

## Au-delà du message : Comment la crédibilité influence-t-elle l'intention d'agir dans le sens du feed-back en contexte d'évaluation du potentiel?

Marie Malo<sup>1</sup>, Isabelle Tremblay<sup>2</sup>, Frédérique-Emmanuelle Lessard<sup>2</sup>, et Jean-Sébastien Boudrias<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Université de Sherbrooke [Marie.Malo@usherbrooke.ca](mailto:Marie.Malo@usherbrooke.ca)

<sup>2</sup>Université de Montréal

**Alors que l'évaluation du potentiel connaît une forte popularité chez les psychologues du travail, peu d'efforts de recherche sont consentis pour expliquer les facteurs influençant l'intention des candidats d'agir dans le sens du feed-back reçu suite à l'évaluation. La présente étude, menée auprès de 111 candidats, s'intéresse à la question en s'appuyant sur le modèle d'Ilgen, Fisher et Taylor (1979). En contrôlant pour la valence du feed-back, les résultats d'analyses de médiation basées sur des procédures de ré-échantillonnage (Hayes, 2013) mettent en évidence l'effet indirect de la crédibilité perçue de la source sur l'intention d'agir à travers l'appropriation cognitive. À la lumière des résultats, des pistes de recommandation pour la pratique des psychologues sont formulées.**

Mots clés : *Valence du feed-back; Intention d'agir; Appropriation cognitive; Crédibilité; Évaluation.*

### Introduction

À l'ère où la rareté de la main-d'œuvre qualifiée s'accroît, la gestion des talents devient un enjeu de taille pour les organisations. L'un des défis consiste à identifier les meilleures ressources et à encourager leur développement afin de leur assurer un avenir viable au sein de l'entreprise. Dans ce contexte, les organisations se tournent de plus en plus vers la sélection et l'évaluation du personnel (Silzer et Jeanneret, 2011). Parallèlement, l'évaluation du potentiel représente l'une des principales activités exercées par les psychologues du travail et des organisations du Québec (Boudrias, Pettersen, Longpré et Plunier, 2008).

L'évaluation du potentiel consiste à mesurer les connaissances et les compétences que possède une personne de manière à prédire sa performance dans son emploi actuel ou futur (Silzer et Jeanneret, 2011). Elle comporte généralement une entrevue individuelle et une série de tests psychométriques permettant d'évaluer de façon assez exhaustive une multitude de compétences recherchées par les organisations (Silzer et Jeanneret, 2011). Ce type d'évaluation peut être suivi d'une séance de feed-back au cours de laquelle le psychologue discute avec le candidat de ses résultats afin de les mettre en relation avec son emploi actuel ou le poste convoité (Moses, 2011; Ryan, Brutus, Greguras et Hakel, 2000). Le feed-back a pour objectif d'amener

le candidat à modifier certains comportements et à développer ses compétences afin d'accroître sa performance en emploi ou de faciliter son intégration en poste (Pease, 2010).

Un certain nombre d'études réalisées dans divers contextes d'évaluation suggère que la valence positive d'un feed-back, c'est-à-dire la teneur positive plutôt que négative du message, serait liée à des réactions favorables telles qu'une perception d'utilité (Anseel et Lievens, 2006) et un meilleur degré d'accord avec le message (Bell et Arthur, 2008; Boudrias, Bernaud et Plunier, 2014). La valence positive du message ne suffirait toutefois pas pour que le feed-back produise des résultats positifs. L'intention d'agir dans le sens du feed-back, soit le degré auquel le candidat a le désir d'émettre des actions concrètes alignées au message reçu (Kudisch, Lundquist et Smith, 2002), s'affiche comme un élément clé permettant d'expliquer le comportement qui sera produit en réaction au feed-back (Boudrias et al., 2014; Byham, 2005). Or, la recherche s'est très peu intéressée aux déterminants de l'intention d'agir dans le sens du feed-back reçu en contexte d'évaluation du potentiel. En 2008, une recension des écrits (Plunier, Boudrias et Landry Gagné, 2008) dénombrait seulement 10 études sur le sujet. Considérant qu'environ 10 % des écrits empiriques portant sur l'évaluation du potentiel sont

parus entre 1990 et 2011 (McPhail, Morris, Barnett et Silzer, 2013), l'impératif de publier des données probantes récentes s'impose.

