

INFORMATION TO USERS

This manuscript has been reproduced from the microfilm master. UMI films the text directly from the original or copy submitted. Thus, some thesis and dissertation copies are in typewriter face, while others may be from any type of computer printer.

The quality of this reproduction is dependent upon the quality of the copy submitted. Broken or indistinct print, colored or poor quality illustrations and photographs, print bleedthrough, substandard margins, and improper alignment can adversely affect reproduction.

In the unlikely event that the author did not send UMI a complete manuscript and there are missing pages, these will be noted. Also, if unauthorized copyright material had to be removed, a note will indicate the deletion.

Oversize materials (e.g., maps, drawings, charts) are reproduced by sectioning the original, beginning at the upper left-hand corner and continuing from left to right in equal sections with small overlaps.

Photographs included in the original manuscript have been reproduced xerographically in this copy. Higher quality 6" x 9" black and white photographic prints are available for any photographs or illustrations appearing in this copy for an additional charge. Contact UMI directly to order.

ProQuest Information and Learning
300 North Zeeb Road, Ann Arbor, MI 48106-1346 USA
800-521-0600

UMI[®]



Université d'Ottawa • University of Ottawa

L'IMPORTANCE DE L'ÉVALUATION DES HABILITÉS DE GESTION POUR LE PROCESSUS DE SÉLECTION
DE GESTIONNAIRES.



ENTÊTE: RESSOURCES HUMAINES

ADRESSE: FACULTÉ D'ADMINISTRATION
UNIVERSITÉ D'OTTAWA
OTTAWA, ONTARIO
CANADA K1N 6N5



National Library
of Canada

Acquisitions and
Bibliographic Services

395 Wellington Street
Ottawa ON K1A 0N4
Canada

Bibliothèque nationale
du Canada

Acquisitions et
services bibliographiques

395, rue Wellington
Ottawa ON K1A 0N4
Canada

Your file *Votre référence*

Our file *Notre référence*

The author has granted a non-exclusive licence allowing the National Library of Canada to reproduce, loan, distribute or sell copies of this thesis in microform, paper or electronic formats.

The author retains ownership of the copyright in this thesis. Neither the thesis nor substantial extracts from it may be printed or otherwise reproduced without the author's permission.

L'auteur a accordé une licence non exclusive permettant à la Bibliothèque nationale du Canada de reproduire, prêter, distribuer ou vendre des copies de cette thèse sous la forme de microfiche/film, de reproduction sur papier ou sur format électronique.

L'auteur conserve la propriété du droit d'auteur qui protège cette thèse. Ni la thèse ni des extraits substantiels de celle-ci ne doivent être imprimés ou autrement reproduits sans son autorisation.

0-612-58486-0

Canada

TABLE DES MATIÈRES

CONTEXTE THÉORIQUE	3
DESCRIPTION DE L'ENTREPRISE	39
DESCRIPTION DES PARTICIPANTS	39
ÉTAPES DE CONCEPTION DE L'INSTRUMENT	41
MESURE DU RENDEMENT AU TRAVAIL	48
RÉSULTATS	51
TABLEAU 1.A	57
TABLEAU 1.B	58
TABLEAU 2	59
TABLEAU 3.A	60
TABLEAU 3.B	61
TABLEAU 4	62
DISCUSSION	63
BIBLIOGRAPHIE	72

RÉSUMÉ

Ce travail s'interroge sur la question de sélection du personnel au niveau managérial. Les hypothèses ont tenté de ressortir les habiletés de gestion précises qui sont reliées au succès managérial, c'est à dire un rendement supérieur, un taux d'absentéisme bas et une progression de carrière rapide. L'organisation où les données ont été recueillies compte 2200 employés dont 650 cadres et 1550 employés de diverses catégories de métiers. Un total de 503 cadres de l'entreprise (n=503) dont 320 hommes et 76 femmes ont été sélectionnés. Les données ont été recueillies entre 1980 et 1989 (mais 51.2% ont été recueillies en 1980). Cinq cent (500) formulaires d'évaluation de rendement **complétés** obtenus du service des ressources humaines ont été compilés. Les commentaires au sujet de la performance ainsi que des échelles d'évaluation ont permis de discerner **quatre cent trois** (403) comportements spécifiques positifs ou négatifs. La deuxième étape visait à identifier de ces 403 comportements, ceux ayant le plus d'importance pour le succès général en gestion. En tout, 123 comportements ont été jugés importants pour le succès en gestion par 75% des répondants. D'autres comportements ont été éliminés faute d'être capable de leur assigner une habileté particulière. Cette étape a permis de retenir 99 comportements classés sous 11 facteurs d'habiletés soit prendre des initiatives, auto-gérer son développement professionnel, gérer le stress, persuader, communiquer par écrit, communiquer verbalement, prendre des décisions, planifier/organiser/contrôler (POC), travailler en équipe, habileté cognitive de créativité et habileté cognitive d'analyse. Deux collectes de données de mesure d'habiletés de gestion ont été effectuées à deux ans d'intervalle. Lors de la première administration de l'instrument (passation A), tous les superviseurs ont reçu sans exception le formulaire, un

guide d'information et d'utilisation de l'instrument. Deux ans plus tard, la même procédure a été effectuée (passation B). Les résultats n'ont pas démontré de corrélations significatives avec le taux d'absentéisme et la progression de carrière. Le rendement au travail fut, de son côté, très significatif avec les habiletés de gestion retenues. Ces résultats suggèrent que les habiletés de gestion mesurées sont associées à une performance supérieure durant les 8 années de rendement obtenues. Parmi les habiletés en question, les résultats ont indiqué que l'habileté cognitive, les habiletés administratives POC et l'habileté à prendre des décisions ont été retenues de manière significative mais l'habileté de gestion qui a été retenue le plus souvent sans question au cours des 8 années est l'habileté à l'initiative.

L'IMPORTANCE DE L'ÉVALUATION DES HABILITÉS DE GESTION POUR LE PROCESSUS DE SÉLECTION DE GESTIONNAIRES.

CONTEXTE THÉORIQUE

Il est toujours impressionnant de s'apercevoir que certaines professions se décrivent en une dizaine de mots telles que médecin de famille, professeur, dentiste, installateur de tapis, mécanicien d'automobiles et bien d'autres tandis que d'autres professions sont plus difficiles à décrire étant donné la multitude des tâches à exécuter et des différentes responsabilités. Naturellement, les procédures de sélection pour ces professions sont complexes puisque les analystes ne savent pas quels traits mesurer et lorsque la sélection est appropriée, ces procédures sont difficiles à appliquer ailleurs. Ces obstacles se retrouvent dans la prédiction de succès pour les carrières en gestion. Le nombre imposant d'études attribuées aux prédicteurs de succès managérial porte à croire que ces outils et ces recherches ne sont toujours pas généralisables. La difficulté en partie s'explique par le manque d'homogénéité dans les caractéristiques et les méthodes utilisées pour prévoir le succès managérial. Le défi est de prévoir avec consistance les comportements au niveau managérial qui vont s'avérer fructueux pour la carrière du gestionnaire et pour l'entreprise. Les analystes qui s'interrogent sur la prédiction de succès managérial proviennent de plusieurs disciplines telles que la psychologie industrielle et organisationnelle, la stratégie, les comportements organisationnels, les sciences éducationnelles, la gestion des ressources humaines et administratives.

Pour prédire le succès en gestion, certains analystes préfèrent utiliser certains traits de personnalité (Goffin, Rothstein, Johnston, 1996) et particulièrement ceux reliés au leadership, tandis que d'autres préfèrent regarder les habiletés, c'est-à-dire niveau de compétence particulier dans la réalisation d'une dimension de performance. Ceux qui ont recours aux habiletés utilisent très souvent les habiletés cognitives. Elles sont d'ailleurs les plus populaires étant donné leur taux de succès pour prédire la probabilité de succès au niveau managérial (Folk, Y.L et al, 1995). Plusieurs autres habiletés ont été considérées dans la prédiction du succès en gestion telles que l'habileté à communiquer, à travailler en équipe, à gérer son temps, à planifier, organiser et contrôler.

La gestion est un domaine où les activités ne sont pas homogènes mais varient selon le type d'organisation, le niveau hiérarchique, la localisation géographique. C'est pourquoi la prédiction de son succès présente un défi chez les professionnels de l'embauche. En entreprise, il existe plusieurs niveaux de gestion et certains auteurs ont décidé d'étudier un niveau à la fois plutôt que d'étudier la dimension en générale. Shenahar et Thamhain (1994) ont bâti un modèle qui distingue les types d'habiletés requises associées à trois niveaux de gestion. Selon ces auteurs, les gestionnaires au premier niveau sont plutôt responsables des opérations dans la production de biens et services et ainsi que des ventes. Ils sont des chefs d'équipes, des superviseurs ou des contremaîtres. A ce niveau, les gestionnaires gèrent les sous-sections, organisent les groupes et assistent les gestionnaires de niveau intermédiaire dans la réalisation des projets d'opération, de recrutement et d'entraînement des ressources humaines. Les compétences techniques, les habiletés de supervision et de communication,

de même que la capacité à travailler en équipe avec ses collègues seraient les plus importantes à ce niveau. Le prochain niveau managérial s'éloignent des aspects techniques du travail et concernent les aspects intermédiaires. Ceux-ci demeurent quand même orientés vers les opérations mais au niveau du système plutôt que des opérations quotidiennes. Ici, les gestionnaires sont des chefs de section, des responsables de département de production et s'intéressent à la coordination des activités de sections, l'organisation, la planification, le contrôle et la distribution des ressources. Ils sont aussi responsables du bien-être des subordonnés et de la délégation du pouvoir afin d'appliquer des décisions prises par des gestionnaires de plus haut niveau. Bref, ils servent de porte parole ou d'intermédiaire entre les opérations quotidiennes et les niveaux plus élevés de gestion. Les habiletés de gestion telles que la coordination, la communication et la planification seraient absolument essentielles pour eux. Au niveau supérieur, les gestionnaires sont responsables de la gouvernance des décisions qui vont avoir un impact sur le bien-être de toute l'organisation. Ils déterminent les objectifs stratégiques et doivent garder en tête l'introduction du changement chez les membres de l'organisation. Les positions sont celles de présidents, de vice-présidents exécutifs et de gestionnaires de division. Ils représentent l'organisation lorsqu'ils vont à l'extérieur en affaires et pour des contrats et des négociations. La maîtrise d'habiletés interpersonnelles et intellectuelles seraient indispensables à ce niveau. Ces auteurs soutiennent que les responsabilités managériales aux divers niveaux requièrent la maîtrise de ces habiletés de gestion et qu'elles sont parallèles avec la progression de carrière.

Il peut être difficile de différencier la gestion en trois niveaux puisque ces mêmes

niveaux peuvent changer d'une entreprise à une autre. Toutefois, avec l'aplatissement des structures depuis les 10 dernières années, il est possible que des gestionnaires de premiers niveaux soient appelés de plus en plus à exécuter des tâches de gestion plus complexes autrefois effectuées à des niveaux intermédiaires. Les auteurs de l'étude qui suit reconnaissent le fait que la gestion est un domaine obscur et c'est pourquoi ceux-ci ont choisi l'observation directe comme méthode de recherche. Luthans, Rosenkrantz et Hennessey (1985) ont conduit une étude visant à observer si les comportements d'un gestionnaire compétent diffèrent de ceux d'un gestionnaire médiocre. Ils ont formulé l'hypothèse suivante:

Hypothèse 1: Les comportements d'un gestionnaire compétent sont différents des comportements d'un gestionnaire médiocre.

Ils ont jugé que le meilleur moyen de procéder était par observation des comportements plutôt que d'administrer une série d'examens qui, d'après eux, biaisent les résultats.

Leur échantillon était constitué de 52 gestionnaires de trois organisations différentes qui supervisaient quotidiennement au moins deux subordonnés. Les observateurs étaient sur place et devaient prendre note du nombre de comportements en se basant sur une liste de vérification appelée *Leader Observation System* (LOS) développée par Luthans & Lockwood, (1984). Le LOS est une liste d'activités managériales telles que planification/ coordination, recrutement, formation, prise de décision, travail de bureau, contrôle de la performance, motivation, discipline, interactions avec les membres de l'extérieur, gestion de conflits et

socialisation. Chacune de ces activités est développée en 5 ou 6 sous-comportements. Le succès managérial a été mesuré par MSI, un indice de succès en terme de promotions obtenues. Cet indice est représenté par le niveau de gestion atteint dans l'entreprise divisé par les possibilités de promotions depuis l'arrivée du gestionnaire dans l'entreprise. En d'autres mots, il s'agit du nombre de promotions obtenues/le nombre d'occasions de promotions depuis le premier jour de travail à titre de gestionnaire. Il est assumé qu'un gestionnaire compétent obtiendrait plus de promotions ou de possibilités de promotion qu'un gestionnaire médiocre. Les observateurs observaient à chaque heure les gestionnaires sur une période de 10 minutes pendant deux semaines consécutives. Les gestionnaires avaient donné leur consentement pour ces observations. Afin d'améliorer la validité des observations, les observateurs avaient tous été entraînés rigoureusement avant d'être envoyés en entreprise.

Les résultats ont montré des relations significatives entre la variable "interaction avec des membres de l'extérieur" et le MSI et ainsi que la variable "socialisation" et le MSI. La mesure de ces variables était le nombre de fois que le gestionnaire communique avec des collègues de l'extérieur et le nombre de fois qu'il communique de l'information (reliée au travail) à ses collègues de bureau. Les résultats suggèrent que les comportements véhiculés par les habiletés interpersonnelles sont fortement corrélés avec la progression de carrière. Les auteurs ont regardé quels étaient les comportements les plus populaires des gestionnaires qui obtenaient les meilleurs scores MSI et ceux-ci ont trouvé que ces comportements étaient reliés à des habiletés de résolution de conflit, de socialisation, d'interaction avec des membres de l'extérieur, de prise de décision, de formation des employés, de la planification, de contrôle

de la performance, de la motivation et de recrutement de candidats. Bref, les gestionnaires avec un bon score MSI maîtrisaient et appliquaient davantage les habiletés de gestion par rapport à ceux avec un MSI médiocre. Cette étude illustre clairement la pertinence des habiletés de gestion dans la prédiction du succès managérial. Selon ces auteurs, l'avantage des habiletés de gestion est qu'elles seraient acquises et dépenderaient très peu de traits innés tels que talents et de type de personnalité. Elles varieraient bien entendu avec l'environnement et les types de caractère mais la maîtrise de celles-ci dépenderaient de l'effort des gestionnaires et des programmes de formation. Selon Whetten et Cameron (1995), les habiletés de gestion aident à diminuer les écarts entre les théories de gestion et les bonnes pratiques en entreprise.

