qui m'a obligé à renoncer à cette activité bénévole. Je me suis récemment réinstallée à Gatineau dans l'espoir de trouver un emploi dans la région.

Je crois que cette expérience de travail bénévole décrit très bien mon implication pour la cause des sans-abri de l'Outaouais. De plus, chaque année, l'Organisme YY organise un souper bénéfice dont les profits servent à aménager des lits pour les sans-abri dans des édifices de la Ville de Gatineau. Je me suis toujours portée volontaire pour recruter des serveuses bénévoles pour cette soirée annuelle. Cela consistait à rédiger et à imprimer l'annonce à afficher dans les commerces du quartier, à rencontrer les personnes intéressées en entrevue pour m'assurer qu'elles étaient en mesure de faire le travail et à en « embaucher » une dizaine, parmi celles retenues. J'ai dû à deux reprises me déplacer dans des écoles secondaire de la ville pour parler de l'initiative et tenter de susciter l'intérêt chez les jeunes.

Je reconnais que le ROHSCO n'est pas à la recherche de cuisinière, mais je considère que mon expérience en ressources humaines, quoique limitée, me sera utile dans le contexte du présent emploi et démontre ma capacité et mon intérêt dans le domaine. Je considère également que ma participation pour le mieux-être des sans-abri démontre que je suis une personne qui est en mesure de se dévouer pour une cause qui lui tient à cœur; je sais que je saurai faire preuve de cette qualité personnelle pour aider le ROHSCO à venir en aide aux gens ayant de la difficulté à se trouver un logement décent.

SENSIBILITÉ ENVERS LES AUTRES

Empathie et capacité d'écoute

(Exemple 4 : L'Organisme YY et exemple 5 : Karine V.)

Ma copine Karine V. n'a pas eu une enfance facile. Tout en évitant d'entrer dans les détails, je veux porter à votre attention que j'ai su déceler son problème d'anorexie en 1998. Avec du recul, je me dis que c'est ma capacité d'écoute et d'être attentive aux besoins d'autrui qui m'a permis de reconnaître les signes de sa maladie pour pouvoir intervenir. Aujourd'hui, Karine a pris du poids et se remet tranquillement de sa maladie. Son groupe de soutien lui fait beaucoup de bien même si la partie est encore loin d'être gagnée.

J'aimerais souligner que la raison première pour laquelle je me suis investie au sein de l'Organisme YY est la suivante : je me suis mise à la place d'un sans-abri et j'ai réalisé à quel point l'aide des mieux nantis pouvait leur apporter un certain bien-être en leur permettant de manger et de se loger convenablement; il s'agit là de besoins primaires pour tous les humains. Ainsi, la préparation de plats-maison me faisait me sentir utile au sein de ma collectivité.

Sollicitude

(Exemple 5 : Karine V. et exemple 6 : La famille L.)

Je dois avouer que je m'en fais pour Karine V. Au cours des dix dernières années, j'ai tenté de lui apporter du soutien; c'est d'ailleurs un peu grâce à moi qu'elle a commencé à suivre un traitement psychologique. Je crois que cela lui fait beaucoup de bien de savoir que je suis de tout cœur avec elle et que je me soucie de son état. La famille et les amis sont très importants dans ce genre de circonstances.

Lorsque les amis de mes parents se sont retrouvés dans la rue en 1997 après que leur maison a pris en feu, nous les avons accueillis à bras ouverts, car ma famille et moi nous soucions de leur bien-être. Perdre sa maison et tous les trésors qu'elle contient a été un coup dur pour eux. Leur fille de trois ans ma cadette s'est tournée vers moi pour des vêtements et du réconfort. Je me souviens encore de son regard plein de questions quant à la catastrophe qui venait d'atteindre sa famille. La famille L. est demeurée chez-nous durant trois mois, trois mois pendant lesquels j'ai pris Sonia sous mon aile et lui ai offert mon soutien pour passer à travers ce moment difficile.

Explication des raisons relatives aux choix des exemples/situations/activités détaillé(e)s dans le portfolio et apprentissages découlant de ces expériences

J'ai choisi l'exemple (1) parce qu'il démontre des qualités personnelles dont je fais continuellement preuve dans ma vie professionnelle comme dans ma vie privée. Bien des tâches peuvent sembler ennuyantes et inutiles; il faut simplement savoir en retirer le maximum pour réaliser aussitôt que le temps et les efforts investis en valaient la chandelle. Pour moi, une initiative n'est jamais terminée avant que les participants voient leurs efforts soulignés. De plus, dans un environnement de travail toujours en mouvement, le moral peut être menacé; il est donc important de savoir encourager ses collègues pour qu'ils sentent que leur travail est apprécié.