Devant le paradoxe opposant la popularité de la pratique et la pauvreté de la documentation scientifique sur ce type spécifique d'évaluation (Hazucha et al., 2011), la présente étude a pour but d'explorer certains antécédents de l'intention d'agir en contexte d'évaluation du potentiel. Pour ce faire, les travaux d'Ilgen, Fisher, et Taylor (1979), réalisés en contexte d'évaluation de performance, serviront d'assises théoriques. Plus précisément, le modèle théorique d'Ilgen et al. (1979) décrit un processus par lequel l'intégration cognitive du feed-back permettrait d'expliquer l'effet de caractéristiques du feed-back (p. ex., caractéristiques du message et de la personne qui donne le feed-back) sur l'intention d'émettre des réponses dans le sens du feed-back. Empruntant la même logique, la présente étude vise donc à vérifier l'effet indirect de la crédibilité perçue de la source sur l'intention d'agir à travers l'appropriation cognitive. Cette relation de médiation sera étudiée en tenant compte de la valence du feed-back afin de documenter les effets de la crédibilité de la source au-delà de la tonalité positive du message, qui est associée à des réactions favorables au feed-back (Anseel et Lievens, 2006; Bell et Arhtur, 2008; Feys, Anseel & Wille, 2011).

#### *Appropriation cognitive et intention d'agir dans le sens du feed-back*

L'appropriation cognitive du feed-back se définit comme l'intégration des informations du feed-back à la conception de soi (Plunier, 2012) et regroupe deux réactions cognitives, soit l'acceptation du feed-back et la conscientisation (Plunier, Boudrias et Savoie, 2013). L'acceptation du feed-back réfère au fait que le candidat perçoive le feed-back comme étant juste et fidèle à qui il est (Ilgen et al., 1979; Plunier, 2012), alors que la conscientisation renvoie à l'évaluation qu'il fait afin de déterminer si le feed-back lui permet de mieux se connaître et de saisir les enjeux de ses comportements au travail (Plunier, 2012; Ripon, 1998).

Deux théories différentes peuvent être invoquées afin d'expliquer comment l'acceptation et la conscientisation sont liées à l'intention d'agir dans le sens du feed-back. Dans un premier temps, selon la théorie de la cohérence de soi (Korman, 1970), l'individu serait motivé à émettre des comportements qui correspondent à son image de lui-même. Transposé à l'évaluation du potentiel, plus un candidat

considérerait que son feed-back est vrai, plus il l'accepterait et chercherait à s'y conformer. Des écrits empiriques montrent une relation positive entre l'acceptation et l'intention d'agir ( $r = .29, p < .05$ ; Byham, 2005;  $r = .48, p < .01$ ; Plunier et al., 2013).

En revanche, selon la théorie de la probabilité d'élaboration (Petty et Cacioppo, 1986), plus une personne analyse en profondeur un message, plus sa motivation à changer serait grande. Puisque la conscientisation amène l'individu à reconsidérer ses représentations de lui-même (Plunier, 2012), cette dimension de l'appropriation cognitive devrait avoir une influence sur l'intention d'agir du candidat afin de tester les nouvelles informations acquises dans la séance de feed-back. Cette proposition est cohérente avec de récents résultats de recherche ( $\beta = .24, p < .05$ ; Boudrias et al., 2014;  $r = .61, p < .01$ ; Plunier et al., 2013).

Bien que proposant des explications distinctes, ces deux théories peuvent être utilisées de façon complémentaire pour formuler les hypothèses de recherche suivantes :

Hypothèse 1 : L'acceptation sera positivement liée à l'intention d'agir.

Hypothèse 2 : La conscientisation sera positivement liée à l'intention d'agir.

#### *Crédibilité perçue de la source, appropriation cognitive et intention d'agir dans le sens du feed-back*

Selon le modèle d'Ilgen et al. (1979), les caractéristiques de la source du message exerceraient une influence sur les réactions cognitives au feed-back. Parmi les caractéristiques ayant reçu un fort soutien empirique se trouve la crédibilité perçue de la source (Kinicki, Prussia, Wu et McKee-Ryan, 2004; Savaria, 2012). La crédibilité de la source en contexte d'évaluation psychologique repose sur l'expertise communiquée par l'évaluateur par rapport à l'objet de l'évaluation ainsi que sur sa capacité à mettre à l'aise le candidat afin de gagner sa confiance (Binderman, Fretz, Scott et Abrams, 1972; Savaria, 2012).