Bryant et Gurman (1996) ont également montré que les habiletés de gestion étaient d'excellents outils pour prédire le succès managérial. Ces auteurs ont procédé avec une méthodologie rigoureuse et se sont basés sur l'idée de Komaki, J.L.; Zlotnick, S; Jensen, M. (1986) en posant l'hypothèse que le succès managérial peut être prédit par les comportements de supervision et de rétroaction envers leurs subordonnés. Ainsi, dans leur recherche, l'accent était davantage sur l'habileté à superviser et l'habileté à donner la rétroaction. Bryant et al (1996) ont utilisé un questionnaire pour recueillir auprès des subordonnés et des gestionnaires l'évaluation de la performance des superviseurs. Ils ont posé les deux hypothèses suivantes:

Hypothèse 1: L'habileté à superviser et donner de la rétroaction sont directement

reliés à la performance;

Hypothèse 2: Les comportements de supervision traditionnels additionnés des comportements de supervision et de rétroaction vont avoir un impact plus significatif sur la performance que les comportements de supervision traditionnels seuls.

Dans leur étude, l'habileté de supervision est définie par la capacité d'expliquer le rôle du subordonné, l'utilisation d'une approche informelle, savoir s'adapter aux conséquences des décisions et savoir communiquer de la rétroaction. Au total, 365 subordonnés et 84 gestionnaires ont évalué 82 superviseurs. Les 365 subordonnés ont répondu au *Leader Behavior Description Questionnaire* (LBDQ) pour évaluer les habiletés suivantes des superviseurs soit les deux dimensions classiques du leadership "initiation aux structures" et la "considération interpersonnelle". L'adaptation aux conséquences et la communication de rétroaction étaient évalués avec l'instrument développé par Komaki (1986B). La mesure de la performance est une mesure de performance d'auto-évaluation. En ce qui a trait aux 82 gestionnaires, ils devaient répondre à un questionnaire leur demandant d'auto évaluer cinq autres habiletés soit la prise de décision, le développement des employés, la supervision, à l'attribution des récompenses, à la planification et à l'organisation. Un score total de performance était calculé sur la base de ces six dimensions. Les résultats ont montré des corrélations significatives entre l'habileté à superviser et à communiquer de la rétroaction et la performance totale des superviseurs. Cependant, les auteurs admettent que ces variables de mesure des habiletés sont interdépendantes et ne sont pas uniques tant qu'à leur capacité

de prédiction de la performance. L'hypothèse 2 a également été corroborée. Cette recherche démontre que des superviseurs efficaces seraient plus aptes à s'intéresser davantage au travail de leurs subordonnés et à leur communiquer de la rétroaction régulièrement et efficacement. Ces résultats soutiennent le point de vue que les habiletés de communication et de supervision améliorent la performance des superviseurs. Il est important de souligner une limite importante de cette recherche en ce qui a trait aux critères de performance. D'une part, Bryant et al. (1996) ont utilisé des critères de performance superviseur uniquement basés sur l'auto-évaluation de leur comportement envers les subordonnés. D'autre part, les résultats ne sont que des corrélations et n'impliquent pas nécessairement de relations cause-effets.

Pour sa part, Komaki (1986C) s'est toujours intéressé aux habiletés nécessaires pour superviser efficacement en entreprise, particulièrement les habiletés reliées à la communication. Dans une étude particulière, elle a utilisé le *Operant Supervisory Taxonomy and Index* (OSTI) de Komaki, Zlotnick et Jensen (1986D). Grâce à cet instrument, les gestionnaires peuvent être observés et leurs comportements sont ensuite catégorisés en trois classes: les gestionnaires qui communiquent les conséquences de la performance des subordonnés, les gestionnaires qui rassemblent de l'information au sujet de la performance de leurs subordonnés (monitariat) et les gestionnaires qui communiquent des directives au sujet de la performance. Komaki (1986C) a voulu vérifier l'hypothèse de base que les comportements des gestionnaires orientés vers les conséquences et le monitariat sont corrélés positivement avec un bon rendement. Deux hypothèses ont été formulées:

Hypothèse 1: Les gestionnaires efficaces prennent plus de temps à communiquer les conséquences des performances à leurs subordonnés que les gestionnaires moins efficaces;

Hypothèse 2: Les gestionnaires efficaces sont ceux qui rassemblent de l'information au sujet de la performance de leurs subordonnés par rapport aux gestionnaires moins efficaces.

Dans la méthodologie, 24 gestionnaires ont été sélectionnés et les Vice-Présidents des divisions devaient évaluer le rendement des gestionnaires afin de placer ces derniers dans la classe efficace ou non-efficace. Ils étaient évalués sur leur capacité de motiver les subordonnés et sur leur expertise technique. Six étudiants devaient ensuite remplir le OSTI après avoir observé les 24 gestionnaires individuellement 20 fois pendant 30 minutes. Le OSTI est divisé en 7 catégories où le temps des gestionnaires est divisé soit les comportements de conséquences, de monitarat, leur propre performance, travaux reliés à leur travail, aucunement relié au travail et seul.

Les résultats ont démontré qu'il n'existe pas de différences significatives entre les groupes de gestionnaires et le temps alloué pour la communication des conséquences de performance ce qui va à l'encontre de l'hypothèse 1. Cependant, l'hypothèse 2 fut corroborée. Une différence, quoique marginale, a été constatée entre les deux groupes par rapport au monitarat. Les gestionnaires efficaces prennent plus de temps (2.9%) pour recueillir de

l'information relative à la performance des subordonnés que les gestionnaires moins efficaces (2.0%). En conclusion, Komaki (1986C) rapporte que les gestionnaires efficaces observent de plus près leurs subordonnés et écoutent plus attentivement. Cette étude supporte indirectement l'importance des habiletés de communication chez les gestionnaires efficaces et leurs rôles omniprésents la gestion. L'auteur tient à souligner que malgré la non-corroboration de l'hypothèse 1, ce n'est pas parce que les conséquences sont moins importantes pour certains types de gestionnaires mais plutôt parcequ'il est difficile de mesurer ces conséquences, surtout avec un échantillon aussi petit et avec la méthode d'observation.

Une autre étude qui regarde les effets bénéfiques de la communication en gestion est celle de Penley, Alexander, Jernigan et Henwood (1991). Ils soutiennent que l'habileté à communiquer et ainsi que les habiletés cognitives pour un gestionnaire sont essentielles autant en théorie qu'en pratique. L'objectif de leur étude était de clarifier la relation entre la performance des gestionnaires et leur compétence en identifiant spécifiquement deux compétences soit les habiletés de communication et les habiletés cognitives sociales. Leur recherche vérifie les hypothèses suivantes:

Hypothèse 1: Les gestionnaires avec une performance élevée ont des meilleures habiletés de communication.

Hypothèse 2: Les gestionnaires avec une performance élevée démontrent de meilleures habiletés cognitives sociales.

Un questionnaire a été administré à 354 gestionnaires. Ils devaient exprimer leur niveau d'anxiété au sujet de la communication verbale (publique et interpersonnelle) et écrite (difficulté d'exprimer ses idées par écrit). Quatre variables mesuraient la performance: le nombre d'augmentations de salaire, le nombre de promotions et de mutations au niveau managérial versus le temps depuis l'embauche, un rapport d'auto-évaluation sur ces propres capacités de gestion et une réflexion personnelle sur son développement de carrière. Ils ont utilisé un instrument appelé *Communication competency self report* (CCSR) de Rubin (1985). Cet instrument mesure le niveau d'anxiété de la communication verbale, le niveau d'anxiété de la communication écrite et la sensibilité envers les médias pour étudier la relation avec les habiletés de communication et la performance. La mesure des habiletés cognitives sociales a été dérivée des études de Sypher et Zorn (1986) avec le *Role Category Questionnaire* (RCQ). Il est question d'évaluer la complexité et l'amplitude des détails fournis par les gestionnaires dans des mises en situation.

L'hypothèse 1 fut corroborée, c'est à dire que Penley et al (1991) ont trouvé que le groupe de gestionnaire avec la performance la plus élevée avait peu d'anxiété envers la communication verbale et écrite. Plus précisément, le groupe ayant la plus forte corrélation avec la performance était capable de communiquer des messages clairs et précis sans malentendus. L'hypothèse 2 n'a pas été corroborée, c'est à dire que les gestionnaires avec les performances supérieures n'ont pas fourni plus de détails dans des mises en situations par rapport aux gestionnaires avec une performance moyenne. Dans leur discussion, les auteurs affirment qu'ils connaissaient l'impact de la communication sur la performance : mais

cherchaient à distinguer l'importance des deux types de communication soit la communication écrite et verbale. L'appréhension devant la communication verbale est corrélée avec une performance médiocre chez les gestionnaires et de même pour la communication écrite.

Cette dernière étude a mis l'accent sur les habiletés cognitives sociales et de communication, la prochaine regarde d'autres habiletés et leur capacité de prédire le succès managérial. L'étude de Gellatly, Paunonen, Meyer, Jackson et Goffin (1991) s'interroge sur le meilleur outil de prédiction avec un groupe de gestionnaire de premier niveau. Ces auteurs se sont intéressés à la question de prédiction en partie à cause des difficultés à identifier et évaluer les nombreux comportements véhiculés par la gestion en général. Ces différences varient non seulement d'industrie à industrie mais entre les niveaux de gestion également. Ils ont remarqué qu'il existait une lacune dans les littératures semblables de ce genre au niveau des différences individuelles des gestionnaires qui peuvent prédire le succès managérial. Gellatly et al. (1991) ont non seulement considéré les habiletés cognitives mais ils ont jugé important de regarder quels traits de personnalité et quels intérêts vocationnels spécifiques sont corrélés avec le succès managérial. Les traits de personnalité et les intérêts vocationnels ne sont pas populaires dans des études semblables à cause des nombreuses difficultés à les catégoriser et à les mesurer sans oublier qu'ils sont souvent critiqués par d'autres auteurs. Ainsi, Gellatly et al. (1991) ont posé l'hypothèse suivante:

Hypothèse 1: Les gestionnaires de premier niveau qui maîtrisent les habiletés cognitives (verbales et numériques) qui ont les traits de personnalité orientés vers l'impulsion, la

sociabilité, l'entregent, la routine, indépendant et bon travailleur et les intérêts axés sur l'administration, le service social, le travail en plein air, la créativité et la science ont un rendement supérieur au travail et sont plus satisfaits avec leur choix de carrière.

Ils ont envoyé des questionnaires et des outils par la poste à 114 gestionnaires de 27 différentes régions pour que ceux-ci les administrent auprès des gestionnaires subalternes. Les gestionnaires des régions devaient évaluer la performance de leurs subalternes (gestionnaires de niveaux inférieurs) pour ensuite leur administrer le test d'aptitudes et finalement retourner le tout aux chercheurs.

La personnalité fut mesurée grâce au *Personality Research Form-E* (PRF-E; Jackson, 1984), les intérêts par le *Career Directions Inventory* (CDI; Jackson, 1986), les habiletés cognitives par le *Personnel Assessment Form* (PAF), un examen qui regarde de près les habiletés verbales et numériques dont une échelle sur les aptitudes quantitative et l'autre sur l'information générale. La performance était mesurée par l'évaluation de six dimensions telles que les relations publiques, l'administration, la communication, la gestion, les politiques et les routines de travail tous sur une échelle de 1 à 100. Les intérêts vocationnels ont été mesurés par le *Career Directions Inventory* (CDI; Jackson, 1986). Le CDI sert à orienter les participants parmi les choix de carrières (Administration, Arts, Commis, Industrie, Services de santé, Services de restauration, Science du loisir, ventes, Sciences et Technologie, enseignement, Service social,) d'après leurs résultats sur 15 différentes échelles. Pour la performance, les gestionnaires étaient demandés de fournir des évaluations de gestionnaires

de niveaux inférieurs sur certaines dimensions (relations publiques, administration, communication, gestion, politiques régulatrices). Les échelles étaient de 0 à 100 et un score de 50 était considéré "moyen". Finalement, la satisfaction au travail était mesurée avec l'*Index of Organizational Reactions* (IOR; Smith, 1976). Cet outil évalue la satisfaction au travail des participants grâce à 8 différents aspects du travail dont supervision, culture organisationnelle, type de travail, charge de travail, collègues de travail, travail physique, conditions de travail, rémunérations financières et développement de carrière. Un total de 42 items évalués sur des échelles de 1 à 5 ont donné des résultats sur la satisfaction au travail. Les résultats ont indiqué que les habiletés cognitives, de personnalité et la satisfaction au travail sont en effet corrélées avec la performance au travail chez les gestionnaires de premier niveau. Plus précisément, les gestionnaires de premier niveau avec des habiletés verbales élevées ont une performance supérieure dans les domaines de la rédaction de rapports écrits, dans des présentations orales, dans la formation et pour gérer des groupes. Ils ont été aussi jugés plus aptes à être promus. Ces dernières recherches démontrent qu'il existe un lien entre les habiletés cognitives et le rendement. Les résultats ont aussi démontré que les habiletés non-cognitives (personnalité et intérêts vocationnels) sont d'excellents prédicteurs de succès managérial. En contrôlant les variables cognitives, les auteurs ont remarqué que parmi les six traits de personnalité énumérés dans l'hypothèse, les gestionnaires qui sont indépendants et qui ont de l'entregent ont un rendement supérieur et sont plus satisfaits au travail. Non seulement ils sont meilleurs en administration et en comptabilité mais aussi en relations publiques et en rédactions de rapports et de discours et en formation de subordonnés également. De même, les gestionnaires qui ont de l'intérêt pour les sciences administratives,

le service social et le travail en plein air ont un rendement et une satisfaction au travail supérieurs à la moyenne. Ces gestionnaires savent développer les politiques régulatrices, respectent le travail routinier et fournissent de la formation aux subordonnés. Les résultats relatifs aux intérêts sont significatifs uniquement lorsqu'ils sont combinés avec les variables de personnalité et que les variables cognitives sont contrôlées.

Quinn et Faerman (1996) dans leur livre *Becoming a master manager, A competency framework* expriment dans leur livre le point de vue après avoir remarqué que la communication interpersonnelle était l'habileté de gestion la plus importante et la moins maîtrisée chez les gestionnaires. Selon ces auteurs, l'habileté de communication est reliée au succès et à la réduction des problèmes interpersonnels et organisationnel. D'autre part, un manque d'habileté à communiquer entraîne plus de résistance au changement de la part des employés. Quinn et Faerman (1996) précisent que l'habileté de gestion la plus importante lorsqu'on s'adresse à la communication est l'écoute active. Cette habileté va permettre au gestionnaire de comprendre ses subordonnés et va faciliter des situations dans le milieu du travail. Ces auteurs soutiennent que nombreux sont les gestionnaires qui ne savent pas que pour améliorer les communications, il faut surpasser de nombreuses réticences, des habitudes ancestrales d'auto-censure et des expériences pénibles de communication maladroite.