Je suis d'avis que l'exemple (2) montre bien à quel point je suis à l'affût de nouvelles expériences de travail me permettant d'acquérir des compétences de tout genre. De plus, grâce à mon emploi au sein du Supermarché du Lac WW, je me suis fait de bons contacts à Rimouski, ce qui a permis à l'entreprise d'exploiter de nouvelles possibilités d'affaires avec ces filiales et des fournisseurs de la région. Je pense donc être en mesure de faire de même pour le ROHSCO, en cas de besoin. Pour ce qui est de l'exemple (3), je l'ai choisi parce que je pense qu'il témoigne du fait que je suis capable de m'adapter à des situations inconnues, de collaborer avec des gens pour l'atteinte d'un but commun et de travailler en équipe pour le succès d'une initiative.

L'exemple (4) montre bien à quel point le bénévolat et la cause des sans-abri ont fait partie de ma vie de 2002 à 2005. Je crois qu'il s'agissait de la meilleure façon de témoigner de la motivation et de l'enthousiasme à travailler dans le secteur communautaire. De plus, lorsqu'il est question de savoir se mettre à la place des autres pour mieux les comprendre, je suis d'avis que c'est parce que je suis arrivée à le faire que je me suis impliquée socialement au sein de l'Organisme YY, d'où la double pertinence de cet exemple dans le contexte du présent emploi.

Je crois que les exemples 5 et 6 permettent efficacement de mettre en évidence mes compétences en fait de sensibilité envers les autres. Qu'il s'agisse de Karine V. ou de Sonia L., je suis persuadée que j'ai su leur venir en aide; les savoir dans le besoin m'a amenée à me rendre compte de la chance que j'ai eu de vivre la vie que je vis. En conséquence, je suis encline à me dévouer pour le bien d'autrui, ce que les exemples 5 et 6 ont pour but de démontrer.

Pièces justificatives pertinentes pour démontrer le niveau de maîtrise des compétences exigées (diplôme d'études postsecondaires, relevés de notes, certificats, etc.)

Ci-joint :

- Une copie de mon certificat en service social de l'Université du Québec à Montréal (2006).
- Une copie du diplôme d'études professionnelles en infirmerie au Centre d'enseignement professionnel de l'Outaouais (2004-2005)
- Une copie d'un certificat de reconnaissance pour mon action bénévole auprès des sans-abri de mon quartier (2002-2005).
- Une copie d'un certificat stipulant que j'ai suivi une formation en gestion de conflits (2003).

Liste de trois à quatre (3-4) références qui seront jointes au téléphone pour discuter du rendement au travail passé du postulant relativement aux compétences exigées et pour corroborer les informations divulguées dans le dossier de l'individu.

M. James Dawson

Gestionnaire en développement durable

Compagnie XX, Gatineau

(819) 778-3246 James_Dawson@compagnieux.com

M. Dawson était mon superviseur en 2003 dans le cadre de mon emploi d'été au sein de la Compagnie XX.

M. Edgard Castonguay

Gestionnaire

Supermarché du Lac WW, Rimouski

(418) 721-6548 Castonguay.Ed@supermarcheLacWW.com

M. Castonguay a fait appel à mes connaissances en administration pour établir un réseau de fournisseurs en fruits et légumes pour le Supermarché du Lac WW durant l'été 2000.

M. Jonathan Babin

Coordonnateur

Camp de vacances ZZ, Mont-Joli

(418) 654-9876 J.Babin@CampZZ.gc.ca

M. Babin était mon superviseur durant mon emploi d'été au sein du Camp de vacances ZZ en 1999.

Mme Suzelle Gagné

Cuisinière bénévole

Organisme YY, Gatineau

(819) 776-5698 SGagne54@hotmail.com

Mme Gagné prépare encore aujourd'hui de la nourriture maison pour l'Organisme YY venant en aide aux sans-abri de l'Outaouais. Nous avons travaillé ensemble de 2002 à 2005.

ANNEXE 6 : Questions pour guider les candidats dans l'élaboration de leur portfolio

a) Exemple de situation où l'individu a su promouvoir une cause ou un projet qui lui tenait à coeur

Donnez-moi un exemple d'une situation où vous avez su promouvoir une cause ou un projet qui vous tenait à coeur.

De quelle façon les avez-vous encouragés à participer à l'initiative en question?