La théorie de la dissonance cognitive (Festinger, 1957) explique en partie l'effet de la crédibilité perçue de la source sur l'appropriation du feed-back. Cette théorie postule qu'une tension est générée lorsqu'il existe un écart perçu entre l'image qu'un individu se fait de lui-même et le message qui lui est transmis. Afin de gérer cette tension, plusieurs stratégies peuvent être déployées, telles que de discréditer la source du message. Cependant, lorsque la personne perçoit la

source du message comme étant crédible, elle serait moins encline à argumenter et à discréditer la source du message. Pour réduire la dissonance cognitive sous-jacente, elle serait portée à accepter le message comme étant vrai et possiblement à faire une prise de conscience. Plus la dissonance est importante, plus l'individu chercherait à la réduire. Ce changement dans sa façon de se percevoir rendrait l'individu plus motivé à modifier ses comportements pour agir de façon cohérente avec cette nouvelle perception de lui-même. En dépit d'un nombre restreint d'études, de récentes publications soutiennent cette explication ( $\beta_{acceptation} = .46, p < .05, \beta_{conscientisation} = .27, p < .05$ ; Boudrias et al., 2014;  $r_{acceptation} = .66, p < .01, r_{conscientisation} = .64, p < .01$ , Savaria, 2012).

Sur la base de l'argumentaire qui précède, les hypothèses suivantes sont formulées en regard des deux types de réactions cognitives de l'appropriation cognitive :

Hypothèse 3 : Au-delà de la valence du feed-back, la crédibilité perçue de la source aura un effet indirect sur l'intention d'agir par l'intermédiaire de l'acceptation.

Hypothèse 4 : Au-delà de la valence du feed-back, la crédibilité perçue de la source aura un effet indirect sur l'intention d'agir par l'intermédiaire de la conscientisation.

## Méthode

### Participants

Cent onze travailleurs québécois francophones font partie de l'étude. Les participants sont en majorité des hommes (64 %) âgés en moyenne de 42.10 ans ( $\bar{ET} = 7.46$ ) et 68 % détiennent un diplôme universitaire (2 % certificat, 50 % baccalauréat et 16 % maîtrise). Ils occupent majoritairement un poste de gestion (34 % gestionnaires de premier niveau, 25 % gestionnaires intermédiaires et 5 % gestionnaires supérieurs).

### Procédure

Postulant à un poste de gestion au sein d'organisations variées, les participants ont pris part à un processus d'évaluation du potentiel d'une durée d'une journée. Ils ont été évalués au moyen de tests psychométriques validés, d'un panier de gestion et d'une entrevue structurée. Après que la décision d'embauche ait été rendue par l'organisation ayant formulé la demande d'évaluation, les participants ont assisté à une rencontre de feed-back individuelle

d'environ une heure afin de recevoir leurs résultats d'évaluation du potentiel. L'ensemble du processus d'évaluation, dont la séance de feed-back, a été mené par 7 psychologues du travail et des organisations, membres de l'Ordre des psychologues du Québec (86 % de femmes;  $M_{\text{âge}} = 40$  ans;  $M_{\text{expérience}} = 6$  années) œuvrant au sein d'une firme québécoise spécialisée en psychologie organisationnelle. À la suite de la rencontre de feed-back, chacun des participants a été invité, par le psychologue responsable de son évaluation, à remplir les questionnaires de la présente étude après avoir signé un formulaire de consentement libre et éclairé.

### Instruments

Les outils relatifs à la valence du feed-back (3 énoncés; p. ex., « Une grande proportion du feed-back que j'ai reçu était positive »;  $\alpha = .68$ ), l'intention d'agir dans le sens du feed-back (3 énoncés; p. ex., « Je suis déterminé à travailler sur mes aires de développement ciblées lors du feed-back »;  $\alpha = .89$ ), l'acceptation (3 énoncés; p. ex., « Je me reconnais dans la description que l'évaluateur a faite de moi »;  $\alpha = .90$ ) et la crédibilité perçue de la source (9 énoncés; p. ex., « La personne qui m'a évalué a su me mettre à l'aise durant la rencontre de feed-back »;  $\alpha = .93$ ) ont été adaptés et validés (Boudrias et al., 2014; Plunier, 2012) à partir des travaux de Kudisch et al. (1996, 2002, 2004). La mesure validée (Boudrias et al., 2014; Plunier, 2012) de la conscientisation (p.ex., 4 énoncés; « Je me comprends mieux pourquoi certaines choses ou personnes me font réagir »;  $\alpha = .81$ ) a été inspirée de celle de Ripon (1998). Pour l'ensemble des énoncés des instruments utilisés, les participants devaient indiquer leur degré d'accord sur une échelle de Likert en 6 points où 1 = Tout à fait en désaccord et 6 = Tout à fait en accord.