Un bon nombre d'auteurs s'entendent sur le fait que les habiletés de communication constituent le fondement d'un bon fonctionnement en entreprise. Plus ces habiletés sont développées, plus les membres de l'organisation sont capables d'accomplir leurs objectifs

personnels et ceux de l'entreprise peu importe l'environnement. Cependant, malgré le nombre de recherches qui confirment le lien entre les habiletés de communication et le succès managérial, la nature précise de ce lien demeure toujours assez vague. Sypher et Zorn (1986) ont voulu étudier les facteurs clés qui jouent un rôle dans ces corrélations. Ceux-ci ont remarqué que la littérature qui traite de ces corrélations ne fait pas ressortir de facteurs précis. En général, les scientifiques ne font que corréler un grand nombre de variables avec le succès managérial pour rechercher celles qui sont significatives et vont ensuite tester leur validité mais aucun contexte théorique solide n'est bâti à partir de ces résultats. Dans le spectre même des habiletés de communication, Sypher et Zorn (1986) ont identifié trois différentes variables: les mécanismes cognitifs différentiels, le langage et les mécanismes de persuasions. Ils ont posé l'hypothèse suivante:

Hypothèse 1: Les mécanismes cognitifs différentiels, le langage et les mécanismes de persuasions seront corrélés avec le succès managérial.

Un total de 90 participants ont participé à cette recherche et le succès managérial était défini par la position dans l'entreprise et le rythme des promotions. La position dans l'entreprise fut mesurée en classant les participants parmi une des cinq catégories de niveau hiérarchique: 1-5, 6-10, 11-15, 16-20 et 21 et plus. Pour le rythme des promotions, on demandait ensuite aux participants d'indiquer l'année de leur début dans l'entreprise et leur position initiale. Ils ont ensuite divisé le nombre de promotions obtenues depuis leur début dans l'entreprise par le nombre d'années de service. Si deux participants avaient le même

nombre de promotions, celui avec le nombre d'année inférieur avait une plus grande marque, 4 promotions / 3 années par rapport à 4 promotions / 5 années. Les différenciations cognitives sont mesurées par le *Role Category Questionnaire* (RCQ) de Crockett (1965). Les participants devaient décrire des employés qu'ils aimaient et n'aimaient pas. Le langage était mesuré par le *Social Perspectives Task* de Hale et Delia (1976). Cet instrument propose des situations de confrontation où les participants doivent exprimer librement les actions qu'ils poseraient dans celles-ci. Les réponses étaient évaluées de 0 à 4, dépendamment de la complexité des réponses et des détails fournis au sujet de leurs gestes et paroles face à leurs subordonnés. Les habiletés de persuasion étaient aussi mesurées avec des études de cas. On demandait aux participants de rédiger une lettre visant à convaincre une personne d'affaire reconnue de faire un don à une charité quelconque. Les scores dépendaient du nombre d'arguments logiques fournis et pouvaient varier de 2 à 27.

Les résultats ont démontré des corrélations très significatives et leur hypothèse fut corroborée. La position dans l'entreprise et le rythme des promotions étaient corrélés significativement avec les différenciations cognitives, le langage et les habiletés de persuasions. En effectuant des régressions, Sypher et Zorn (1986) se sont aperçus qu'en matière d'habiletés de communication, les différenciations cognitives sont les meilleurs prédicteurs de progression de carrière, particulièrement le rythme des promotions mais le langage et les habiletés de persuasions étaient également corrélés positivement. Les auteurs ont conclu que les différenciations cognitives sont la base de toute forme d'habiletés de communication. L'auteur revient sur le fait que les participants avec les plus hautes positions

dans l'entreprise sont ceux qui ont les scores les plus élevés dans les examens administrés. Leurs réponses étaient plus complètes et plus détaillées lorsqu'il s'agissait de décrire des collègues de travail et des situations vécues dans le milieu du travail. Cette recherche démontre que les personnes avec le plus d'habiletés de communication et de persuasion ont plus de promotions et occupent des positions plus élevées. Les études précédentes indiquent que la maîtrise d'habiletés interpersonnelles joue un rôle primordial dans la prédiction du succès managérial. Les résultats de ces dernières études ont aussi souligné des corrélations avec le succès managérial et d'autres habiletés de gestion telles que les habiletés cognitives.

Singh (1989) a procédé d'une autre façon pour trouver quels facteurs peuvent prédire le succès managérial. Atkinson (1964), Heckhausen (1967), McClelland et Winter (1969) et McClelland (1988) avaient déjà démontré que le succès était fortement associé au *n Achievement*. Singh a voulu aller plus loin puisque c'est une variable fortement influencée par l'environnement et qu'il est possible d'établir des corrélations avec d'autres variables. Son hypothèse de base est que le succès managérial est influencé par ce qu'il appelle le *n Achievement* (le désir de s'améliorer et de compétitionner avec ses pairs) lorsqu'il est d'abord combiné avec d'autres variables telles que les styles de gestion, les valeurs et les caractéristiques de personnalité.

Un total de 324 gestionnaires a participé à son étude. Le succès managérial a été défini par la progression de carrière (nombre de promotions / années de service). Les tests tels que le *Thematic Apperception Test* (TAT) (Siet, 1964), *16 Personality Factor Questionnaire*

(16 PF) (Cattell et al 1962), *Management Styles Questionnaire* de Spautz, M.E.(1975)(MSQ) et *Survey of Work Values de Wollack* (1971) (SWV). Ces outils ont tous été administrés individuellement. Le TAT consiste à montrer 6 images et à évaluer les réponses des participants d'après leurs perceptions des images. Le 16 PF est utilisé pour obtenir des scores sur certains facteurs de personnalité. Il est possible d'obtenir de cet instrument une mesure d'aptitude, facteur qui constitue une mesure d'aptitudes cognitives générales appelée puissance intellectuelle. Le MSQ est une échelle de 20 items qui aide à discriminer parmi les styles de gestion autocratiques et démocratiques. Finalement, le SWV est utilisé pour connaître les attitudes des participants envers leur travail, les attitudes en général telles que la fierté, la collaboration, les préférences d'activités et les attitudes envers l'argent, le statut social et l'ambition.

Des corrélations entre la progression de carrière et 30 différentes variables ont été effectuées. Des résultats significatifs entre *n Achievement* et le succès managérial ($r = 0.19$; $p < 0.01$) ont été obtenu. Singh a aussi trouvé que les personnes qui ont le plus de succès ont des habiletés cognitives plus développées et des traits de personnalité tels que placides, réservés, calmes, radicales et orientées vers le pouvoir. Les corrélations intéressantes ici sont entre le succès managérial et les habiletés cognitives ($r = 0.14$; $p < 0.01$), et l'état de relaxation ($r = 0.11$; $p < 0.05$). Le niveau de signification obtenu démontre que la maîtrise de ces dernières habiletés contribue largement au succès managérial. Rappelons que dans son étude, Singh n'avait qu'une variable pour décrire le succès managérial qui est la progression de carrière.

L'étude de Singh (1989) a relevé des corrélations intéressantes avec les habiletés cognitives. Un bon nombre d'auteurs se sont interrogés particulièrement sur les habiletés cognitives et ont cherché à vérifier jusqu'à quel point elles peuvent prévoir la performance au travail et la progression de carrière. Ces auteurs ont longtemps abandonné l'idée que les habiletés cognitives sont définies uniquement par le quotient intellectuel ou le *Grade Point Average* (GPA). Ils regardent dorénavant la capacité à distinguer les faits importants de l'accessoire, l'aptitude à établir des liens entre des informations disparates ou ambiguës, de prévoir les conséquences d'actions, de résoudre des problèmes pratiques dans le quotidien, etc. Toutefois, il existe peu de recherche qui ont vraiment été au delà de l'aptitude cognitive traditionnelle mesurant le Q.I. O'Reilly III et Chatman (1994) ont étudié sa relation avec la performance auprès d'étudiants du M.B.A dans leur première année de gestion. Ces auteurs désiraient remettre en question les nombreux débats des dernières années à savoir que les outils de prédiction de succès managérial n'étaient ni valides et ni fiables. Ils ont repris les passages de Schmidt et ses collègues (Hunter, 1986; Schmidt 1988), qui avaient vérifié des centaines d'études démontrant que l'aptitude intellectuelle générale (*General Cognitive Ability* de House, Howard & Walker, 1992) prédit véritablement le succès dans une carrière en gestion. Ceux-ci expliquent que la performance est meilleure parce que les gestionnaires ont les habiletés d'acquérir des connaissances rapidement. Leur conclusion est supportée par plusieurs autres études qui soutiennent que ceux qui ont des habiletés cognitives supérieures ont beaucoup de succès dans les postes qui requièrent l'acquisition de connaissances (Schmidt & Hunter 1992). Dans le même ordre d'idée, Arvey (1986) a développé une échelle de mesure pour évaluer le degré d'habiletés cognitives requises dans les postes. Cette échelle a montré

que les postes de cadres supérieurs se classent parmi ceux qui exigent un plus haut niveau d'habiletés cognitives. Selon Arvey, les gestionnaires sont appelés à se remémorer rapidement l'information reliée aux problèmes passés, à identifier des types de situations et à s'adapter aux changements organisationnels. Howard (1986) a aussi trouvé que les habiletés intellectuelles pouvaient prédire le rythme des promotions et les niveaux de salaires. Selon O'ReillyIII et Chatman (1994), l'interaction de la motivation avec un niveau d'habiletés cognitives élevé est un meilleur prédicteur du succès managérial que les habiletés intellectuelles seules. Le principal problème de la variable "motivation" est sa définition et les façons de la mesurer. Plusieurs auteurs critiquent les méthodologies utilisées pour la variable motivation et s'opposent aux conclusions des recherches qui l'utilisent. O'ReillyIII et Chatman (1994) ont formulé trois hypothèses:

Hypothèse 1: Un niveau élevé d'habiletés cognitives est corrélé positivement avec la progression de carrière;

Hypothèse 2: Un niveau élevé de motivation est corrélé positivement avec la progression de carrière;

Hypothèse 3: L'interaction des habiletés cognitives et la motivation va être corrélée positivement avec la progression de carrière.

En 1986 et en 1987, un total de 132 diplômés a été invité à participer à leur recherche. L'administration des tests avait lieu dans un centre de formation. En 1991, ce même échantillon était invité à nouveau pour discuter des expériences de travail depuis l'obtention

du MBA. Le *General Cognitive Ability* (GCA) fut utilisé pour évaluer les habiletés cognitives. Ce test mesure le facteur *g* (habiletés générales incluant la synthèse d'information complexe) et le *s* qui mesure les aptitudes intellectuelles plus spécifiques pour des tâches particulières (ex. aptitudes numériques). Le *g* et le *s* ne mesurent aucunement des connaissances reliées au travail mais plutôt les capacités de savoir discriminer, sélectionner, coder, transformer et retenir de l'information pour prendre des décisions. Les résultats du GMAT étaient également considérés, ce test étant semblable au CGA. La motivation était mesurée grâce au *Adjective Check List*, une réflexion personnelle avec 300 items et 37 échelles de personnalité (ambition, énergétique, initiative, fiable, paresse, antipathique..). Trois indicateurs mesuraient la progression de carrière: le ratio de sélection (nombre d'entrevues/nombre d'offres); le ratio du salaire (salaire actuel/salaire du passé) et le nombre de promotions. Pour examiner les effets du GCA, la motivation et du ratio de sélection, les auteurs ont fait des régressions hiérarchiques et ont trouvé que l'interaction entre les habiletés cognitives et la motivation prédisait un ratio de sélection élevé alors que chaque variable prise individuellement n'était pas significative.

Pour le ratio du salaire, les résultats ont montré une corrélation entre la motivation et le GMAT mais concernant les promotions, les corrélations n'étaient pas significatives. Bref, seul l'hypothèse 3 a été corroborée. Dans la discussion, O'ReillyIII et Chatman (1994) admettent que ni la motivation, ni les habiletés cognitives ne peuvent prédire le succès managérial lorsqu'ils sont utilisés seuls. D'après eux, il est possible que les résultats varient à plus long terme dans la carrière (10 ans) et que trois ans peut être une période trop courte

pour reprendre le testing. En effet, il n'est pas rare de voir un rythme de promotions et de mutations plus accéléré en début de carrière par rapport aux employés plus établis dans l'entreprise. Un autre fait à souligner est l'uniformité de l'échantillon de O'Reilly III et al (1994). Leurs participants sont tous des diplômés du programme du M.B.A. et se dirigent vers la gestion. Ceci peut avoir un impact important sur les résultats puisque la progression de carrière est différente selon les orientations de carrière. Toutefois, un bon nombre d'auteurs ont trouvé des corrélations significatives entre le GCA et le rendement au travail (Schmidt, Hunter et Outerbridge, 1986) et soutiennent que des mécanismes cognitifs accélèrent l'apprentissage et l'assimilation d'information. Ainsi, les résultats d'O'Reilly et al (1994) suggèrent qu'avec un petit échantillon et une période de temps limitée, il est possible que la motivation compense pour les résultats du GCA et vice-versa.

La capacité à gérer le stress est aussi une habileté qui peut influencer le succès managérial. Il existe beaucoup de littérature qui traite des conséquences du stress sur le rendement, mais encore peu sur les habiletés à gérer le stress. D'après Orpen(1984), l'impact des stressseurs dépend des mécanismes et des habiletés de résistance au stress chez le gestionnaire. D'après Kurt Lewin (1951), les stressseurs sont des forces opposées à l'humain et inhibent les performances désirées. Selon la théorie, la performance change lorsque les forces sont en déséquilibres alors si les forces positives deviennent plus fortes que les stressseurs, la performance augmente et vice-versa. Les stressseurs peuvent induire des circonstances pathologiques mais les humains peuvent développer leur résistance à ceux-ci. Savoir s'adapter au stress est depuis plusieurs années associé avec un faible taux de maladie

du coeur et encourage également la stabilité émotionnelle, deux facteurs qui contribuent largement à la santé physique et psychologique des employés et même possiblement à la réduction du taux d'absentéisme.

L'étude de Orpen (1984) se penche sur les bénéfices de recourir à des stratégies de gestion de stress et leurs effets sur la performance et les attitudes des gestionnaires intermédiaires. Orpen pose l'hypothèse suivante:

Hypothèse 1: Les stratégies de gestion de stress vont augmenter la performance et la satisfaction au travail chez les gestionnaires qui les maîtrisent par rapport aux gestionnaires qui ne les maîtrisent pas.