Quels outils avez-vous utilisés?

Quel a été le résultat obtenu?

b). Exprimer verbalement aux membres son appréciation pour l'effort donné, les remercier, les encourager, les appuyer

De quelle façon témoignez-vous de votre appréciation du travail accompli par les gens que vous côtoyez?

De quelle façon avez-vous appuyé et encouragé ces gens dans leur démarche?

2. Esprit de collaboration et d'entraide

a) Être capable d'établir un réseau d'entraide/de contacts avec les personnes oeuvrant dans son secteur d'activités, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de son organisation

Avez-vous déjà été membre d'un réseau d'entraide? Si oui, pouvez-vous nous en parler?

Avez-vous participé à la création d'un tel regroupement? Si oui, comment vous y êtes-vous pris? Le réseau en question est-il efficace?

b) Conclure des partenariats/ententes

Avez-vous de l'expérience en matière de création de partenariats avec d'autres organisations? Si oui, expliquez-nous comment vous vous y êtes pris pour créer ce partenariat ou /une entente.

Donnez-nous un exemple d'effet positif résultant de l'existence de ce partenariat/de cette entente.

c) Participer à des tâches n'apparaissant pas sur la description de tâches

Vous est-il arrivé de participer à un projet ou d'effectuer une tâche que votre emploi n'exigeait pas de vous?

Pouvez-vous nous en donner un exemple?

d) Collaborer, coopérer et travailler en équipe

- Participation à au moins un projet d'envergure nécessitant des contacts avec des gens dans un but précis

Parlez-nous d'un projet sur lequel vous avez travaillé qui vous demandait d'entrer en contact avec des individus. Quel rôle avez-vous joué?

Comment décririez-vous vos relations avec les gens que vous côtoyés en général?

3. Motivation et enthousiasme à travailler dans le secteur communautaire
<p>a) Expérience de travail au sein d'un organisme communautaire (travail rémunéré ou non) <i>Parlez-nous d'une expérience de travail bénévole que vous avez auprès du public.</i></p>
<p>b) Expérience d'implication pour une cause sociale <i>Vous êtes-vous déjà impliqué(e) pour une cause sociale?</i> <i>Si oui, à quelle fréquence cet événement a-t-il lieu et à combien de reprises vous y êtes-vous impliqué(e)?</i></p>
<p>c) Potentiel de généralisation de cette expérience dans le contexte de l'organisme qui recrute <i>De quelle façon pensez-vous que cette expérience que vous avez acquise peut se reporter dans le contexte du présent emploi?</i></p>
1. Empathie et capacité d'écoute
<p>a) Être attentif aux autres <i>Donnez-nous un exemple d'une situation où le fait d'être attentif aux autres a eu des retombées positives.</i></p>
<p>b) Se mettre à la place des autres pour comprendre leurs problèmes <i>Donnez-nous un exemple d'une situation où vous avez été à en mesure de vous mettre à la place des autres pour mieux comprendre leurs problèmes.</i></p>
<p>c) Reconnaître les signes verbaux ou non verbaux pour venir en aide à quelqu'un (être à l'écoute des autres) <i>Donnez-nous un exemple de situation durant laquelle vous avez su « décoder » les signes (verbaux ou non verbaux) d'un client pour lui venir en aide.</i> <i>Comment qualifieriez-vous votre capacité d'écoute active?</i></p>
2. Sollicitude
<p>a) Se soucier du sort d'autrui</p> <ul style="list-style-type: none"> • Offrir du soutien aux gens dans le besoin (au moins deux exemples concrets)* <p><i>Donnez-nous deux exemples de situations où vous avez offert votre soutien à une personne dans le besoin.</i> <i>Que s'est-il passé exactement et qu'en avez-vous retiré?</i></p>