## Résultats

Les analyses préliminaires ont permis de confirmer le respect des postulats de base sous-jacents à la réalisation des analyses principales (c.-à-d., l'absence de multicolinéarité, de singularité et d'hétéroscédasticité; Tabachnik et Fidell, 2007). Le Tableau 1 regroupe les données descriptives de même que les intercorrélations. Obtenus à partir de l'interface PROCESS pour IBM SPSS (Modèle 4; Hayes, 2013), les résultats montrent que l'acceptation ( $\beta = .39, p < .001$ ) et la conscientisation ( $\beta = .23, p < .05$ ) sont positivement liées à l'intention d'agir, fournissant un appui aux deux premières hypothèses de recherche.

**Tableau 1**  
*Statistiques descriptives et intercorrélations*

Variabiles	M	ÉT	1	2	3	4	5
1. Valence du feed-back	4.83	0.59	(.68)				
2. Intention d'agir-sens du feed-back	5.39	0.66	.23*	(.89)			
3. Acceptation	5.29	0.63	.29**	.53**	(.90)		
4. Conscientisation	4.73	0.68	.18	.42**	.40**	(.81)	
5. Crédibilité perçue de la source	4.62	0.49	.18	.37**	.41**	.39**	(.93)

Note.  $N = 111$ . \* $p < .05$ ; \*\* $p < .01$ . L'alpha de Cronbach des instruments est indiqué entre parenthèses dans la diagonale

En outre, les analyses de médiation basées sur des procédures de ré-échantillonnage (10 000 échantillons) indiquent qu'au-delà de la valence du feed-back ( $\beta = .07$ , *ns*), le lien direct entre la crédibilité perçue et l'intention d'agir n'est pas significatif ( $\beta = .24$ , *ns*), confirmant ainsi l'hypothèse que ce lien soit indirect et s'opère par l'acceptation (effet = .28, 95 % IC [.14; .44]) et la conscientisation (effet = .15, 95 % IC [.12; .41]). Les hypothèses 3 et 4 sont ainsi confirmées. Globalement, le modèle de médiation explique 32 % de la variance de l'intention d'agir ( $F[4, 106] = 14.22$ ,  $p < .05$ ). La Figure 1 présente le détail des résultats.

## Discussion

### Implications théoriques

Sur la base du modèle d'Ilggen et al. (1979), la présente étude avait pour but de vérifier l'effet indirect de la crédibilité perçue de la source sur l'intention d'agir à travers l'appropriation cognitive, au-delà de la valence du feed-back. Cette recherche apporte une contribution théorique sur deux plans.

En premier lieu, les résultats fournissent un soutien aux théories de la cohérence de soi et de la probabilité d'élaboration. En ce sens, l'acceptation et la conscientisation sont positivement liées à l'intention d'agir. Ces résultats contrastent avec ceux de Boudrias et al. (2014) en suggérant que les prises de conscience ne sont pas les seuls mécanismes qui permettent de favoriser l'intention d'agir. En effet, la présente étude a su mettre en évidence que même si travailler à susciter une prise de conscience chez la personne évaluée apparaît important pour favoriser son intention d'agir dans le sens des recommandations faites en évaluation du potentiel, s'assurer d'obtenir son adhésion semble jouer un rôle de premier plan. Ainsi, c'est par son action à la fois sur l'acceptation et sur la

conscientisation que la crédibilité du psychologue influence positivement l'intention d'agir dans le sens du feed-back.

En second lieu, cette recherche reproduit les travaux en contexte d'évaluation de performance qui montrent que des variables liées à la source du message, comme la crédibilité perçue ainsi que les processus cognitifs, influencent l'intention d'agir dans le sens du feed-back (Kinicki et al., 2004). La présente recherche va toutefois plus loin que les précédentes de deux façons. D'une part, il s'agit de l'un des rares efforts à tester ce type de liens dans un contexte d'évaluation du potentiel, où l'évaluateur n'entretient aucun rapport hiérarchique avec le candidat comme c'est le cas lors d'une évaluation de performance (Plunier et al., 2008). Ainsi, cette étude a permis d'élargir la généralisation des résultats. D'autre part, l'étude s'est intéressée à l'effet combiné de la source sur le processus d'appropriation cognitive du feed-back de l'individu au-delà de la valence du message, contrairement à la majorité des travaux antérieurs qui se sont concentrés sur des catégories de déterminants sans approfondir la compréhension des interrelations entre ces variables. Parce qu'il est perçu comme étant crédible, l'évaluateur parviendrait à susciter une appropriation cognitive du feed-back chez le candidat, ce qui favoriserait l'intention d'agir dans le sens du feed-back et ce, indépendamment de la valence du message. Ainsi, la présente recherche a permis d'apporter quelques nuances quant à la compréhension du processus psychologique entourant la transmission d'un message et certaines étapes précédant l'action qui en découlera.