Un total de 36 participants était assigné au hasard dans deux types de traitements: le groupe recevant le traitement de la relaxation et celui avec le traitement "contrôle" (sans traitement). Les participants du groupe contrôle étaient avisés que deux psychologues de l'équipe devaient malheureusement s'absenter et que le cours serait retardé de trois mois alors que ce scénario était en réalité prévu. Le groupe du traitement de relaxation devait maîtriser des techniques basées sur le conditionnement pendant une période de trois mois. La méthode était d'apprendre à associer des signaux imaginatifs avec un état de relaxation. Le programme de conditionnement était aussi associé avec des techniques de relaxation musculaire. A la fin de la dernière session, les consultants recommandaient au groupe d'utiliser ces techniques au besoin. Trois mois plus tard, c'était au tour du groupe contrôle. Le stress psychologique

était associé avec 18 items se rapportant à l'anxiété, au ressentiment et à la dépression dans le milieu du travail. Le stress physique était mesuré en demandant la fréquence des maux de têtes, d'étourdissements, de fatigue et de nausées. Le stress physiologique était mesuré avec les palpitations, la pression sanguine et la respiration. La satisfaction au travail était mesurée par l'*Index of Job Satisfaction* de Brayfield et Rothe (1951), et le superviseur immédiat évaluait la performance du gestionnaire intermédiaire avec une échelle de 1 (très inefficace) à 7 (très efficace).

Les résultats ont d'abord démontré que les trois types de stress étaient corrélés entre eux et ce, pour les groupes de traitement et contrôle. Contrairement aux hypothèses d'Orpen, il n'y a pas eu de corrélations significatives entre la performance et le niveau de stress, ce qui signifie qu'un haut niveau de stress ne devrait pas nuire à la performance des gestionnaires. De plus, les traitements de relaxation n'ont pas eu d'effets sur la performance de ces types de gestionnaires. Dans sa discussion, Orpen assume qu'il s'agit probablement du type de traitement de relaxation administré qui n'était pas pertinent pour les gestionnaires de ce niveau mais soutient toujours que la gestion du stress joue un rôle sur la performance. Il admet aussi que certaines responsabilités d'un gestionnaire de niveau intermédiaire font que sa performance est dépendante de la qualité de leurs subordonnés, des conditions économiques et les échéances imposées par les clients au moment de la recherche.

Murphy et Sorenson (1988) expliquent que le stress a longtemps été l'outil de promotion de la santé au travail et a très peu été perçu comme un moyen de développer des

habiletés pour le réduire. L'hypothèse de ces auteurs est que les habiletés de résistance au stress vont avoir un impact positif sur le rendement au travail et va diminuer significativement le taux d'absentéisme. Ils comparent ces comportements avant et après l'apprentissage des techniques de gestion de stress. Ils expliquent que la raison pour laquelle peu de publication scientifique existe entre la gestion de stress et son effet sur la performance et l'absentéisme est la complexité imposée dans l'établissement de programmes qui se penchent sur les travailleurs et non sur l'environnement physique. Voici en résumé la recherche de ce dernier auteur.

Un programme de gestion du stress a commencé en 1981 avec un total de 45 participants volontaires. Les participants étaient divisés en ateliers tels que biofeedback (BIO) ou relaxation musculaire (MR). Un groupe contrôle n'avait pas d'atelier spécifique au début de la méthodologie mais a reçu la même formation par la suite, soit dans BIO ou dans MR. Au total, il y avait 21 participants pour BIO et 16 participants pour MR. Huit participants ont abandonné en cours de route. Le groupe BIO apprenait des techniques d'électromyographies (EMG) tandis que le groupe MR apprenait des techniques de relaxation musculaire. Un groupe de participants non-volontaires (n = 80) fut sélectionné au hasard parmi les employés qui travaillaient au même endroit, simplement comme mesure de comparaison. La formation était désignée pour des groupes de 2 à 4 participants à la fois qui se rencontraient 60 minutes, tous les jours pendant deux semaines consécutives. Ces sessions étaient suivies de six journées de formation et de deux journées de pratiques. Le mouvement des muscles du front ainsi que la température des mains étaient enregistrés avant et après chaque session. Les

participants devaient aussi rapporter tout abus d'alcool, de consommation de nicotine, d'insomnie et de problèmes psychologiques s'il y avait lieu.

Les auteurs ont recueilli des données biographiques, d'absentéismes et d'évaluations de performance dans les dossiers des participants. Le niveau d'absentéisme était mesuré de quatre façons: la fréquence d'absences avec traitement, les heures d'absentéisme, les absences les lundis et les vendredis et l'évaluation générales des présences par le gestionnaire. Le niveau d'absentéisme était aussi mesuré par les nombres de retards. L'évaluation de la performance était conduite sur une base annuelle avec une échelle de 5 points (0=comportement inadéquat, 4=extraordinaire) d'après 12 critères différents tel que (qualité/quantité du travail, habiletés d'apprentissage, santé physique...). La performance générale se mesurait avec une échelle de 9 points (0=comportement inadéquat, 8=extraordinaire). Il n'y a pas eu de corrélations significatives entre les mesures de performance mais il y a eu des corrélations entre les mesures d'absentéisme et les techniques de relaxation musculaire (MR) sauf pour le BIO en ce qui concerne le groupe de participants non-volontaires. Ces différences n'étaient plus évidentes après la première année suivant la formation. Les auteurs avisent de ne pas extrapoler ces résultats et que les techniques de BIO peuvent en effet être efficaces si elles sont maintenues avec l'équipement technique nécessaire. La relaxation musculaire requière moins d'aide de l'extérieur et peut être exercée à n'importe quel endroit. Finalement, Murphy et Sorenson (1988) expliquent le manque de corroboration de leur hypothèse par le fait que les habiletés de gestion de stress requièrent un certain effort psychologique difficile à enseigner et à imposer chez des gestionnaires. En

résumé, cette étude suggère que l'habileté à gérer le stress à l'aide de technique particulière est reliée à une amélioration sur l'indice de performance "absentéisme".

Ici, Olivero, G., Bane, D.K. et Kopelan R.E., (1997) reconnaissent depuis longtemps les effets bénéfiques des habiletés de gestion en générale sur la performance au niveau managérial et s'appuient sur le fait que c'est l'apprentissage pertinent qui est essentiel à l'application de celles-ci en entreprise. D'après eux, offrir seulement de la formation théorique est insuffisant pour développer et appliquer ces habiletés. Une période pratique est nécessaire pour pouvoir appliquer les notions acquises. Ils ont formulé l'hypothèse suivante:

Hypothèse 1: Les gestionnaires qui suivent uniquement une formation théorique sur les habiletés telles que la planification, la résolution de problèmes, la communication de rétroaction, la coopération, l'évaluation de rendement et les présentations orales vont être moins efficaces, moins performants et moins attentifs à la qualité du travail par rapport aux gestionnaires qui suivent cette même formation suivie d'une période pratique.

Dans leur méthodologie, un total de 31 gestionnaires devaient suivre des cours théoriques pendant 3 jours consécutifs suivis d'une période pratique de 8 semaines. La partie théorique était constituée d'atelier, de travaux de groupes et de simulations, tous dirigés par des consultants. Les gestionnaires de l'échantillon devaient apprendre des nouveaux rôles dans l'entreprise et ils avaient ensuite l'occasion de les appliquer dans une mise en situation.

A la fin de la période théorique, ils devaient répondre à quelques questions. Les participants qui démontraient qu'ils avaient bien maîtrisé l'information véhiculée au cours des trois derniers jours étaient invités à suivre la formation pratique de 8 semaines. Durant cette étape, chaque participant avait un projet à réaliser reflétant des situations réelles dans lequel il devait appliquer les techniques de performance, d'efficacité et de qualité avec l'aide de leur superviseur assigné. Dans le cadre de réalisation de ce projet, le gestionnaire et le superviseur se rencontraient une fois par semaine pendant deux mois pour discuter du projet et pour recevoir/communiquer du feedback. A la huitième semaine, les gestionnaires devaient présenter leur projet devant leurs pairs et les superviseurs et ils devaient rédiger et remettre un rapport écrit. Ils étaient évalués selon 7 caractéristiques: élaborer des objectifs, résolution de problèmes en groupe, pratique, rétroaction, implication au niveau de la supervision, évaluation des résultats et présentations orales. Olivero et al (1997) se sont assurés que les projets avaient tous les mêmes caractéristiques (traite de situations au travail, 8 semaines, mêmes mesures psychométriques). A la fin de la période théorique, ils devaient répondre à des questions semblables à celles administrées après la période théorique concernant la maîtrise des habiletés en gestion.

Les résultats combinés des 7 caractéristiques ont démontré que les participants étaient nettement meilleurs après la période pratique, particulièrement au niveau de l'élaboration des objectifs et des présentations orales. Après la période pratique, les participants qui avaient assisté aux sessions théoriques et ainsi qu'aux pratiques ont augmenté leur performance au travail jusqu'à 88% par rapport à ceux qui avaient seulement assisté aux sessions théoriques

avec une amélioration de la performance de 22,4%. Ces résultats confirment l'hypothèse que le groupe qui avait le plus d'habiletés de gestion a eu un rendement supérieur ce qui soutient le point de vue que la maîtrise et l'application pertinente des habiletés de gestion est reliée à la performance managériale.

Les dernières études se sont intéressées à plusieurs habiletés de gestion et aux méthodes d'enseignement aux gestionnaires. Graham et Papa (1991) ont conduit une étude semblable à celle d'Olivero et al (1997) en se concentrant uniquement sur les habiletés de communication. Ils ont formulé l'hypothèse suivante:

Hypothèse 1: La formation en habiletés de communication suivie d'une période pratique va augmenter la performance des gestionnaires au niveau des relations interpersonnelles, au niveau de la capacité de résoudre des problèmes et ainsi que le rendement.

Malgré le nombre d'études qui démontent des relations positives entre la communication et la performance, Graham et al (1991) ont remarqué qu'il existe très peu d'études qui s'intéressent au transfert des acquis après la formation en communication. Ces auteurs croient que ceux qui enseignent les cours de formation en communication sont en réalité très peu familiers avec les raisons qui ont poussé leurs étudiants à suivre ces programmes.

Les programmes de formation pour les habiletés de communication sont reconnus et étant donné le nombre d'études qui démontrent leur relation immédiate avec le rendement (Burke, Weitzel, & Weir, 1982),(Frost, Hopkins, & Conrad, 1981). Les habiletés de communication sont une grande partie des activités quotidiennes des gestionnaires (80%) et sont sous forme de discussions de groupes, d'entrevues, de relations interpersonnelles, de résolution de conflits, de prise de décision et de présentations orales (Mintzberg, 1973).

Dans leur méthode, 48 gestionnaires devaient suivre de la formation en habiletés de communication et ce, pendant trois années consécutives. De plus, un autre groupe de 48 gestionnaires (groupe contrôle) fut sélectionné pour effectuer des prétests et des postests à intervalles régulières. Ce groupe recevait une formation générale non personnalisée, c'est à dire plus théorique tandis que l'autre groupe recevait une formation personnalisée orientée vers la pratique. La mesure de la performance des gestionnaires (N=96) était dérivée d'un questionnaire traitant de leur productivité, de relations interpersonnelles et de leur façon de résoudre des problèmes. Pour sélectionner les mesures de performance perçue, les auteurs se sont assurés d'identifier des comportements de gestion retrouvés dans la coordination d'activités inter-départementales, dans la motivation de leurs employés et dans l'atteinte des objectifs de performance. D'après Bernardin & Beatty (1984) et Landy & Farr (1983) et Latham, Wexley & Pursell (1975) ces critères de natures subjectives seraient assez valides pour les objectifs et les hypothèses relatives à cette recherche.

Les résultats ont d'abord été recueillis en 1987, 1988 et 1989 et ont démontré des

différences significatives entre le groupe avec la formation personnalisée sur les habiletés de communication et le groupe contrôle et ce, pour les trois années consécutives. Le groupe avec la formation personnalisée a eu une meilleure performance que le groupe avec la formation standardisée. Cette différence était attribuée à une meilleure maîtrise des habiletés de communication. Ces résultats montrent qu'une formation personnalisée axée sur la pratique permet une meilleure acquisition des habiletés de gestion et qu'une fois ces habiletés acquises, elles entraînent une augmentation de la performance. Cette augmentation se remarque en regardant les différences de performance entre la formation pratique et théorique. Il en ressort que la résolution de problème et les relations interpersonnelles sont des habiletés de gestion qui mènent au succès managérial.

Jusqu'à présent, les études décrites ont traité du potentiel des habiletés de gestion dans la prédiction du succès managérial et la façon de les enseigner aux gestionnaires. Le succès managérial est généralement décrit par des formes de croissance rapide au sein de l'entreprise par rapport au salaire et aux positions. Jaskolka, Beyer et Trice (1985) ont choisi d'interpréter le succès managérial par le niveau de salaire et la position dans l'entreprise puisque ces variables sont faciles à interpréter et sont généralement disponibles pour des recherches. Le but était de vérifier la validité et la fiabilité des variables salaire et position dans l'entreprise pour évaluer le succès managérial avec l'hypothèse suivante:

Hypothèse 1: Les participants avec plus de contrôle, d'autorité, d'influence, de changements dynamiques en technologie et de tâches non-routinières vont avoir

plus de succès managérial.

Les données proviennent de 474 gestionnaires de 10 différents niveaux. Le salaire était codé avec l'échelle de 1 à 8 (1 = 19999\$ ou moins; 8 = 50000 et plus..) et le niveau dans l'entreprise par simple hiérarchie (1 à 10). La variable "autorité" était mesurée par le nombre de décisions parmi 13 que les participants devaient faire dans leur poste (augmentation de salaire, embauche...) tandis que la variable d'influence était mesurée par le nombre de décisions supplémentaires qu'ils font, autres que les 13 décisions pré-déterminées.

Les résultats ont été positivement corrélés au succès managérial, ce qui confirme l'hypothèse 1, c'est à dire que l'autorité et le pouvoir d'influence sont corrélés positivement avec le succès managérial. Il semblerait que les gestionnaires qui maîtrisent les habiletés à prendre des décisions et à influencer reçoivent un salaire plus élevé et ont un statut plus élevé dans l'entreprise par rapport à leurs confrères. Cette dernière étude comporte des faiblesses méthodologiques évidentes. En effet, il est tout à fait possible que l'on ait affaire à une relation inverse, ceux ayant déjà atteint un niveau élevé ont un pouvoir de décisions plus élevés.

Plutôt que de s'attarder aux recherches sur les habiletés de gestion et la prédiction du succès managérial, certains auteurs se sont interrogés uniquement sur la validité de certains outils. Thompson (1994) a voulu vérifier la validité et l'efficacité du *London Houses' Step Battery*, outil utilisé pour prédire le succès au niveau managérial à trois niveaux différents.