ANNEXE 7 : Questions à poser aux personnes fournissant des références

Nom du candidat/de la candidate : _____

Légèrement au-dessus (+) de la note Légèrement au-dessous (-) de la note Information incomplète (I) Non applicable (N/A)	Insatisfaisant (1)	Faible (2)	Satisfaisant (3)	Très satisfaisant (4)	Poser la question (X)
Participation sociale					
1. Capacité à promouvoir une cause ou un projet					
a) Exemple de situation où l'individu a su promouvoir une cause ou un projet qui lui tenait à cœur <i>Sur une échelle de 1 à 4, comment qualifieriez-vous la capacité qu'a X de promouvoir une cause ou un projet qui lui tient à cœur?</i>					
<i>Comment qualifieriez-vous la capacité qu'a eu X d'encourager les gens à participer à l'initiative en question?</i>					
<i>Comment qualifieriez-vous la capacité qu'a eu X d'obtenir des résultats positifs en la matière?</i>					
<u>À corroborer :</u> <i>Ex.</i>	Oui		Non		
<u>À corroborer :</u> <i>Pour encourager les gens à participer à l'initiative en question, il dit avoir</i>	Oui		Non		
<u>À corroborer :</u> <i>Outils utilisés et résultats obtenus</i>	Oui		Non		
b) Exprimer verbalement aux membres son appréciation pour l'effort donné, les remercier, les encourager, les appuyer <i>Comment qualifieriez-vous la capacité qu'a X de témoigner son appréciation pour un travail accompli par les gens qu'il côtoie?</i>					

<i>Comment qualifieriez-vous la capacité qu'a X d'appuyer et d'encourager ces gens dans leur démarche?</i>					
<u>À corroborer :</u> <i>Appréciation du travail accompli par les gens qu'il côtoie</i>		Oui	Non		
<u>À corroborer :</u> <i>Appui et encouragement de ces gens dans leur démarche</i>		Oui	Non		
2. Esprit de collaboration et d'entraide					
a) Être capable d'établir un réseau d'entraide avec les personnes oeuvrant dans son secteur d'activités, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de son organisation <i>Comment qualifieriez-vous la capacité qu'a X d'être un membre efficace d'un réseau d'entraide?</i>					
<i>Comment qualifieriez-vous la capacité qu'a X de participer à la création d'un tel regroupement?</i>					
<i>Comment qualifieriez-vous la capacité qu'a X de maintenir un réseau d'entraide efficace?</i>					
<u>À corroborer :</u> <i>Avoir déjà été membre d'un réseau d'entraide ou avoir participé à la création d'un tel regroupement</i>		Oui	Non		
b) Conclure des partenariats/ententes <i>Comment qualifieriez-vous la capacité qu'a X de créer des partenariats avec d'autres organisations?</i>					
<u>À corroborer :</u> <i>Façon de s'y prendre pour y arriver</i>		Oui	Non		

<p><u>À corroborer :</u> Effet positif résultant de l'existence de ce partenariat/cette entente</p>	<p>Oui Non</p>				
<p>c) Participer à des tâches n'apparaissant pas sur la description de tâches Comment qualifieriez-vous la réaction de X si vous lui demandiez de participer à un projet qui ne faisait pas partie de sa description d'emploi?</p>					
<p><u>À corroborer :</u> Participation à un projet ou acceptation d'une tâche que son emploi n'exigeait pas de lui</p>	<p>Oui Non</p>				
<p>d) Collaborer, coopérer et travailler en équipe • Participation à au moins deux projets différents nécessitant des contacts avec des gens dans un but précis Comment qualifieriez-vous la capacité qu'a X de travailler sur des projets en équipe avec d'autres individus?</p>					
<p>Comment qualifieriez-vous sa façon de travailler en équipe avec d'autres?</p>					
<p>Comment qualifieriez-vous ses relations avec les gens qu'il côtoie en général?</p>					
<p><u>À corroborer :</u> Un projet sur lequel il aurait travaillé qui lui aurait demandé d'entrer en contact avec des individus</p>	<p>Oui Non</p>				
<p><u>À corroborer :</u> Rôle joué au sein de ces équipes</p>	<p>Oui Non</p>				

<u>À corroborer :</u> <i>Description de ses relations avec les gens qu'il côtoie</i>	Oui				Non				
3. Motivation et enthousiasme à travailler dans le secteur communautaire									
a) Expérience de travail au sein d'un organisme communautaire (travail rémunéré ou non) <i>Comment qualifieriez-vous l'expérience de travail de X au sein de votre organisme communautaire?</i>									
<u>À corroborer :</u> <i>Expérience de travail au sein d'un organisme communautaire</i>	Oui				Non				
b) Expérience d'implication pour une cause sociale <i>Comment qualifieriez-vous l'expérience d'implication pour une cause sociale de X?</i>									
<i>À votre connaissance, est-ce que le candidat s'est déjà impliqué pour une cause sociale?</i>	Oui				Non				
<u>À corroborer :</u> <i>Fréquence de l'implication sociale</i>	Oui				Non				
c) Potentiel de généralisation de cette expérience dans le contexte de l'organisme qui recrute <i>Comment qualifieriez-vous la capacité de généralisation de l'expérience de X dans le contexte de notre organisme?</i> ⊛									
<i>Le candidat a émis le commentaire suivant sur la question. Êtes-vous d'accord avec ses propos?</i>	Oui				Non				

⊛ Il peut être nécessaire de décrire notre contexte à la référence.