### Mise en perspective pour la pratique

Les résultats de cette étude s'insèrent dans une documentation plus large sur les pratiques de feed-back et leurs répercussions sur les candidats. Dans un contexte d'évaluation du potentiel, d'autres facteurs influenceraient l'acceptation et la conscientisation suivant le feed-back (Boudrias et al., 2014; Savaria, 2012). En ce sens, tandis que l'acceptation du feed-back est largement tributaire de la crédibilité de l'évaluateur, il semble que plusieurs facteurs soient d'égale importance afin de contribuer à susciter des prises de conscience (Boudrias et al., 2014). Notamment, la légitimité du processus d'évaluation ainsi que le recours à des interventions de confrontation constructive entrent aussi en jeu pour favoriser des prises de conscience chez les candidats qui reçoivent le feed-back.

Bien que la présente étude ait permis de documenter l'effet de la crédibilité au-delà de la valence du message, la teneur du feed-back est néanmoins un facteur important à considérer sur le plan pratique. En effet, plusieurs candidats recevront un feed-back dans un contexte de sélection où une décision à valence négative leur sera donnée. Des études menées dans ce contexte précis montrent que la justice procédurale (ici la légitimité du processus d'évaluation) et le degré de spécificité du feed-back interagissent avec la valence du message afin d'expliquer les réactions des candidats (Feys et al., 2011; Schinkel, van Dierendonck, van Vianen & Ryan, 2011). Ainsi, la valence du feed-back a un impact plus prononcé sur les réactions des candidats lorsque la justice est élevée (plutôt que faible), car elle diminue la possibilité que le candidat puisse attribuer les résultats à des facteurs externes, incontrôlables. On peut penser que le même mécanisme touchant à la justice puisse s'opérer lorsque le conseiller ayant réalisé l'évaluation du potentiel est jugé crédible.

Par ailleurs, ces études montrent aussi que le feed-back négatif génère des réactions plus défavorables chez les candidats lorsque le message est plutôt spécifique que général. Mis ensemble, ces éléments suggèrent que de donner un feed-back correctif soit un exercice délicat, et ce, même pour un évaluateur dont la crédibilité est établie. D'ailleurs, plusieurs chercheurs soulignent l'importance de doser l'information à valence négative et mettent en exergue le risque à donner trop d'information correctrice (Carpentier & Mageau, 2013; Feys et al., 2011). Pour être efficace, ce type de feed-back gagnerait à être donné a) de façon empathique, b) avec un ton de voix respectueux, c) sans jugement sur la personne, d) accompagné de choix, e) d'objectifs clairs, f) ainsi que de trucs pour s'améliorer (Carpentier et Mageau, 2013).

Or, la mise en pratique de ces recommandations n'est pas aisée. Notamment, certains des évaluateurs excessivement passionnés pourraient avoir tendance à donner du feed-back de moindre qualité et en plus grande quantité (Carpentier et Mageau, 2014) et à ne pas parvenir à s'autoréguler afin d'accueillir et valider les émotions négatives suscitées par le feed-back correctif (Tata, 2002). Pour ces raisons, Feys et al. (2011) mentionnent que les habiletés de la source du message à bien communiquer sont cruciales pour favoriser les réactions positives initiales au feed-back, car ce sont ces dernières qui permettent de prédire

l'implication des candidats dans des activités de développement en lien avec le feed-back reçu (voir aussi Boudrias et al., 2014). À cet égard, ces auteurs suggèrent d'engager un dialogue avec le client afin de le faire participer et de le guider dans sa compréhension de ses zones d'amélioration. Cette stratégie permettrait d'explorer les résultats des candidats en tenant compte des mouvements de contraction et d'expansion de chacun (Guédon et Savard, 2005), ainsi que des différences individuelles, telles que le focus de régulation (Brockner, De Cremer, Fishman et Spiegel, 2008) et l'estime de soi (Savaria, 2012), connus pour exacerber certaines réactions des candidats au feed-back.