Cet outil se compose de 17 échelles différentes provenant tous d'instruments utilisés pour prédire le succès managérial. Les données pour cette recherche ont été recueillies sur une période de deux ans soit de 1990 à 1992 et les 575 participants provenaient tous de différents niveaux de gestion. Thompson (1994) émit l'hypothèse que le STEP Battery devait être corrélé avec le succès managérial décrit par la mobilité dans l'entreprise (promotions/mutations) et le niveau de salaire. Il a formulé les hypothèses suivantes:

Hypothèse 1: Les résultats du STEP seront corrélés positivement avec la progression de carrière;

Hypothèse 2: Les résultats du STEP seront corrélés positivement avec le salaire;

Pour les fins de l'hypothèse 1, les 575 participants étaient classés par sous-niveaux, soit niveau 6 et moins, niveaux 7-9, niveaux 10-12, niveaux 13-14, niveaux 15 et 17 et niveaux et plus. L'auteur a ensuite effectué des régressions entre les 17 échelles et les niveaux de gestion. Pour vérifier l'hypothèse 2, les salaires mensuels des participants étaient enregistrés et classés en 8 catégories pour effectuer des régressions avec les 17 échelles.

L'hypothèse 1 fut partiellement corroborée. Thompson (1994) a remarqué des corrélations significatives avec les 17 échelles de STEP et le niveau dans l'entreprise particulièrement au niveau de la créativité, de la supervision, de la communication verbale et de la gestion de stress ainsi pour confirmer l'hypothèse 1. Les participants qui ont obtenu des scores élevés sur ces échelles sont ceux qui occupent des postes élevés dans l'entreprise. En ce qui concerne l'hypothèse 2, des corrélations significatives ont été remarquées entre les

échelles de créativité et de communication verbale avec les niveaux de salaire. Thompson (1994) conclu en soulignant à nouveau que les prédicteurs du STEP et sont fortement corrélés avec la mobilité dans l'entreprise et les niveaux de salaires.

Vues les nombreuses habiletés de gestion, il est possible de les classer en trois catégories différentes soit: (1) interpersonnelles telles que l'habileté à travailler en équipe, la communication, persuasion, (2) intellectuelles telles que la créativité, l'analyse et la synthèse, l'habileté à résoudre des problèmes, ou (3) administratives telles que la planification, l'organisation et le contrôle. L'étude ci-présente vise à explorer les corrélations possibles entre plusieurs des habiletés de gestion et le succès managérial, décrit par le rythme de promotions, la performance et le niveau d'absentéisme d'où les hypothèses suivantes:

Hypothèse 1: Les gestionnaires qui maîtrisent les habiletés de gestion dans les catégories cognitives, interpersonnelles et administratives vont avoir un meilleur rendement au travail que les gestionnaires qui ne les maîtrisent peu ou pas.

Hypothèse 2: Les gestionnaires qui maîtrisent les habiletés de gestion dans les catégories intellectuelles, interpersonnelles et administratives seront moins absents que les gestionnaires qui ne les maîtrisent peu ou pas.

Hypothèse 3: Les gestionnaires qui maîtrisent les habiletés de gestion dans les

catégories intellectuelles, interpersonnelles et administratives auront une progression de carrière plus dynamique que les gestionnaires qui ne les maîtrisent : peu ou pas.

DESCRIPTION DE L'ENTREPRISE

L'organisation où les données ont été recueillies compte 2200 employés dont 650 cadres et 1550 employés de diverses catégories de métiers. Les principaux départements sont: ingénierie et télécommunication, marketing et service, finance et comptabilité, service à la clientèle, réseau extérieur et informatique. Le domaine de la télécommunication est son champ d'activité. Celui-ci se subdivise principalement en deux sous-secteurs : la téléphonie (téléphones privés, publics, internet, radio-téléphone etc...) et la mini-informatique (vente de mini-ordinateurs, mini-centraux etc...). Au niveau des cadres, l'entreprise compte 10 niveaux hiérarchiques. Les niveaux 10, 9 et 8 concernent les postes de la haute direction soit le président, les vice-présidents et les directeurs de grands groupes.

DESCRIPTION DES PARTICIPANTS

Un total de 503 cadres de l'entreprise (n=503) dont 320 hommes et 76 femmes ont été sélectionnés. L'âge variait de 22 à 56 ans avec 28% des participants avaient entre 22 et 32 ans, 56% avaient entre 33 et 42 ans et 16% avaient entre 44 et 56 ans. Les données ont été recueillies entre 1980 et 1989 (mais 51.2% ont été recueillies en 1980).

ÉTAPES DE CONCEPTION DE L'INSTRUMENT D'ÉVALUATION DES HABILITÉS GÉNÉRIQUES DE GESTION¹

Voici les principales étapes qui ont amené l'élaboration de l'instrument d'évaluation des habiletés de gestion.

- A. La première étape visait à identifier les principaux comportements de gestion pouvant avoir un lien potentiel avec la performance au travail en gestion. Pour obtenir ces informations, cinq cent (500) formulaires d'évaluation de rendement **complétés** ont été obtenus du service des ressources humaines. Le formulaire d'évaluation du rendement contenait deux sections soit une section présentant les résultats attendus pour l'année, les résultats atteints durant la période d'évaluation accompagnés de la cote d'évaluation, la deuxième section du formulaire comprenait une partie descriptive, c'est-à-dire un espace ouvert d'une quinzaine de lignes demandant à l'évaluateur ses commentaires positifs et négatif sur l'évalué. Ces commentaires représentaient un contenu riche en information sur ce qui pouvait expliquer la performance de l'évalué. L'analyse de cette section a permis de discerner **quatre cent trois (403)** comportements spécifiques positifs ou négatifs.

1

L'instrument d'évaluation des habiletés de gestion ainsi que l'instrument permettant d'évaluer le rendement ont été développés et implantés par le directeur de cette thèse soit Jacques Barrette de la faculté d'administration de l'université d'Ottawa. Les données ont également été recueillies par le directeur de cette thèse.

- B. La deuxième étape visait à identifier de ces 403 comportements, ceux ayant le plus d'importance pour le succès général en gestion. La procédure ci-présente a été suivie: (a) trente-trois (33) cadres de niveau superviseur pris au hasard, ont évalué sur une échelle de quatre (4) (sans moyenne) le degré d'importance de chacun des comportements. Les comportements faisant l'unanimité à 75% et plus ont été retenus. En tout 123 comportements ont été jugés importants pour le succès en gestion par 75 % des répondants.
- C. Cette étape visait à évaluer "l'observabilité" et de la "spécificité" des 123 comportements retenus à l'étape précédente. Le degré "d'observabilité" vérifiait dans quelle mesure les comportements listés pouvaient être observés facilement dans les activités régulières de n'importe quel poste cadre. Cette mesure d'observabilité visait deux objectifs soit d'obtenir une évaluation de la probabilité d'observation du comportement, mais aussi de sélectionner les comportements les plus "génériques" c'est à dire ceux qui peuvent être observés quelque soit le poste cadre. La question suivante a été posée: *"Pour chaque comportement présenté dans la liste ci-dessous, indiquez dans quelle mesure le comportement peut être observé chez un individu, qu'il occupe un poste cadre dans l'entreprise"*. Les répondants devaient indiquer leurs réponses sur une échelle en 4 points soit de facilement à difficilement observable. Pour sa part, le degré de spécificité visait à évaluer dans quelle mesure les comportements présentés étaient spécifiques,

c'est-à-dire clairs et interprétables sans ambiguïté. La question suivante a été posée: *Pour chaque comportement décrit ci-dessous, indiquez sur l'échelle quel point ce comportement est clair et s'interprète sans ambiguïté.* Pour chacune de ces deux mesures, les comportements évalués par 70 % des juges comme étant observable ou très facilement observable, de même que spécifique à très spécifique ont été retenus.

D. Cette étape visait à identifier les différentes habiletés sous-jacentes aux 123 comportements répertoriés. Trois sous-étapes ont été effectuées. Dans un premier temps, le chercheur principal² et 3 professionnels en gestion des ressources humaines ont procédé à une analyse de contenu sur l'ensemble des comportements afin d'en extraire les dimensions d'habiletés. Au total, 11 dimensions d'habiletés ont été dégagées par consensus itératif. La deuxième étape visait à vérifier la validité de la catégorisation effectuée à l'étape précédente. Pour réaliser cette étape, un questionnaire présentant en horizontale les habiletés et en vertical les comportements a été conçu. Trente-trois autres cadres intermédiaires pris au hasard ont eu la tâche de catégoriser individuellement chaque comportement sous l'habileté la plus représentative du comportement. Les instructions mentionnaient également que le même comportement pouvait être classé sous plus d'une habileté si nécessaire. Les comportements ayant été classés par 70% des répondants sous

² Le chercheur désigne ici le directeur de la présente thèse soit Jacques Barrette Ph.D. professeur associé à la faculté d'administration de l'Université d'Ottawa.

une même habileté ont été considérés comme faisant partie de cette habileté. Les comportements classés sous deux habiletés ou classés dans la catégorie " autre " ont été analysés par le chercheur et ses 3 collègues. Certains de ces comportements après modification pour les rendre plus précis et clairs ont été classés par consensus du groupe sous l'habileté la plus représentative. D'autres comportements ont été éliminés faute d'être capable de leur assigner une habileté particulière. Cette étape a permis de retenir 99 comportements classés sous 11 facteurs d'habiletés soit prendre des initiatives, auto-gérer son développement professionnel, gérer le stress, persuader, communiquer par écrit, communiquer verbalement, prendre des décisions, planifier/organiser/contrôler (POC), travailler en équipe, habileté cognitive de créativité et habileté cognitive d'analyse.

- E. Un échantillon de 15 autres cadres, sélectionnés au hasard, ont ensuite développé des items représentant l'opposé de chaque comportement retenu. Cette étape visait à développer pour chaque comportement retenu un item contraire en vue de créer un outil d'évaluation dichotomique permettant de visualiser clairement le sens opposé de chaque comportement sur une échelle en continuum de 6 point, et ainsi faciliter l'observation et le jugement des évaluateurs sur chaque comportement. L'exemple suivant montre une description positive et négative du même comportement de base concernant l'habileté à planifier, organiser et contrôler (POC).

Totalement d'accord	D'accord	Légèrement d'accord	Totalement d'accord	D'accord	Légèrement d'accord
------------------------	----------	------------------------	------------------------	----------	------------------------

Fait le point régulièrement sur les résultats en cours de réalisation 123456

Néglige de faire le point sur les résultats en cours de réalisation

F. Une spécialiste de la linguistique a procédé ensuite à la vérification de la terminologie utilisée dans l'instrument d'observation et d'évaluation des habiletés. L'appendice 1 présente l'instrument dans sa forme finale tel qu'il a été utilisé aux étapes de cueillette des données.

En résumé, ces étapes ont permis au départ de répertorier 403 comportements, par la suite de sélectionner 99 comportements jugés prédicteurs du succès en gestion, et finalement de regrouper ceux-ci sous 11 habiletés génériques de gestion qui sont les suivantes: l'habileté à prendre des initiatives, la capacité à l'auto-gestion (self-managment), l'habileté à prendre des décisions, l'habileté à communiquer verbalement et par écrit, les habiletés de planification, d'organisation et de contrôle, la capacité à gérer son stress, l'habileté à travailler en équipe, l'habileté à analyser et la créativité.

FIDÉLITÉ DE L'INSTRUMENT

Par la suite, une étude sur le degré de fidélité de l'instrument a été effectuée. Une façon d'évaluer la fidélité d'un test est d'appliquer le test deux (2) fois au même individu avec un intervalle de temps suffisant séparant les deux passations. L'intervalle ne doit pas être trop court afin d'éviter l'erreur du rappel des réponses données précédemment par l'évaluateur, et ni trop longue afin d'éviter l'effet d'apprentissage pouvant avoir lieu entre l'intervalle. L'intervalle d'un mois a été retenu comme un intervalle pouvant minimiser ces deux types d'erreur. La corrélation statistique entre ces deux (2) évaluations permet de vérifier si le test est fidèle. Nous avons donc demandé à dix-neuf (19) superviseurs d'évaluer chacun deux de leur employé avec l'instrument (n= 38) et de répéter l'opération un mois plus tard. La fidélité test-retest ainsi obtenue a été de .8775, ce qui représente un résultat très élevé pour ce type de contrôle de la fidélité de l'instrument.

COLLECTE DE DONNÉES SUR LES HABILITÉS DE GESTION

L'instrument de mesure des habiletés de gestion a été implanté dans l'organisation par le directeur de cette thèse suite à un mandat reçu par l'organisation. Deux collectes de données de mesure d'habiletés de gestion ont été effectuées à deux ans d'intervalle. Lors de la première administration de l'instrument (passation A), tous les superviseurs ont reçu sans exception le formulaire, un guide d'information et d'utilisation de l'instrument ainsi qu'une directive officielle de l'organisation leur demandant de procéder à l'évaluation de leurs

employés cadres. Deux ans plus tard, la même procédure a été effectuée (passation B).

MESURE DU RENDEMENT AU TRAVAIL

La mesure du rendement utilisé dans cette recherche concerne les résultats obtenus dans la sphère de chaque cadre tels qu'évalué par son supérieur. La méthode d'évaluation utilisée est basée sur l'approche de la direction participative par objectif. Dans le cadre de cette organisation cette démarche d'évaluation est un processus administratif par lequel superviseur et employé, opérant à l'aide d'une définition des objectifs et des priorités de l'organisation établies clairement par la direction, identifient conjointement les champs d'activités majeures de responsabilités en terme de résultats attendus et utilisent ces mesures comme guide pour opérer l'unité et évaluer la contribution de chacun de ses membres. Un objectif de travail dans ce contexte est la description claire et précise d'un résultat spécifique et mesurable que l'employé s'engage à produire pour une date donnée. Deux catégories d'objectifs ont été considérées dans le cadre de l'évaluation soit des objectifs de maintien et d'innovation et des objectifs de gestion. Les objectifs de maintien sont associés aux attributions du poste et représentent des engagements spécifiques à l'entretien organisationnel. Ils tiennent leur origine à des attributions régulières que l'on retrouve à l'intérieur de nos descriptions de fonctions respectives. Les objectifs d'innovation correspondent aux objectifs qui visent à identifier ce qui doit être fait pour que l'unité puisse progresser et se traduisent souvent par la création ou modification majeure de procédures et méthodes, par la réalisation

de projets spéciaux, par la conception et l'implantation de nouveaux programmes, etc. Les objectifs de gestion tirent leur origine des responsabilités propres à la gestion du personnel. Ainsi, des objectifs spécifiques selon le cas pouvaient être attribués en ce qui concerne 5 catégories pré-déterminées sur le formulaire soit des objectifs liés à la supervision, la planification et l'organisation, le contrôle, l'évaluation et le développement du personnel. Ainsi, pour chaque personne évaluée, l'on pouvait retrouver jusqu'à 9 objectifs touchant les différentes catégories. Chaque objectif fut évalué par le supérieur immédiat. Compte tenu que la période de collecte est de 8 ans et que plusieurs employés pendant ce temps ont cheminé dans leur carrière, chaque évaluation annuel peut provenir de différents évaluateurs.