Sensibilité envers les autres					
1. Empathie et capacité d'écoute					
a) Être attentif aux autres <i>Comment qualifieriez-vous la capacité de X d'être attentif aux autres?</i>					
<u>À corroborer :</u> <i>Situation où le fait d'avoir été attentif aux autres a eu des retombées positives</i>		Oui	Non		
b) Se mettre à la place des autres pour comprendre leurs problèmes <i>Comment qualifieriez-vous la capacité qu'a X de se mettre à la place des autres pour comprendre leur situation?</i>					
<u>À corroborer :</u> <i>Situation où il a été à en mesure de se mettre à la place d'autrui pour mieux comprendre leur situation</i>		Oui	Non		
c) Reconnaître les signes verbaux ou non verbaux pour venir en aide à quelqu'un (être à l'écoute des autres) <i>Comment qualifieriez-vous la capacité qu'a X de reconnaître les signes verbaux ou non verbaux pour venir en aide à quelqu'un?</i>					
<u>À corroborer :</u> <i>Situation durant laquelle il a su « décoder » les signes (verbaux ou non verbaux) d'une personne pour lui apporter du soutien</i>		Oui	Non		
<u>À corroborer :</u> <i>Qualificatif donné à sa capacité d'écoute active</i>		Oui	Non		

2. Sollicitude					
a) Se soucier du sort d'autrui <ul style="list-style-type: none"> • Offrir du soutien aux gens dans le besoin (au moins deux exemples concrets) <i>Comment qualifieriez-vous la capacité qu'a X de se soucier du sort d'autrui?</i>					
<u><i>À corroborer :</i></u> <i>Description d'une situation où il a offert son soutien à une personne dans le besoin</i>	Oui			Non	

BarOn Emotional Quotient Inventory (EQI)

Social Responsibility (RE)

Social responsibility is the ability to demonstrate oneself as a cooperative, contributing, and constructive member of one's social group. This ability involves acting in a responsible manner, even though one may not benefit personally. Socially responsible people have social consciousness and a basic concern for others, accepting others, acting in accordance with one's conscience, and upholding social rules. These people possess interpersonal sensitivity and are able to accept others and use their talents for the good of the collective, not just the self. People who are deficient in this ability may entertain antisocial attitudes, act abusively towards others, and take advantage of others.

Empathy (EM)

Empathy is the ability to be aware of, to understand, and to appreciate the feelings of others. It is "tuning in" (being sensitive) to what, how, and why people feel the way they do. Being empathetic means being able to "emotionally read" other people. Empathetic people care about and show interest in and concern for others.

Test 16 P.F.

Facteur A

Chaleureux, Sociabilité
Bon caractère, avenant
Serviabile
S'intéresse aux autres

Doux, aimable
Confiant
Malléable
Chaleureux

L'individu montre une préférence marquée pour les professions où l'on est en rapport avec des personnes, il aime être en société et il est prêt à se plier aux circonstances. Les individus de ce groupe forment plus facilement des cellules actives et il y a preuve expérimentale qu'ils sont plus généreux dans les relations interpersonnelles, moins sensibles à la critique, plus capables de se rappeler le nom des gens.

Inventaire de personnalité de Jackson, version révisée (JPI-R) (1994)

Empathy (Affection interpersonnelle)

Tends to identify closely with other people and their problems; values close emotional ties with others; concerned about others; upset by others' misfortunes.

Sociability (Participation sociale)

Will eagerly join a variety of social groups; seeks both formal and informal association with others; values positive interpersonal relationships; actively social.

ANNEXE 9 : Questionnaire d'évaluation pour les candidats
Inspiré de Gélinas (1998)