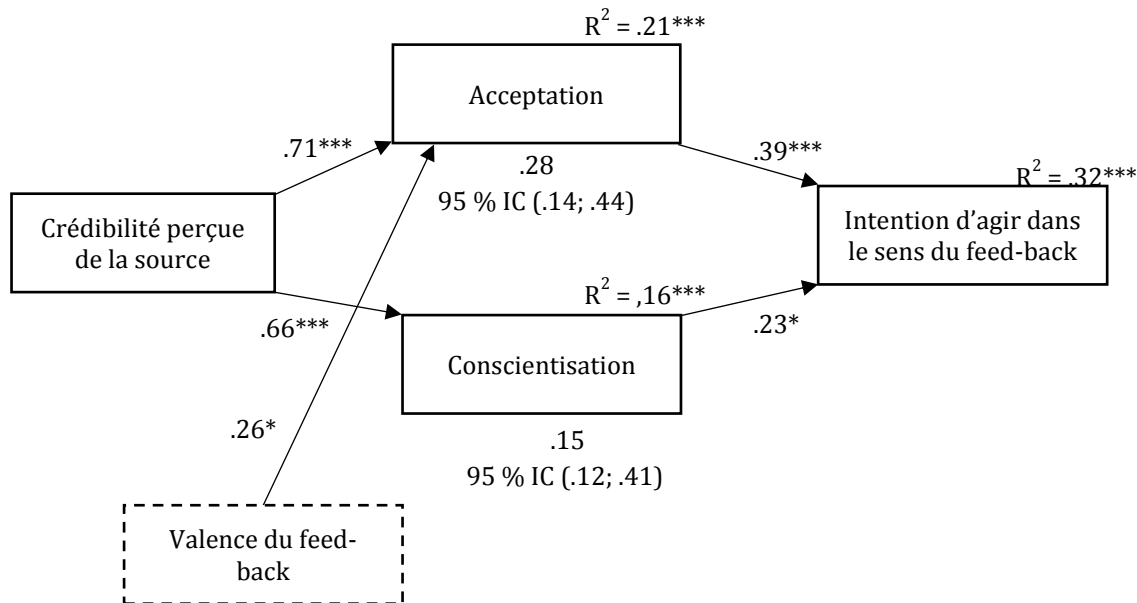
### Limites et pistes de recherches futures

Cette étude comporte certaines limites à considérer dans l'interprétation des résultats. D'abord, la taille de l'échantillon est petite et les participants sont des francophones évalués pour un poste de gestion, ancrant les résultats dans ce cadre spécifique. En outre, le type de données, colligées par un questionnaire auto-rapporté à un seul temps de mesure, est potentiellement sensible aux biais de désirabilité sociale et de variance commune et ne permet pas de conclure à la causalité des relations testées. De futures études longitudinales menées dans des contextes professionnels variés (p. ex., en ingénierie, en finance, en vente) permettraient d'étendre la portée des résultats.

Au plan conceptuel, cette recherche est l'une des premières menée dans un contexte d'évaluation du potentiel à montrer empiriquement l'importance de sensibiliser le psychologue du travail à gérer la perception de sa crédibilité pour stimuler l'appropriation cognitive du candidat afin qu'il ait l'intention d'agir dans le sens de ses recommandations, quelle que soit la nature de ses recommandations. Afin de recueillir davantage de données probantes sur ce champ de pratique de la psychologie, la présente étude gagnerait à être répliquée en élargissant le modèle. Des aspects de la personnalité du candidat de même que des variables entourant ses croyances envers le changement permettraient d'ajouter un éclairage supplémentaire sur la question, étant des facteurs identifiés dans la documentation scientifique plus large portant sur les effets du feed-back sur la performance en emploi (Smither, London et Reilly, 2005).