Ainsi, chaque objectif a été évalué sur une échelle en 5 points soit:

1. Peu ou pas de résultats produits sur cet objectif
2. Les résultats produits ne correspondent qu'en partie aux résultats attendus
3. Les résultats produits correspondent pour la plupart aux résultats attendus
4. La majorité des résultats dépassent nettement les résultats attendus
5. Tous ou la plupart des résultats dépassent nettement les résultats attendus

Par la suite un score global a été attribué à l'employé, lequel score correspond à la même définition des niveaux de performance ci-dessus.

Les données concernant l'absentéisme ont été tirées des dossiers des employés. Enfin, les données sur le nombre de promotion proviennent également des dossiers de l'organisation. Le rythme promotionnel utilisé dans les analyses a été calculé en divisant le nombre de promotions et de mutations obtenues depuis leur début dans l'entreprise par le nombre d'années de service. Compte tenu que dans la plupart des cas ds cette organisation qu'une

mutation doit faire l'objet d'un processus interne de sélection, il est permis de considérer ce mouvement de personnel comme une étape où les personnes choisies sont considérées comme ayant du succès.

RÉSULTATS

Les tableaux 1 A et 1B montrent les intercorrelations entre les 11 variables indépendantes (habiletés de gestion). L'analyse des tableaux montrent que ses habiletés sont en général intercorrelées suggérant par là, la présence d'un facteur plus global. Une analyse factorielle à été menée auprès des 11 habiletés mais à échoué à dégager des facteurs significatifs. En conséquence, malgré la possibilité de multicollinéarité dans les analyses de régressions, les variables indépendantes ont été traitées séparément.

Dans un premier temps des analyses corrélationnelles ont été réalisées afin d'étudier le sens des relations entre les variables. Les hypothèses ont été vérifiées à partir d'analyse de régression effectuée pour chaque mesure variable dépendante (performance, absentéisme, progression de carrière ou rythme de promotion) en impliquant comme variables indépendantes les 11 habiletés de gestion.

Les hypothèses 2 et 3 prévoyaient une relation positive entre les variables indépendantes "habiletés de gestion" et les variables dépendantes "absentéisme" et "progression de carrière". Les analyses de corrélation et de régression indiquent que la relation entre les variables précédentes est non significative. Les hypothèses 2 et 3 ne sont donc pas partie corroborées. Le nombre de corrélations significatives entre les variables indépendantes et les mesures de rendements indiquent un lien important entre les habiletés de gestion et le rendement au

travail des cadres. En temps A, 83% des corrélations sont significatives et de celles-ci, 82% sont significatives à 0.01 et en Temps B, 56% des corrélations sont significatives dont 73% significatives à 0.01. Les corrélations sont particulièrement nombreuses en ce qui a trait à l'habileté à prendre des initiatives, la créativité, l'habileté à planifier, organiser et contrôler (POC), l'habileté à prendre des décisions, l'habileté à convaincre et l'habileté cognitive. Ces résultats suggèrent que les habiletés de gestion mesurées sont associées à une performance supérieure durant les 8 années de rendement obtenues. En effet, les résultats sont valables pour plusieurs des années considérées et pour les deux administrations de la mesure de habiletés de gestion.

En ce qui a trait à la première administration auprès des cadres de l'instrument d'évaluation des habiletés de gestion (passation A, tableau 3.A) les résultats de régression indiquent que la performance des sujets peut être prédite pour chacune des années à partir de certaines habiletés de gestion. Les variables prédictrices significatives le sont toutes à $p \leq .001$.

Ces variables sont pour:

- f) L'année 1, un seul prédicteur entre dans la régression et explique 2 % de la variance de la performance au travail soit les habiletés cognitives ($F(1,502) = 10.59, R^2 = .02$).
- b) L'année 2 et 3, le prédicteur de l'initiative entre dans la régression avec sensiblement le même niveau de prédiction de 2 % de la variance avec pour chaque année respective les résultats suivants ($F = 13.62, R^2 = .025$ et $F = 13.03, R^2 = .023$).
- c) L'année 4, cinq prédicteurs expliquent 7 % de la variance soit l'habileté à prendre des initiatives ($F = 19.20, R^2 = .035$), le auto-gestion du développement professionnel ($F = 14.05, R^2 = .051$), l'habileté à persuader ($F = 11.10, R^2 = .057$), la capacité de s'adapter au stress ($F = 9.50, R^2 =$

- .063) et la prise de décision ($F = 8.59$, $R^2 = .07$).
- d) l'année 5, trois prédicteurs expliquent ensemble 10.5 % de la variance du rendement au travail soit l'habileté à l'initiative ($F = 49.45$, $R^2 = .08$), l'habileté à planifier, organiser et contrôler (POC) ($F = 27.73$, $R^2 = .09$) et le auto-gestion du développement professionnel ($F = 20.61$, $R^2 = .01$).
- e) L'année 6, trois prédicteurs expliquent 14.7% de la variance du rendement au travail soit les habiletés cognitives ($F=70.12$, $R^2=.121$), l'habileté à l'initiative ($F= 41.64$, $R^2=0.139$) et l'habileté à s'adapter au stress ($F= 29.889$; $R^2 =.147$).
- f) L'année 7, deux prédicteurs expliquent 21.3% de la variance du rendement au travail soit l'habileté à l'initiative ($F=121.694$, $R^2=0.194$) et l'habileté à prendre des décisions ($F=68.670$, $R^2=.213$).
- (g) L'année 8, deux prédicteurs expliquent 15.7% de la variance du rendement au travail soit l'habileté à l'initiative ($F=80.858$, $R^2=.137$) et les habiletés cognitives ($F=47.729$, $R^2=.157$).

En ce qui a trait à la seconde administration de l'instrument d'évaluation des habiletés de gestion (Tableau 3B), les résultats de régression indiquent que la performance des sujets peut être prédite pour 7 des 8 années par certaines habiletés de gestion. Les variables prédictives significatives le sont toutes à $p \leq .001$. Ces variables sont pour:

L'année 1, un seul prédictiveur entre dans la régression et explique 2 % de la variance de la performance au travail soit les habiletés cognitives ($F(1,502) = 10.59, R^2 = .02$).

- a) L'année 2, deux prédictiveurs entrent dans la régression pour 3.3% de la variance dont l'habileté à prendre des décisions ($F(11,491) = 5.461, p \leq 0.05; R^2 = .009$) et la créativité ($F = 9.465, p \leq 0.001; R^2 = .033$).
- b) L'année 3, trois prédictiveurs entrent dans la régression avec sensiblement le niveau de prédiction de 2.7% de la variance. L'habileté à l'initiative ($F = 4.253, p \leq 0.001; R^2 = .006$), l'habileté de travailler en équipe ($F = 5.598, p \leq 0.01; R^2 = .018$) et la communication verbale ($F = 5.657, p \leq 0.001; R^2 = .027$).
- c) L'année 4, seulement un prédictiveur explique 1.2 % de la variance soit l'habileté à l'initiative ($F = 7.061, p \leq 0.01; R^2 = .012$).
- d) L'année 5, trois prédictiveurs expliquent ensemble 6.7% de la variance du rendement au travail soit l'habileté à persuader ($F = 25.446, p \leq 0.001; R^2 = .046$), l'habileté à planifier, organiser et contrôler ($F = 17.129, p \leq 0.001; R^2 = .060$) et l'habileté à travailler en équipe ($F = 12.973, p \leq 0.001; R^2 = .067$).
- e) L'année 6, trois prédictiveurs expliquent 7.4% de la variance du rendement au travail soit l'habileté à planifier, organiser et contrôler ($F = 27.781, p \leq 0.001; R^2 = .051$), l'habileté à l'initiative ($F = 17.713, p \leq 0.001, R^2 = .062$) et le auto-gestion du développement professionnel

(F= 14.451; R² = .074).

- f) L'année 7, quatre prédicteurs expliquent 9.7% de la variance du rendement au travail soit les habiletés cognitives (F= 28.655, p≤0.001, R² =.052), l'habileté à travailler en équipe (F=19.704, p≤0.001, R² =.069), l'habileté à persuader (F= 17.547, p≤0.001, R² =.09) et l'habileté à planifier, organiser et contrôler (F = 14.501 p≤0.001; R²=.097).
- g) L'année 8, quatre prédicteurs expliquent 10.7% de la variance du rendement au travail soit l'habileté à l'initiative (F = 43.275 p≤0.001; R²=.078), l'habileté à travailler en équipe (F = 24.161 p≤0.001; R²=.084), l'habileté à persuader (F=19.366, p≤0.001; R²=.099) et l'habileté à planifier, organiser et contrôler (F = 16.054 p≤0.001; R²=.107).

En résumé les tableaux 3 montrent que les résultats sont significatifs de .05 à .0001. Il est intéressant de noter que parmi les différentes habiletés, la prédiction provenant de l'habileté à prendre des initiatives lors de la passation A est constante et particulièrement remarquables pour plusieurs années soit l'année 2 (F (11,491)= 13.62), l'année 3 (F = 13.03), l'année 4 (F =19.20), l'année 5 (F =49.45), l'année 6 (F =41.64), l'année 7 (F =121.69), l'année 8 (F =80.85). Dans ce cas les R² qui varient de .025 à .19 % de variance expliquée dans la performance. Bien que moins constante lors de la passation B, l'habileté à prendre des initiatives continue à apporter une contribution valable à la prédiction pour 4 des 8 années avec des F variant de 10.54 à 70.02 (p ≤ .0001) et un R² qui varie de .006 à .078 % de variance expliquée dans la performance au travail. Parmi les autres habiletés dont l'influence est positive et significative (p ≤ .0001) on retrouve l'habileté cognitive laquelle revient 4 fois, les habiletés administratives POC avec 5 apparitions et l'habileté à prendre des décisions avec 3 apparitions.

L'habileté à travailler en équipe revient 4 fois, et uniquement lors de la passation B, l'habileté à l'auto-gestion revient deux fois, l'habileté de gérer le stress revient deux fois également suivie de la créativité et la communication verbale avec une fois chacun. Toutefois, à l'exception de la communication verbale, toutes les habiletés cités dans ce dernier paragraphe obtiennent des bêtas négatifs. La forte multicollinéarité entre les différentes habiletés de gestion pourraient expliquer que ces variables obtiennent des bêtas négatifs et ce malgré leur corrélation positive avec les mesures de rendement telle que la démontré le tableau 2. L'interprétation dans ces derniers cas devient difficile. Finalement, la communication écrite n'est revenue en aucun temps.

Le tableau 4 présente un résumé des résultats et montre que l'initiative est de tous les prédicteurs celui qui a la fréquence et le pouvoir de prédiction le plus élevé.

Tableau 1.A

Intercorrélations des prédicteurs du temps A

Habiletés	Initiative	Auto-Gestion	Prise Décision	Communica. Verbale	Communica. Ecrite	POC	Stress	Relat. interper.	Travail équipe	Cognitive	Creativité
Initiative	1.000**	.737**	.649**	.357**	.324**	.684**	.397**	.625**	.406**	.683**	.733**
Auto-Gestion	.737**	1.000**	.648**	.418**	.416**	.624**	.450**	.620**	.519**	.688**	.721**
Decisi	.649**	.648**	1.000**	.375**	.355**	.774**	.559**	.602**	.740**	.609**	.609**
CVerbale	.357**	.418**	.375**	1.000**	.578**	.403**	.366**	.491**	.406**	.539**	.421**
CEcrite	.324**	.416**	.355**	.578**	1.000**	.578**	.385**	.329**	.321**	.536**	.428**
POC	.684**	.624**	.774**	.403**	.578**	1.000**	.547**	.559**	.559**	.737**	.601**
Stress	.397**	.450**	.559**	.366**	.385**	.547**	1.000**	.390**	.538**	.636**	.652**
inter. pers.	.652**	.620**	.602**	.491**	.329**	.559**	.390**	1.000**	.433**	.686**	.652**
Equipe	.406**	.519**	.583**	.406**	.321**	.559**	.538**	.433**	1.000**	.548**	.472**
Cognitive	.683**	.688**	.740**	.539**	.536**	.737**	.636**	.686**	.548**	1.000**	.772**
Creativité	.733**	.721**	.609**	.421**	.428**	.601**	.458**	.652**	.472**	.772**	1.000**

Tableau 1.B

Intercorrélations des prédicteurs du temps B

Habiletés	Initiative	Auto-Gestion	Prise Décision	Communica. Verbale	Communica. Ecrite	POC	Stress	Relat. interpe r.	Travail équipe	Cognitive	Creativité
Initiative	1.000**	.716**	.627**	.283**	.290**	.544**	.366**	.572**	.292**	.630**	.756**
AutoG	.716**	1.000**	.638**	.355**	.369**	.534**	.448**	.584**	.473**	.664**	.728**
Decision	.627**	.638**	1.000**	.506**	.469**	.784**	.618**	.620**	.593**	.765**	.653**
CVerbale	.283**	.355**	.506**	1.000**	.513**	.421**	.397**	.518**	.437**	.524**	.341**
CEcrite	.290**	.369**	.469**	.513**	1.000**	.476**	.368**	.316**	.362**	.588**	.404**
POC	.544**	.534**	.784**	.421**	.476**	1.000**	.471**	.524**	.519**	.645**	.545**
Stress	.366**	.448**	.618**	.397**	.368**	.471**	1.000**	.351**	.530**	.571**	.473**
Persuasion	.572**	.584**	.620**	.518**	.316**	.524**	.351**	1.000**	.419**	.591**	.605*
Equipe	.292**	.473**	.593**	.437**	.362**	.519**	.530**	.419**	1.000**	.504**	.428**
Cognitive	.630**	.664**	.765**	.524**	.588**	.645**	.571**	.591**	.504**	1.000**	.779**
Creativité	.756**	.728**	.653**	.341**	.404*	.545*	.473**	.605**	.428**	.779**	1.000**