1. Quelle est votre opinion quant à l'utilité du portfolio de compétences en sélection du personnel? Selon vous, est-il approprié? Inapproprié? Pour quelles raisons?
2. À votre avis, suite à votre expérience, quelle(s) compétence(s) pensez-vous que le portfolio permet d'évaluer efficacement?
3. Croyez-vous que le portfolio puisse aider à mettre davantage en valeur certaines compétences (connaissances, habiletés, aptitudes, traits de personnalité, etc.) que sont en mesure de le faire les méthodes traditionnelles connues et utilisées en entreprise?
4. Pensez-vous que le portfolio que vous avez conçu dans le but d'obtenir le poste que vous convoitez a permis de démontrer adéquatement votre niveau de maîtrise des compétences recherchées?
5. Pensez-vous que cet instrument a permis de présenter un portrait réaliste et fidèle de ce que vous savez et pouvez accomplir?²⁵
6. Quels sont vos commentaires par rapport au contenu du portfolio? Apporteriez-vous des modifications au format et au contenu exigés? Lesquelles?
7. Combien de temps avez-vous consacré à l'élaboration de votre portfolio pour votre application au présent concours? Croyez-vous que cela vaille la peine en fin de compte?
8. Est-ce que des frais ont dû être encourus lors de la conception de votre portefeuille de compétences? Si oui, à quel montant s'élève la somme payée, approximativement?
9. Est-ce que vous pensez que l'utilisation du portefeuille de compétences a eu/puisse avoir des impacts négatifs sur les membres de groupes désignés (autochtones, minorités visibles, femmes et handicapés)? Qu'est-ce qui vous permet d'arriver à une telle conclusion?

²⁵ (tiré de Herman et Winters, 1994)

ANNEXE 10 : Questionnaire d'évaluation pour les évaluateurs
Inspiré de Gélinas (1998)

1. Quelle est votre opinion quant à l'utilité du portfolio de compétences en sélection du personnel? Selon vous, est-il approprié? Inapproprié? Pour quelles raisons?
2. À votre avis, suite à votre expérience, quelle(s) compétence(s) pensez-vous que le portfolio permet d'évaluer efficacement?
3. Croyez-vous que le portfolio puisse aider à mettre davantage en valeur certaines compétences (connaissances, habiletés, aptitudes, traits de personnalité, etc.) que sont en mesure de le faire les méthodes traditionnelles connues et utilisées en entreprise?
4. Pensez-vous que les portfolios conçus par les candidats dans le but d'obtenir le poste convoité leur a permis de démontrer adéquatement leur niveau de maîtrise des compétences recherchées?
5. Pensez-vous que cet instrument a permis de présenter un portrait réaliste et fidèle de ce que les candidats savent et peuvent accomplir?
6. Quels sont vos commentaires par rapport au contenu du portfolio? Apporteriez-vous des modifications au format et au contenu exigés? Lesquelles?
7. Combien de temps avez-vous consacré à l'évaluation des portfolios pour votre application d'un concours donné (formation suivie, préparation nécessaire, etc.)? Croyez-vous que cela vaille la peine en fin de compte, surtout si on prend en considération l'élaboration d'une grille pour chacun des différents postes à doter?
8. Est-ce que des frais supplémentaires ont été encourus dus à l'évaluation des portfolios dans le cadre du processus de sélection du personnel? Si oui, à quel montant s'élève la somme payée, approximativement?
9. Est-ce que vous pensez que l'utilisation du portefeuille de compétences a eu/puisse avoir des impacts négatifs sur les membres de groupes désignés (autochtones, minorités visibles, femmes et handicapés)? Qu'est-ce qui vous permet d'arriver à une telle conclusion?
10. Êtes-vous d'avis que les grilles d'évaluation élaborées aux fins du présent mémoire (principalement celle destinée à apprécier les portefeuilles de compétences) sont des outils souples et faciles à utiliser? Expliquez.

ANNEXE 11 : Definitions of JPI-R Scales

Définitions tirées de Jackson Personality Inventory – Revised, Manual (Jackson, 1994, p.21-24)

Cluster 1: Analytical

Complexity (*Complexité*) involves a preference for elaborate or “deep” explanations and interpretations of things and events. Although slightly related to intelligence, this trait denotes more a certain way of thinking than it does cognitive ability. Like most other personality traits, Complexity will be functional in some situations but not others. A high scorer might be expected to demonstrate an analytical and probing style of thinking, whereas a low scorer might be expected to adopt a more concrete, bottom-line approach in dealing with other people and with day-to-day issues.

Breadth of Interest (*Étendue de l'intérêt*) denotes concerns, of amore-or-less intellectual nature, rather than those involving, for example, physical activities. People scoring high on this scale would be expected to show intellectual curiosity about a diversity of topics. Low scorers, on the other hand, would be expected to be concerned with a relatively narrow range of topics. Breadth of Interest does not refer to the intensity of interest in any one area. Hence, high scorers are not necessarily “deep” thinkers, and low scorers are not necessarily “shallow” thinkers.

Innovation (*Innovation*) denotes an tendency to be creative in thought and action. A high scorer on this scale might be expected to prefer novel solutions to problems, and to appreciate original ideas on the part of others. A low scorer could be expected to prefer tried-and-true ways of doing things, and to dislike original thinking styles.