## Figure 1

Résultats de l'analyse de médiation entre la crédibilité de la source et l'intention d'agir dans le sens du feed-back



Note.  $N = 111$ .  $*p < .05$ ;  $***p < .001$ . Par souci de clarté, seules les relations significatives sont présentées dans la figure. Il est à noter que le lien direct entre la crédibilité perçue et l'intention d'agir n'est pas significatif ( $\beta = .24$ , ns)

## Références

- Anseel, F. et Lievens, F. (2006). Certainty as a moderator of feedback reactions? A test of the strength of the self-verification motive. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79, 533-551. doi : 10.1348/096317905X71462
- Bell, S. T., et Arthur, W. (2008). Feedback acceptance in developmental assessment centers: The role of feedback message, participant personality, and affective response to the feedback session. *Journal of Organizational Behavior*, 29, 681-703. doi : 10.1002/job.525
- Binderman, R. M., Fretz, B. R., Scott, N. A. et Abrams, M. H. (1972). Effects of interpreter credibility and discrepancy level of results to responses to test results. *Journal of Counseling Psychology*, 19, 399-403. doi : 10.1037/h0033232
- Boudrias, J. S., Bernaud, J. L. et Plunier, P. (2014). Candidates' integration of individual psychological assessment feedback. *Journal of Managerial Psychology*, 29, 341-359. doi : 10.1108/JMP-01-2012-0016
- Boudrias, J. S., Pettersen, N., Longpré, P. et Plunier, P. (2008). Enquête sur les pratiques québécoises en évaluation du potentiel et des compétences. *Rapport présenté à la Société québécoise de psychologie du travail et des organisations*.
- Brockner, J., De Cremer, D., Fishman, A. Y. et Spiegel, S. (2008). When does high procedural fairness reduce self-evaluations following unfavorable outcomes?: The moderating effect of prevention focus. *Journal of Experimental Social Psychology*, 44, 187-200. doi:10.1016/j.jesp.2007.03.002
- Byham, T.M. (2005). *Factors affecting the acceptance and application of developmental feedback from an executive assessment program* (Thèse de doctorat, University of Akron, Akron, OH). Repéré à [https://etd.ohiolink.edu/ap/10?0::NO:10:P10\\_ACCESSION\\_NUM:akron1133214086](https://etd.ohiolink.edu/ap/10?0::NO:10:P10_ACCESSION_NUM:akron1133214086)
- Carpentier, J. et Mageau, G. A. (2014). The role of coaches' passion and athletes' motivation in the prediction of change-oriented feedback quality