Tableau 2
Moyennes, Écart-types et intercorrélations

Variables	Moyennes	Écart-type	Corrélations								
			Années de collecte des données sur l'évaluation du rendement								
			1	2	3	4	5	6	7	8	
Initiative	A	44730	8102	.171**	.184**	.172**	.206**	.329**	.358**	.472**	.391**
	B	43808	7829	.060	.46	.112*	.141**	.196**	.251**	.256**	.334**
Créativité	A	40981	6990	.126*	.128**	.159**	.179**	.299**	.335**	.432**	.390**
	B	40052	6627	.046	-.76	.68	.129*	.165**	.197**	.258**	.259**
P.O.C.	A	44117	5798	.138**	.147**	.149**	.135**	.314**	.356**	.442**	.312**
	B	46656	6378	.030	.85	.58	.140**	.269**	.276**	.240**	.254**
CVerbale	A	43852	4640	.097*	.13	.103*	.59	.132**	.134**	.217**	.215**
	B	43358	4456	.012	-.5	.91	.59	.208**	.129*	.171**	.136**
CEcrite	A	44117	8483	.101*	.21	.118*	-.3	.084*	.108*	.196**	.183**
	B	44445	7386	-.062	.1	.100*	.71	.131*	.121*	.167**	.128*
Décision	A	45498	5832	.103*	.171**	.164**	.164**	.282**	.322**	.431**	.299**
	B	47167	5843	.064	.142**	.78	.134*	.219**	.211**	.227**	.257**
Stress	A	44440	7616	.109*	.55	.22	-.32	.74	.140**	.203**	.169**
	B	45172	6575	.016	-.4	-.14	.31	.133*	.51	.105*	.133**
Équipe	A	47887	5390	.064	.71	-.6	.1	.093*	.126**	.190**	.147**
	B	47101	5856	-.097	.59	-.102*	.62	.64	.42	-.10	-.010
Auto-gestion	A	45978	7687	.103*	.112*	.119*	.42	.178**	.271**	.382**	.306**
	B	44305	7436	-.056	.37	.52	.96	.144**	.105*	.185**	.265**
Persuasion	A	45095	6833	.089	.108*	.128**	.172**	.169**	.282**	.376**	.348**
	B	43909	7829	-.004	.1	.82	.137**	.259**	.201**	.267**	.277**
Cognitives	A	44231	6360	.181**	.180**	.136**	.143**	.278**	.379**	.442**	.385**
	B	43768	6090	.029	-.2	.97	.099*	.162**	.154**	.264**	.245**

* . Correlation significative au niveau 0.05 (1-tailed)

** . Correlation significative au niveau 0.01 (1-tailed).

Tableau 3.A
Résultats de régressions Stepwise avec les prédicteurs de succès managérial
lors de la première évaluation

Variables dépendantes	Prédicteurs	β	R^2	R^2 ajusté	Δ	F	DL
Rendement1	Habilité cognitive	144	21	19		10.549***	491
Rendement2	Initiative	163	26	25		13.628***	
Rendement3	Initiative	159	25	23		13.032***	
Rendement4	Initiative	237	37	35		19.207***	
	Auto-gestion	-214	55	51	16	14.502***	
	Persuasion	102	63	57	6	11.108***	
	Stress	-139	71	63	6	9.505***	
	Décision	139	80	70	4	8.590***	
Rendement5	Initiative	294	90	88	18	49.453***	
	POC	157	1	96	8	27.736***	
	Auto-gestion	-142	110	105	855	20.619***	
Rendement6	Hab.cognitive	294	123	121		70.012***	
	Initiative	187	143	139	18	41.647***	
	Stress	-120	152	147	8	29.889***	
Rendement7	Initiative	322	195	194		121.694***	
	Décision	187	216	213	19	68.670***	
Rendement8	Initiative	240	139	137		80.858***	
	Hab. cognitive	198	160	157	2	47.729***	

* . F est significatif au niveau 0.05 (1-tailed)
 ** . F est significatif au niveau 0.01 (1-tailed).
 ***. F est significatif au niveau 0.001 (1-tailed).

Tableau 3.B
Résultats de régressions Stepwise avec les prédicteurs de succès managérial
lors de la deuxième évaluation

Variables dépendantes	Prédicteurs	β	R^2	R^2 ajusté	Δ	F	DL
Rendement2	Décision	234	11	9		5.461*	491
	Créativité	-206	36	33	24	9.465***	
Rendement3	Initiative	106	8	6		4.253*	
	Équipe	-166	22	18	12	5.598**	
	ComVerbale	118	33	27	9	5.657***	
Rendement4	Initiative	118	14	12		7.061**	
Rendement 5	Persuasion	175	48	46	34	25.446***	
	POC	184	64	60		17.129***	
	Équipe	-107	72	67	7	12.973***	
Rendement6	POC	192	53	51		27.781***	
	Initiative	231	66	62	11	17.713***	
	Auto-gestion	-164	80	74	12	14.451***	
Rendement7	Hab.cognitive	170	54	52		28.655***	
	Équipe	-218	73	69	17	19.704***	
	Persuasion	164	95	90	21	17.547***	
	POC	125	104	97	7	14.501***	
Rendement8	Initiative	190	80	78		43.275***	
	Équipe	-183	88	84	4	24.161***	
	Persuasion	140	104	99	15	19.366***	
	POC	128	114	107	8	16.054***	

*. F est significatif au niveau 0.05 (1-tailed)

**. F est significatif au niveau 0.01 (1-tailed).

***. F est significatif au niveau 0.001 (1-tailed).

Tableau 4.
Synthèse du tableau de régression

Prédicteurs Habilités à	Première évaluation	Deuxième évaluation	Total (sur 16 évaluations de rendements)
prendre des initiatives	Oui (7)	Oui (4)	11
à l'auto-gestion	Oui (2)	Oui (1)	3 (bêta négatif)
gérer le stress	Oui (2)	Non	2 (bêta négatif)
à persuader	Oui (1)	Oui (3)	4
Communiquer par écrit	Non	Non	0
Communiquer verbalement	Non	Oui (1)	1
prendre des décisions	Oui (2)	Oui (2)	4
à la créativité	Non	Oui (1)	1 (bêta négatif)
cognitives	Oui (3)	Oui (1)	4
P.O.C.	Oui (1)	Oui (4)	5
à travailler en équipe	Non	Oui (4)	4 (bêta négatif)

DISCUSSION

Les résultats de cette recherche indiquent que l'initiative, la persuasion, la prise de décision, les habiletés cognitives, le POC (Planification, Organisation, Contrôle) sont les principales habiletés prédictrices du rendement au travail des cadres. En effet, ces résultats suggèrent que les employés qui maîtrisent à un niveau plus élevé ces habiletés de gestion ont un rendement au travail supérieur.

Tel que mentionné dans les résultats, les variables de progression de carrière et d'absentéisme n'ont montré aucune relation significative avec les habiletés de gestion mesurées. Ces derniers résultats vont à l'encontre des recherches de Penley et al (1991), Luthans et al (1985), Singh (1989) et Sypher et Zorn (1986). Penley et al (1991) qui ont trouvé des corrélations entre la communication verbale et écrite et la progression de carrière. Il est possible que la différence réside dans la mesure de la variable communication. Dans l'étude de Penley et al (1991) le niveau d'appréhension des formes de communication était mesuré avec un questionnaire d'auto-évaluation par les participants et ces derniers n'ont peut être pas été aussi objectifs avec eux-même que leur superviseur l'a été. D'autres part, il est possible que ceux ayant reçu plus de promotion se perçoivent plus optimistes sur cette dimension, biaisant ainsi les résultats. N'ayant pas en main le questionnaire d'auto-évaluation utilisé par le chercheur, il est impossible d'apporter une explication claire sur ce point. Dans le même ordre d'idées, Luthans et al (1985) ont toutefois trouvé des résultats significatifs entre les habiletés de gestion telles que planification/ coordination, recrutement, formation, prise de décision, travail de bureau, contrôle de la performance, motivation, discipline, interactions avec les membres de l'extérieur, gestion

de conflits et socialisation et la progression de carrière mais ces auteurs ont procédé uniquement par observation de comportements pendant deux semaines et avec un échantillon relativement petit (n=52). De plus, les gestionnaires savaient qu'ils étaient observés ce qui peut avoir un effet de motivation tant qu'à leurs comportements. Singh (1989) a aussi observé des résultats tant qu'à la progression de carrière et l'intelligence mais celle-ci était mesurée par le 16PF, un test de personnalité qui mesure un facteur de puissance intellectuel plutôt que le concept d'aptitude cognitive plus orienté vers la résolution de problèmes mesuré dans cette recherche. Il est possible que les opportunités de progression de carrière soient limitées dans l'entreprise en question par rapport aux entreprises de recherches semblables et que le rythme de promotions et de mutations soit plus lent. Toutefois, l'explication la plus plausible de la différence entre nos résultats et les leurs pourrait être le fait que les 10 dernières années ont été marquées par des réductions de personnel importantes dans les entreprises de télécommunication, réduisant ainsi considérablement les possibilités de promotion et par conséquent la variance sur cette variable.

Les résultats qui méritent une discussion sont les habiletés de communication par rapport au rendement. Le tableau 2 présente des corrélations significatives mais les tableaux de régressions (2A et 2B) démontrent très peu de valeur prédictive avec le rendement. Au total, la communication verbale explique 2.7 % de la variance de la performance au travail pour l'année 3 et ce, lors du temps 2 uniquement. Ces résultats ne permettent pas de conclure que les habiletés de communication ne contribuent pas au rendement vu la quantité de littérature existante à ce sujet. Une explication possible est que les évaluations de rendement de cette recherche sont plus subjectives (évaluation par le supérieur immédiat) comparativement aux

auteurs qui ont remarqué des résultats significatifs (Bryant et Gurman (1996); Komaki (1986); Penley et al (1991); Gellatly et al. (1991); Sypher et Zorn (1986)). Ces derniers ont généralement évalué les formes de communication avec des présentations orales et des rapports écrits. Il est possible qu'une mesure plus directe de cette habileté apporte des résultats différents. Toutefois, il est possible que l'instrument mesure la communication ait un niveau trop instrumental. En effet, l'analyse des items montre que la mesure touche plutôt les aspects techniques de la communication comme le montre l'exemple typique d'item suivant : "*N'articule pas assez*". Une mesure de la communication qui se situerait plus à un niveau interactionnelle d'influence pourraient permettre de mieux vérifier cette hypothèse. Dans notre recherche l'habileté à communiquer pourrait être mieux représentée par la mesure de l'habileté à persuader. Sur ce plan, le tableau 4 indique que cette dernière a été retenue 4 fois dans les régressions. Pour leur part, Sypher et Zorn (1986) ont trouvé des résultats intéressants concernant l'habileté à persuader et ont conclu qu'elle contient à la fois les habiletés de communication et de synthèse. C'est une forme de communication qui requière une capacité de rechercher des arguments pertinents et de les exprimer de manière convaincante. Les résultats de cette recherche suggèrent qu'en gestion, l'habileté de communication orale ou écrite seule n'est pas suffisante et doit se relier avec un contexte. C'est l'habileté à convaincre des idées et à défendre ces opinions devant des collègues de travail qui est corrélée avec le succès managérial.

L'habileté à prendre des décisions a été retenue 4 fois dans les régressions. Jaskolka, Beyer et Trice (1985) ont obtenu des résultats significatifs entre cette habileté et le succès managérial. Une explication plausible pourrait être le fait que la prise de décision rassemble à la fois des

habiletés d'analyse et de communication. La prise de décision est souvent associée à la capacité de consulter, d'échanger de l'information et d'amener la participation des autres. D'autres part, la qualité de la prise de décision est certainement liée à la capacité de distinguer l'essentiel de l'accessoire, de faire des liens entre plusieurs données disparates, de suivre un cheminement logique de pensée.

L'habileté à gérer le stress n'est revenue que deux fois et n'a pas joué un grand rôle par rapport au rendement, ce qui va de pair avec l'étude d'Orpen (1984). Le bêta négatif obtenu couplé à la corrélation élevée de cette variable avec les autres variables suggèrent que la variable "habileté à gérer le stress" agit comme une variable suppressive (voir Pedhazur, 1982). Une variable suppressive est une variable n'ayant peu ou pas de corrélation avec le critère (ici les mesures de rendement) mais qui est corrélée avec une ou plusieurs variables prédictrices (ici les autres habiletés de gestion). L'analyse des tableaux 1 et 2 montrent que cette explication s'applique dans ce cas. Une variable suppressive³ agit comme purificateur des autres habiletés. Autrement dit, une partie de l'habileté à gérer le stress est nécessaire pour utiliser les autres habiletés. L'habileté à gérer le stress sert donc comme variable suppressive.ici. L'inclusion dans la régression du score d'habileté à gérer le stress avec un poids négatif (bêta négatif obtenu dans la régression) sert à supprimer ou à soustraire des autres habiletés un aspect non pertinent (du bruit). Ceci à comme effet d'avantager sur le critère (rendement au travail) ceux qui font bien aux autres habiletés simplement parce qu'ils

³ Il est à noter que la même explication s'applique pour les autres habiletés qui ont obtenue des scores bêta négatif soit l'habileté à s'auto-gérer, la créativité et l'habileté à travailler en équipe.

ont une plus grande capacité à gérer le stress plutôt qu'en raison des habiletés requises pour donner un rendement supérieur. Ces explications sont renforcées par les résultats d'Orpen (1984), notons que cet auteur n'avait pas obtenu de corrélations significatives entre la performance et le niveau de stress. Son étude, de nature expérimentale auprès de professionnels, impliquait l'enseignement de techniques de relaxation aux participants. Il soutient que le niveau de stress de ces derniers n'était pas relié au travail et à la performance, mais bien aux sources externes telles que les conditions du marché boursier et la performance des subordonnés, c'est à dire des stressseurs hors de leur contrôle. Orpen (1984) a conclu que l'enseignement de techniques de relaxation n'est pas une solution efficace à envisager afin d'améliorer le rendement au travail mais plutôt les attitudes et la motivation. Dans le même sens d'idées, Murphy et Sorenson (1988) n'ont pas trouvé de corrélations significatives entre les techniques de gestion de stress et la performance au travail. Ils expliquent que la raison pour laquelle peu de littérature pertinente existe entre la gestion de stress et son effet sur la performance est la complexité imposée dans l'établissement de programmes qui se penchent sur les travailleurs et non sur l'environnement physique. Ils partagent la même opinion qu'Orpen (1984) en citant que les techniques de relaxation ne seront efficaces que sur une base temporaire si aucun effort n'est pris pour tenter de réduire les stressseurs même dans le milieu de travail.

Bien que cette recherche se limite uniquement à une entreprise, les résultats sont semblables à ceux de recherches antérieures en ce qui concerne les habiletés cognitives. Les corrélations et les régressions démontrent que ces habiletés ont un potentiel considérable envers la prédiction de succès managérial. Ces résultats sont supportés par les travaux de Shenahar et Thamhain (1994); Singh (1989), Howard (1986), O'Reilly III et al (1994), et Schmidt, Hunter et Outerbridge, 1986).

Le gestionnaire doit pouvoir apprendre rapidement, savoir reconnaître l'information pertinente en vue de prendre des décisions, analyser, savoir résoudre des problèmes rapidement et apprendre à maîtriser de nouvelles procédures et les appliquer dans son environnement. Plusieurs recherches soutiennent que les gestionnaires qui possèdent et maîtrisent les habiletés cognitives auront un rendement supérieur (O'Reilly et al , 1994). Les résultats démontrent que ceci est assez constant au cours des 8 années ou les participants ont été évalués.

