



DOTATION ET ÉVALUATION DU POTENTIEL

Nouveaux contextes, nouveaux outils



Par
André Durivage, Ph. D.

À SON ORIGINE à la fin du XIX^e siècle et au début du XX^e, la psychologie du travail et des organisations a eu des apports à la sélection du personnel qui ont fortement contribué à différencier son domaine de connaissances et de pratique de celui des autres professions. Depuis cette époque, même si le champ de pratique des psychologues du travail et des organisations s'est élargi, divers sondages indiquent l'importance de l'évaluation du potentiel et de la sélection du personnel pour de nombreux membres de la profession. D'après les résultats de l'enquête menée au cours des années 1980 par Bordeleau et Morin (1988), l'évaluation, à des fins telles que la sélection du personnel et l'orientation de carrière, était le domaine dans lequel le plus de répondants, soit 74 sur 112 (66 %), avaient travaillé durant l'année précédant la collecte d'information, lui consacrant une moyenne de 42 % de leur temps de travail. Selon les résultats du sondage réalisé une décennie plus tard par Foucher *et al.* (2000), les deux tâches, sur 28, que les psychologues rejoins déclarent le plus effectuer, en moyenne, sont *évaluer le potentiel* et *recruter et sélectionner du personnel*. Ajoutons que le quart des répondants affirment consacrer plus de 75 % de leurs interventions à la *dotation et à l'évaluation du potentiel*. L'importance de ce domaine de pratique s'explique notamment par la formation que reçoivent les psychologues en relation avec le fonctionnement de la personne humaine et la mesure des différentes composantes par des instruments adaptés au milieu des organisations.

Dans leur volume sur les *Domaines de pratique et compétences professionnelles des psychologues du travail et des organisations*, Foucher et Leduc (2001) identifient cinq types de mandats en dotation et évaluation du potentiel : 1) effectuer du recrutement ; 2) évaluer les candidats à des fins de sélection, de développement professionnel ou de planification de la relève

dans le contexte organisationnel ; 3) mettre sur pied ou améliorer un système de recrutement ; 4) mettre sur pied ou améliorer un système de sélection ou d'évaluation du potentiel de candidats ; 5) gérer un système de dotation ou d'évaluation du potentiel. Dans ce texte, nous traiterons principalement de l'évaluation de potentiel à des fins de sélection et, dans une moindre mesure, de la mise sur pied d'un système de sélection ou d'évaluation du potentiel.

Sélection de personnel et performance

Au cours des dernières années, les changements technologiques, la globalisation des marchés, les nouvelles tendances sociales (Lievens, Van Dam et Anderson, 2002) ainsi que la forte croissance des entreprises de service et du secteur commercial (Lafleur et Lok, 1997) ont forcé les entreprises à se doter d'une main-d'œuvre qualifiée et polyvalente. Terpstra et Rozell (1993) ont conclu que plus les organisations font usage de méthodes de sélection, meilleure est leur performance organisationnelle. L'enjeu est donc important et a un impact à la fois sur la survie et la compétitivité des entreprises. Mais que sait-on sur la sélection et l'évaluation du potentiel et en quoi cette question touche-t-elle la pratique des psychologues industriels ?

Dans un premier temps, l'utilisation de plus en plus répandue de l'approche par compétences (Le Bortef, 1997) a amené les entreprises à évaluer leurs futurs employés en fonction d'une perspective plus globale qui tient non seulement compte des connaissances et des capacités spécifiques associées à un emploi mais qui prend également en considération des facteurs plus « psychologiques » tels que les habiletés génériques et la personnalité (Durivage, 2003). L'enjeu est clair : Peut-on, à partir de résultats à des outils d'évaluation standardisés, prédire la performance future en emploi ?

À la suite d'une méta-analyse réalisée à partir de résultats de centaines d'études étalées sur une période de plus de 85 années, Schmidt et Hunter (1998) ont conclu que certains outils d'évaluation permettaient, mieux que d'autres, d'atteindre cet objectif. Parmi ceux-ci, les tests d'habileté cognitive, les échantillons de travail, les entrevues structurées, les tests de connaissances, de personnalité et d'honnêteté ainsi que les centres d'évaluation, se sont révé-

lés de bons prédicteurs. Or, la plupart de ces outils sont étroitement associés à la pratique courante des psychologues ou nécessitent une élaboration ou une interprétation qui fait appel à des concepts psychométriques.