- and quantity. *Psychology of Sport and Exercise*, 15, 326-335. doi:10.1016/j.psychsport.2014.02.005
- Carpentier, J. et Mageau, G. A. (2013). When change-oriented feedback enhances motivation, well-being and performance: A look at autonomy-supportive feedback in sport. *Psychology of Sport and Exercise*, 14, 423-435. doi:10.1016/j.psychsport.2013.01.003
- Festinger, L. (1957). *A theory of cognitive dissonance*. Evanston, Illinois: Row et Peterson.
- Feys, M., Anseel, F. et Wille, B. (2011). Improving feedback reports: the role of procedural information and information specificity. *Academy of Management Learning & Education*, 10, 661-681. doi:10.5465/amle.2010.0054
- Guédon, M. C. et Savard, R. (2005). Explication des résultats d'inventaires d'intérêts aux clients en counseling d'orientation. *Carriéologie*, 10, 251-269. Repéré à [http://www.carrierologie.uqam.ca/volume10\\_1-2/14\\_explication/14\\_explication.pdf](http://www.carrierologie.uqam.ca/volume10_1-2/14_explication/14_explication.pdf)
- Hayes, A. F. (2013). *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression-Based Approach*. New York : Guilford Press.
- Hazucha, J.F., Ramesh, A., Goff, M., Crandell, S., Gerstnen, C., Sloan, E., Bank, J. et Van Katwyk, P. (2011). Individual psychological assessment: the poster child of blended science and practice. *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice*, 4, 297-301. doi: 10.1111/j.1754-9434.2011.01342.x
- Ilgén, D. R., Fisher, C. D. et Taylor, M. S. (1979). Consequences of individual feedback on behavior in organizations. *Journal of Applied Psychology*, 64, 349-371. doi : 10.1037/0021-9010.64.4.349
- Kinicki, A. J., Prussia, G. E., Wu, B. J. et McKee-Ryan, F. M. (2004). A covariance structure analysis of employees' response to performance feedback. *Journal of applied psychology*, 89(6), 1057-1069. doi : 10.1037/0021-9010.89.6.1057
- Kudisch, J. D. (1996). Factors related to participant's acceptance of developmental assessment center feedback (thèse de doctorat, Université du Tennessee, Tennessee). Repéré à : <http://search.proquest.com/docview/304273366/8E4288A2BE6E4625PQ/1?accountid=12543>
- Kudisch, J.D., Lundquist, C. et Smith, A.F.R. (2002, mai). Reactions to 'dual-purpose' assessment center feedback: What does it take to get participants to buy into and actually do something with their feedback. Communication présentée au 30e International Congress on Assessment Center Methods, Pittsburgh, PA.
- Kudisch, J. D., Lundquist, C. et Al-Bedah, E. A. (2004). Accepting and applying assessment center feedback: A view from the Middle East. Communication présentée au 32nd International Congress on Assessment Center Methods, Las Vegas, NV.
- Korman, A. (1970). Toward an hypothesis of work behavior. *Journal of Applied Psychology*, 54, 31-41. doi : 10.1037/h0028656
- McPhail, S. M., Morris, S.B., Barnett, R.C., Rob Silzer, R. (2013, avril). Individual Psychological Assessment: Integrating Science and Practice. Communication présentée au 28e Congrès de la Society of Industrial and Organizational Psychology, Houston, TX.
- Moses, J. (2011). Individual psychological assessment: you pay for what you get. *Industrial and Organizational Psychology*, 4, 334-337. doi:10.1111/j.1754-9434.2011.01350.x
- Pease, M. J. (2010). The role of assessment in succession management. Dans J. C. Scott et D. H. Reynolds (dir.), *Handbook of workplace assessment*, (pp. 465-493). San-Francisco, Californie : Jossey-Bass.
- Petty, R. E. et Cacioppo, J. T. (1986). *The Elaboration Likelihood Model of persuasion*. New York: Academic Press.
- Plunier, P. (2012). *Modéliser le processus d'appropriation du feed-back en évaluation du potentiel pour en optimiser les retombées positives auprès des candidats* (thèse de doctorat, Université de Montréal). Repérée à : <http://search.proquest.com/docview/1319307115/4AD87D3419204846PQ/1?accountid=12543>
- Plunier, P., Boudrias, J. S. et Landry Gagne, M. (2008). L'appropriation d'un feedback dans un contexte d'évaluation du potentiel: Essai de modélisation et résultats empiriques. *Revue québécoise de psychologie*, 29, 223-237. Repéré à <http://cat.inist.fr/?aModele=afficheN&cpsidt=21169846>
- Plunier, P., Boudrias, J. S. et Savoie, A. (2013). Appropriation cognitive du feedback en évaluation du potentiel: validation d'une mesure. *Revue Européenne de Psychologie Appliquée/European Review of Applied Psychology*, 63, 87-97. doi: 10.1016/j.erap.2012.06.002
- Ripon, A. (1998). L'appropriation des bilans de compétences. *Revue Européenne de Psychologie Appliquée*, 48, 295-299. Repéré à

<http://cat.inist.fr/?aModele=afficheN&cpsidt=1690433>

- Ryan, A. M., Brutus, S., Greguras, G. J. et Hakel, M. D. (2000). Receptivity to assessment-based feedback for management development. *Journal of Management Development*, 19, 252-276. doi : 10.1108/02621710010322580
- Savaria, K. (2012). *Estime de soi et appropriation cognitive du feedback en contexte d'évaluation de potentiel: le rôle de la valence et de l'influence de la source* (Thèse de doctorat, Université de Montréal). Repéré à <https://papyrus.bib.umontreal.ca/xmlui/handle/1866/7102>
- Schinkel, S., van Dierendonck, D., van Vianen, A. et Ryan, A. M. (2011). Applicant reactions to rejection: Feedback, fairness, and attributional style effects. *Journal of Personnel Psychology*, 10, 146-156. doi:10.1027/1866-5888/a000047
- Silzer, R. et Jeanneret, R. (2011). Individual psychological assessment: A practice and science in search of common ground. *Industrial and Organizational Psychology*, 4, 270-296. doi: 10.1111/j.1754-9434.2011.01341.x
- Smither, J. W., London, M., et Reilly, R. R. (2005). Does performance improve following multisource feedback? A theoretical model, meta-analysis, and review of empirical findings. *Personnel Psychology*, 58, 33-66. doi:10.1111/j.1744-6570.2005.514\_1.x
- Tabachnick, B. G. et Fidell, L. S. (2007). *Using Multivariate Statistics*. Montréal : Pearson.
- Tata, J. (2002). The influence of managerial accounts on employees' reactions to negative feedback. *Group & Organization Management*, 27, 480-503. doi:10.1177/1059601102238358