Les habiletés de Planification, Organisation et Contrôle (POC) ont été retenues un total de 5 fois et expliquent entre 5.1 et 10.7% de la variance de la performance au travail. Olivero et al (1997) ont aussi étudié ces variables avec la performance au travail. Leur recherche cependant se basait davantage sur les techniques d'enseignement des habiletés de POC et l'impact sur la performance managériale suite à la formation reçue. Luthans et al (1985) ont aussi retenu ces variables comme étant importantes dans la contribution du succès managériale. Bien que leur recherche soit réalisée par observations et que le succès managériale soit défini uniquement par le nombre de promotions, leur conclusion sur l'habileté POC est parallèle à celle de notre recherche. Ces habiletés contribuent au rendement ce qui aurait pour effet de favoriser la progression de carrière. Les résultats d'Olivero et al (1997) vont dans le même sens que nos résultats en ce qui concerne particulièrement l'habileté à la planification. Ces auteurs ont trouvé que les participants qui avaient suivi une formation pour une planification efficace avaient une performance supérieure par rapport aux participants avec aucune formation. Dans notre recherche, le POC est revenu 4 fois à la passation B (temps 2) par rapport à 1 fois dans la première passation (temps 1) mais ce qui est intéressant est que le POC est revenu 4 fois sur 5 avec l'habileté à l'initiative. En effet, l'habileté à

la planification, à l'organisation et au contrôle constituent la base des activités de gestion et il est probable qu'elles dérivent de l'initiative en gestion.

La gestion rassemble une multitude de tâches et la performance est basée sur l'atteinte des objectifs, la satisfaction des employés, l'efficacité des stratégies imposées, la rencontre des échéances et bien d'autres activités où le gestionnaire doit entreprendre des démarches autonomes. Les résultats de cette recherche montrent que l'habileté à l'initiative est essentielle à maîtriser en vue de réussir et ainsi à évaluer en vue de sélectionner les bons candidats au niveau managérial. Ces résultats démontrent clairement que l'habileté à prendre des initiatives contribue davantage au succès de toutes les autres habiletés puisqu'elle est revenue un total de 11 fois sur 16 évaluations de rendement différentes (voir Tableau 4). Il existe encore peu d'études qui traitent de l'habileté à prendre de l'initiative probablement à cause de la difficulté à mesurer cette variable. Toutefois, cette habileté est jugée critique par plusieurs chercheurs qui l'associent étroitement à la motivation (O'Reilly III et Chatman, 1994). Ce concept est relativement mal défini dans la littérature car on l'associe habituellement à un trait général de personnalité. Pour notre part, l'initiative constitue un effort individuel qui provient logiquement de motivation intrinsèque et/ou extrinsèque ou encore de la volonté d'atteindre un objectif personnel ou professionnel. Les résultats de l'étude ci-présente, indiquent que les participants avec un meilleur rendement au travail sont ceux qui démontrent le plus d'initiative c'est à dire qu'ils savent entreprendre des projets avec peu ou pas de supervision et s'engagent dans des activités productives non exigées du poste. Cette habileté au caractère proactif est essentielle en gestion puisque ce choix de carrière requiert des candidats qui savent prévoir et reconnaître des opportunités et diriger leur personnel vers un avenir prospère. Il est possible

d'assumer que les gestionnaires qui ne font qu'encaisser les coups dirigent un personnel démotivé et peu productif, ce qui va directement à l'encontre de son succès et celui de son entreprise.

Cette recherche montre qu'il est évident que les habiletés de gestion jouent un rôle important dans le rendement, particulièrement les habiletés à l'initiative, de persuasions, de POC, cognitives et de prise de décisions. Les résultats de cet ouvrage ont certainement donné feu vert à l'initiative et sa relation remarquable avec le rendement des gestionnaires. Encore peu d'études existent sur la prise d'initiative comme variable, peut être à cause de la difficulté à mesurer cette habileté. La mesure utilisée dans cette recherche pourrait servir à mieux définir et mesurer ce construit. Une recommandation de projets intéressants pour faire suite à cette recherche serait d'étudier les différences d'habiletés entre les hommes et femmes.

Il existe un intérêt à approfondir ces résultats en divisant les niveaux de gestion (supérieur, intermédiaire et de premier niveau) et en étudiant les habiletés qui ressortent. La plupart des recherches retenues dans cet ouvrage n'ont pas discerné les différents niveaux de gestion. Ceci aiderait davantage à identifier les habiletés afin de sélectionner avec des instruments plus valides et précis compte tenu de la complexité du comportement humain, la question d'évaluation des habiletés de gestion va toujours demeurer un défi auprès des chercheurs.

Je conclus en revenant aux hypothèses de base de cet ouvrage. Celles-ci étaient que la maîtrise d'habiletés cognitives, administratives et interpersonnelles va améliorer le rendement au travail, diminuer le taux d'absentéisme et augmenter le rythme de promotions et mutations. Bien que les

deux dernières variables dépendantes n'ont pas démontré de corrélations significatives, la variable rendement a su se faire reconnaître. Ainsi, pour répondre aux hypothèses posées, je réponds que les habiletés cognitives contribuent davantage au rendement suivies de près par les habiletés administratives. Il suffit de se référer au tableau 4 dans la section des résultats. Les habiletés qui sont entrées dans les régressions et qui expliquent la variance le plus souvent sont soit classées dans la section cognitive ou administrative (Initiative, prise de décisions, POC et cognitive). Le manque de signification des habiletés interpersonnelles peut s'expliquer soit par le milieu du travail (secteur privé) ou par la collecte de données. Il serait intéressant d'administrer le questionnaire d'évaluation dans le secteur public ou bien dans un autre type d'entreprise comme dans les soins de santé par exemple. J'ai réalisé au long de ce travail que la communication et la résistance au stress doivent être mesurées de façon rigoureuse avec des exercices écrits, des présentations orales et des instrument de biofeedback plutôt que par des évaluations par questionnaires. Elles le sont d'ailleurs dans les études qui se dédient uniquement à l'une de ces deux variables. Je comprends aujourd'hui pourquoi la recherche auprès de variables cognitives est si populaire. Ces variables sont à la base de plusieurs comportements et, en me référant à cet ouvrage, elles sont à la base des corrélations entre le rendement et les habiletés administratives. Il est impossible de planifier, d'organiser et de contrôler en entreprise sans savoir d'abord identifier l'information nécessaire et sans initiative. Le milieu de travail du gestionnaire est submergé d'informations et celui-ci doit savoir reconnaître, comprendre et appliquer la plus pertinente pour le bien de ses subordonnés et de son entreprise. En conclusion, pour reconnaître les candidats qui auront un bon rendement au niveau managérial, je recommande de développer et d'administrer des outils de sélection qui mesurent davantage les habiletés cognitives mais sans négliger les habiletés administratives et interpersonnelles.

BIBLIOGRAPHIE

- Arvey, R. (1986) General ability in employment: A discussion. *Journal of Vocational Behavior*, 29: 415-420.
- tkinson, J.W. (1964) An introduction to Motivation, Van Nostrand, Princeton.
- Bernardin, H.J., Beatty, R.W. (1984) *Performance appraisal. Assessing human behavior at work*. Boston, West.
- Brayfield, A.H., Rothe, H.H. (1951) An Index of Job Satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 1951
- Bryant S.E., Gurman, E.B., (1996) Contingent Supervisory Behavior, A practical Predictor of Performance. *Group & Organization Management*, Vol. 21, No. 4, December 404-413.
- Cameron Kim, Whetten David. (1995) *Developing Management Skills, 3rd edition*, p.1
ibid p.115-116.
- Chalvin, Dominique, (1971) *Autodiagnostic des styles de management (Usage des cadres et des dirigeants)*, 103 p.
- Cattel, R.B. & Eber, H.W. (1962) *The Sixteen Personality Factor Questionnaire Champaign*. Illinois.
- Crockett, W. H. (1965) Cognitive Complexity and impression formation. In B.A Maher (Ed), *Progress in experimental research (vol 2)*, New York: Academic Press.
- Eysenck, H. J., Eysenck, S. B.G. (1964) *Manual of the Eysenck Personality Inventory*. London: Hodder and Stoughton.
- Furnham, A. (1992) *Personality at work*. London: Routledge.
- Furnham, A, Miller, A. (1997) Notes and Shorter Communications, Personality, Absenteeism and Productivity. *Personality Individual Differences*. Vol 23, No 4, pp. 705-707.
- Fok, L.Y., et al, (1995) Use of the Leadership opinion questionnaire to predict managerial success in organisations; Longitudinal study. *Organisation Development Journal*, vol 13, no 1.
- Frost, J.M. Hopkins, B.L., & Conrad, R.J., (1981). An analysis of the effect of feedback and reinforcement on machine-paced production. *Journal of Organizational Behavior Management*, 3 (2), 5-17.

Gellatly, I.R., Paunonen, S.V., Meyer, J.P., Jackson, D.N., Goffin, R.D. (1990) Personality, Vocational Interest, and cognitive predictions for managerial job performance and satisfaction. *Personality Individual Differences*, Vol. 12, No.3 pp. 221-231.

Goffin, R.D., Rothstein, M.G. Johston, N.G. (1996) Personality Testing and the Assessment Center; Incremental Validity for Managerial Selection. *Journal of Applied Psychology*, vol. 81, no 6, 746-756.

Hale C & Delia J (1976) Cognitive complexity and social perspective-taking. *Communication Monographs*. 43, pp.195-204.

Heckhausen, H. (1967) *The anatomy of Achievement Motivation* New York: Academic Press

House, Robert, Howard A. & Waler G., (1992) The prediction of managerial success; A test of the person-situation debate. Working Paper, Wharton School of Business, University of Pennsylvania

Howard, A. (1986) College experiences and managerial performance. *Journal of Applied Psychology*, 71:530-552

Hunter J.E., Hunter R.F. (1984) Validity and Utility of Alternative Predictors of Job Performance, *Psychological Bulletin*, vol 96, no 1, pp.72-98.

Jackson, D.N.(1984a) *Personnality research from manual*. Port Huron, Mich: Research Psychologist Press

Jackson, D.N. (1986) *Career directions inventory manual*. London Ontario. Research Psychologist Press

Jaskolka G; Byer, J. Trice, H.(1985) Measuring and Predicting Managerial Success. *Journal of Vocational Behavior*, 26, 189-205.

Komaki, J.L., Zlotnick, S., & Jensen M. (1986B) Development of an operant-based taxonomy and observational index of supervisory behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71, 260-269.

Komaki, J. (1986C) Toward Effective Supervision: An Operant Analisis and Comparison of Managers at work. *Journal of Applied Psychology*, vol 71, no 2, 270-279.

Komaki, J.L., Zlotnick, S. & Jensen M. (1986D) Development of an operant-based taxonomy and observational index of supervisory behavior. *Journal of Applied Psychology*, 65, 261-270.

Landy F.J., Farr J.L. (1983) *The measurement of work performance; Methods, theory and applications*. New York: Academic Press.

Latham, G.P., Wexley K.N., Purcell, E. (1975). Training managers to minimize reting errors in the observations of behavior. *Journal of Applied Psychology*, 60, 550-555.

Lawrence R. Murphy, Sorenson, S. (1988) Employee behaviors before and after stress management. *Journal of organizational behavior*, vol 9, 173-182

Lewin, K. (1951) Field theory in social scienc. New York; Harper & Row.

Luthans, F., Rosenkrantz S, Hennessey H; (1985) What do successful Managers Really Do? An Observation Study fo Managerial Activities. *The Journal of Applied Behavioral Science* Vol 21, no. 3. 255-270.

Luthans, F., Lockweed, D.L. (1984) Towards an observation system for measuring leader behavior in natural settings. In J.G. Hunt, D Hosking, C. Schriesheim, & R. Stewart (Eds), Leaders and managers; International perspectives on managerial behavior and leadership (pp 117-141). New York: Pergamon Press.

Mc Clelland, D.C. & Winter, D.G. (1969) Motivation Economic Achievement New York: Free Press

MC Clelland, D.C. (1988) Human Motivation Cambridge: Cambridge University Press

Mintzberg, H. 1973. The nature of managerial work. New York; Harper & Row.

Olivero, G., Bane, D.K. et Kopelman, R.E., Executive Coaching as a Transfer of Training Tool effects on Productivity in a Public Agency. *Public Personnel Management*. Vol. 26, no 4 pp.461-469.

O'Reilly III, C., Chatman, J.A. Working smarter and harder: A longitudinal study of Managerial Success. *Administrative Science Quarterly*, 39 (1994):603-627

Orpen C. (1984). Managerial Stress, Relaxation and Performance, *Journal of Management Development* 3,2: 35-47.

Papa, M.J., Graham, E.E. (1991) The impact of Diagnosing skill deficiencies and assessment-based commnication training on managerial performance. *Communication Education*, Vol 40, October, p.369-384.

Pedhazur, E.J. (1982) *Multiple regression in behavioral research: Explination and prediction*. Second Edtion. Holt, Rinehart and Winston. New York.

Penley L.E, Alexander E.R, Jernigan I.E, Henwood C,I. (1991) Communication Abilities of Managers: The Relationship to Performance. *Journal of Management* Vol 17, No1 57-76.

Quinn, R.E. Feerman, S.R. (1981) *Becoming a master manager, A competency framework*, 2nd edition.

Schmidt, Frank L., John E. Hunter, Dennis S. (1992): Personnel selection. In Martin Rosenzweig and Lyman Porter (eds.) *Annual Review of Psychology*, 43: 627-670. Palo Alto CA: Annual Reviews

Schmidt, Frank, Hunter, John, Outerbridge, Alice. (1992) Impact of job experience and ability on job knowledge, work sample performance, and supervisory ratings of job performance. *Journal of Applied Psychology*, 71: 432-439

Siet Institute (1964) *Adapted Version of McClelland's Thematic Apperception Test*, Hyderabad

Singh, S. (1989) Projective and psychometric correlates of managerial success; *British Journal of Projectiv Psychology*, vol. 34 no. 1 , p.28-36

Smith, F.J. (1976) Index of Organizational reactions. JSAS catalog of selected documents in psychology, 6, p.1265:

Spautz, M.E. (1975) A new Scale for Measuring Management Styles. *Australian Journal of Psychology* 27, 127-141

Shenhar, A.J., Thamhain, H.J.(1994) A new mixture of management skills: Meeting the High-Technology Management Challenges. *Human Systems Management* 13 27-40.

Sypher, B.; Zorn, T.(1986) Communication-related abilities and upward mobility, A longitudinal Investigation. *Human Communication Research*, Vol. 12, no 3 Spring , 420-431

Thompson, J. An internal validation of London House's Step Battery. *Journal of Business and Psychology*, vol 9 no 1, automme 1994 81-99

Wollack, S. Goodale, J.G., Wijting, J.P. & Smith, P.C. (1971) Development of the Survey of Work Values. *Journal of Applied Psychology*, 55, 331-338