Tolerance (*Tolérance*) denotes and individual's acceptance of persons holding attitudes and customs that are different from his or her own. A high scorer will readily adopt new and diverse points of view. A low scorer is more likely to evaluate others negatively if they disagree with him or her and/or if they express unusual opinions.

Cluster 2: Emotional

Empathy (*Affection interpersonnelle*) refers to a person's emotional responsiveness toward other people. A person scoring high on this scale might be expected to seek out situations or activities involving deep, personally meaningful interactions with others. Someone scoring low on this scale might be expected to prefer activities more impersonal in nature. If unwillingly confronted with an emotional situation, the low scorer would be less inclined than the high scorer to allow it to affect his or her behavior.

The **Anxiety** (*Anxiété*) scale was intended to assess mild to moderate manifestations of stress, not to be confused with the more debilitating varieties encountered in psychiatric patients. A person scoring high on Anxiety may be viewed as being generally worrisome with regard to day-to-day activities and personally relevant events. A person scoring low on Anxiety may be viewed as being unusually free from even the normal range of fears and uncertainties that affect most people from time to time.

Cooperativeness (*Conformisme*) denotes sensitivity and responsiveness to social pressures and norms., especially as expressed by people in the person's immediate social environment. Although related to conformity, it goes beyond the superficial and observable kinds of compliance, such as might be revealed in a person's dress. A person scoring high on Cooperativeness could be expected to accept readily the desires of other group members, and adopt willingly the group's views regarding particular people, places, and events., A person scoring low on Cooperativeness would be expected not only to remain independent of group pressures, but also, at times, to resist them more actively.

Cluster 3: Extroverted

Sociability (*Participation sociale*) refers to the tendency to seek out the companionship of other people in a variety of situations. High scorers tend to derive pleasure from sharing their time with others, and will actively pursue development of interpersonal relationships. Low scorers, on the other hand, would prefer being alone, actively avoiding the company of other people whenever possible. In situations where social contact is unavoidable, low scorers may be likely to terminate the interaction earlier.

Social Confidence (*Estime de soi*) focuses on the more interpersonal aspects of self assuredness. A high scorer on this scale would be expected to demonstrate confidence and composure in dealing with others. A low scorer would be expected to be more timid and self-conscious in such cases and to experience discomfort and embarrassment. Interpersonal self esteem is important in evaluating personality, but it should be recognized that other types of confidence may be important in certain situations.

Energy Level (*Niveau d'énergie*) refers to an individual's characteristic overall level of functioning in carrying out day-to-day activities. Someone scoring high on this scale would be expected to be lovely and energetic in a variety of self-selected tasks and to demonstrate appreciable enthusiasm and endurance. Someone scoring low on this scale would be expected to avoid undertaking numerous and/or strenuous activities and to fatigue easily if such activities were unavoidable.

Cluster 4: Opportunistic

Social Astuteness (*Adresse sociale*) is perhaps the most difficult of the JPI scales to define and validate. In general, it denotes a social form of intelligence. A person scoring high on this scale is likely to be an effective negotiator, aware of other's motives, diplomatic in presenting issues to others, and to resolve conflict situations through persuasion rather than aggression. Such a person will tend to get his or her way with people without their necessarily becoming aware of the subtle means used to achieve that purpose. Low scorers are likely to be considered less tactful in dealing with others, preferring a more direct style of communication.

Risk Taking (*Goût du risqué*) has been considered to include four facets: physical, monetary, social, and ethical risk taking (Jackson, Hourany, & Vidmar, 1972). Although the Risk Taking scale assesses all four facets, it tends to weight monetary risk taking somewhat more heavily than the others. Individuals who score highly on this scale are prone to exposing themselves to situations having uncertain outcomes (e.g. gambling). Low scorers prefer to be more cautious in their approach to things.

Cluster 5: Dependable

Organization (*Organization*) reflects an orderly and systematic approach to undertaking daily activities. A person who scores highly on this scale is inclined to plan ahead and to complete assignments on schedule. A person who scores low on Organization may be inclined to leave things until the last minute, and to avoid structure in work activities.

Traditional Values (*Valeurs traditionnelles*) pertains to cultural change. People differentially reflect changes in societal values that occur over time. Traditional values persist, but not equally in every person. Similarly, values that will predominate in the future already are present in varying degrees in current attitudes of individuals. The Traditional Values scale assesses the degree to which an individual incorporates “old” values, as opposed to more modern views regarding topics such as patriotism and relations between the sexes. It is a scale in which significant differences would be expected between young and older adults. In general, a high scorer would be expected to be more conservative, and a low scorer more liberal in his or her views on major cultural themes.

Responsibility (*Responsabilité*) is identified largely in terms of the degree to which a person feels an abstract moral obligation to other people and to society at large. A high scorer feels a sense of obligation “to do the right thing”, regardless of possible personal consequences. A low scorer may be not only indifferent to such obligations, but also unduly frank in reporting ethical transgression, it should be noted that all items for all JPI scales were selected on the basis of the higher association with their own scale than with social desirability.

ANNEXE 12 : Questions du JPI-R

Questions associées à la Participation sociale (Sociability) et à l’Affection interpersonnelle (Empathy) et tirées de la traduction des questions présentées dans le *Jackson Personality Inventory – Revised, Manual*. p. 103 à 110.

Questions : Participation sociale (sociability)	Réponse attendue
Ma vie serait malheureuse si je ne connaissais pas une foule de gens.	Vrai
Je préfère les activités de groupe aux activités individuelles.	Vrai
Je n’aime pas manger seul(e).	Vrai
Lorsque je voyage seule(e), j’aime entamer la conversation avec des étrangers.	Vrai
Lorsque je suis seul(e), j’éprouve un sentiment de solitude.	Vrai
Je préfère téléphoner à un ami pendant mes temps libres que de lire une revue.	Vrai
J’aime rencontrer le plus de personnes possible.	Vrai
Je passe une grande partie de mes temps libres en compagnie d’autres personnes.	Vrai
Je préférerais inviter un voisin à passer la soirée plutôt que de rester seul(e).	Vrai
Dans les réunions mondaines, j’aime aller parler à tous les invités.	Vrai
Je ne téléphone à mes amis que pour discuter de questions importantes.	Faux
Cela ne me dérangerait pas de passer plusieurs jours sans voir personne.	Faux
J’aime travailler dans un endroit où je ne serai pas dérangé(e).	Faux
Je n’aime pas particulièrement être entouré(e) de personnes bruyantes.	Faux
J’aime passer mon temps libre à des activités qui me permettent de m’éloigner des gens.	Faux
Je préfère passer une soirée tranquille à la maison plutôt que d’assister à une soirée mondaine.	Faux
Je ne cherche pas à connaître un grand nombre de personnes.	Faux
Je trouve que voyager seul(e) me permet de me détendre considérablement.	Faux
Je n’ai pas besoin des autres pour être heureux(se).	Faux
En général, je préfère être moi-même.	Faux

Questions : Affection sociale (empathy)	Réponse attendue
Je me sentirais découragé(e) et malheureux(euse) si quelqu’un que je connaissais perdait son emploi..	Vrai
Je suis tellement sensible à l’humeur de mes amis que j’ai l’impression de ressentir ce qu’ils ressentent.	Vrai
J’aimerais consacrer une large part de mon temps à aider les personnes défavorisées.	Vrai
Je deviens souvent très sentimental(e) en ce qui concerne mes amis.	Vrai
Je suis d’une nature plutôt affectueuse envers les gens.	Vrai
J’ai tendance à m’attacher fortement aux autres.	Vrai
Je suis porté(e) à faire miens les problèmes des autres.	Vrai
Lorsque je parle d’une personne que j’aime beaucoup, j’ai de la difficulté à ne pas montrer mes sentiments.	Vrai
Les films qui finissent mal me rendent triste.	Vrai
Lorsqu’un orateur fait une erreur, je suis mal à l’aise pour lui.	Vrai
Je préfère ne pas perdre de temps à m’inquiéter de personnes dont la condition ne peut être améliorée.	Faux
Je ne me soucie pas que mes amis suivent mes conseils ou non.	Faux
J’essaie d’éprouver des sentiments plutôt neutres envers les autres.	Faux
Je crois que je réussis à ne pas m’inquiéter si un ami tombait malade.	Faux
Je n’ai aucune indulgence pour les personnes qui causent elles-mêmes leurs problèmes.	Faux
Je n’ai aucune patience avec les personnes qui ne recherchent qu’une épaule sur laquelle pleurer.	Faux
Je me fâche rarement lorsqu’une personne fait l’imbécile.	Faux
Je suis rarement peiné(e) du malheur des autres.	Faux
J’essaie de ne pas me mêler des problèmes des autres.	Faux
Je ne suis pas une personne très émotive.	Faux