À titre d'exemple, des percées théoriques intéressantes dans le domaine de l'évaluation ont permis de mieux comprendre la structure sous-jacente de la personnalité. Les recherches actuelles tendent à démontrer que les différences individuelles en matière de personnalité peuvent être résumées par un modèle constitué de cinq grands facteurs (les *Big Five*), soit a) la stabilité émotionnelle; b) l'ouverture; c) le fait d'être agréable envers les autres; d) l'extraversion; et e) le caractère consciencieux (McCrae et Costa, 1990). De plus, plusieurs auteurs ont établi un lien entre les résultats des candidats à certains de ces facteurs (p. ex. le caractère consciencieux) et leur performance future en emploi (Barrick et Mount, 1991). Or, l'utilisation et l'interprétation des tests de personnalité représentent un domaine étroitement associé à la psychologie. Il n'est donc pas surprenant que les psychologues industriels se soient sentis interpellés par ces résultats.

D'un point de vue normatif, l'élaboration, l'utilisation et l'interprétation d'outils d'évaluation doivent respecter des règles précises. À cet égard, plusieurs organisations professionnelles, telles que l'Association américaine de psychologie (AERA, APA, NCME, 1999), ont élaboré des normes qui encadrent étroitement le domaine de l'évaluation du potentiel. La nécessité d'utiliser des tests valides et fidèles dans le cadre de processus de sélection représente une condition incontournable. De plus, afin de respecter les exigences légales posées par la Constitution, la Charte des droits de la personne et les lois portant sur l'équité et le travail, il devient de plus en plus essentiel de s'assurer de la validité interne des processus de sélection (Catano *et al.*, 1997).

Les outils d'évaluation

L'élaboration des outils débute par une analyse de tâches qui permet d'identifier les compétences requises à l'emploi. On identifie ensuite les outils d'évaluation qui seront utilisés et on détermine les conditions relatives à leur élaboration, leur administration, ainsi qu'à l'intégration et l'interprétation des résultats (Pettersen, 2000). À chacune de ces étapes, des décisions professionnelles doivent être prises. Doit-on utiliser un test générique ou élaborer un outil d'évaluation spécifique au poste? Quelle sera la ou les notes de passage? Quelle est l'importance relative de chacun des outils de sélection utilisés? Quel type de rétro-information doit-on offrir aux candidats? Chacune de ces questions, et bien d'autres, nécessite une réflexion et une expertise poussée de la part des professionnels impliqués. De par leur formation, les psychologues sont bien positionnés pour assister les gestionnaires et les spécialistes en ressources humaines et répondre à leurs ques-

tions en tenant compte à la fois des normes professionnelles et des contraintes organisationnelles.

L'évaluation et la sélection du personnel en milieu de travail présente de nombreux autres défis aux professionnels qui œuvrent dans ce domaine. Sur le plan technologique, Lievens *et al.* (2002) indiquent que le testing assisté par ordinateur et l'utilisation de techniques multimedia prennent de plus en plus de place en évaluation du potentiel. Certains tests présentent maintenant des bandes vidéo et audio aux candidats qui doivent choisir, après une séquence, la meilleure façon de résoudre la situation présentée. Dans certains cas, les réponses données déterminent également la façon dont les séquences subséquentes sont présentées. Comme ce type de test a démontré une validité prédictive presque aussi élevée que celle observée pour les tests d'habileté cognitive, il est fort probable que nous verrons une croissance au plan de leur utilisation. Nous sommes loin des tests papier-crayon traditionnels et la conception, l'utilisation et l'interprétation de ces nouveaux outils d'évaluation présenteront un défi de taille pour les experts en évaluation.

Toujours sur le plan technologique, Lievens *et al.* (2002) ont constaté une utilisation accrue du testing en ligne. Même si cette forme d'évaluation présente un degré de fidélité plus élevé que l'approche classique (Ployart *et al.*, 2003) elle soulève des problèmes importants. Comment peut-on s'assurer que la personne qui complète le test est bien celle qui a posé sa candidature au poste? Comment peut-on garantir la sécurité du test et éviter que des copies illégales soient faites? Quel type de rétroaction peut-on donner aux candidats et aux gestionnaires qui reçoivent des rapports informatisés? Toutes ces questions, et plusieurs autres à venir, n'ont pas encore complètement trouvé leurs réponses. Les praticiens et les experts en matière d'évaluation devront donc s'attaquer à ces problèmes et présenter des pistes de solution viables.

Sur le plan juridique, on observe une augmentation du nombre de contestations de la part de candidats qui remettent en doute la validité et la fidélité des tests (Catano *et al.*, 1997). Ces contestations prennent souvent la forme d'appels devant des tribunaux administratifs où les experts en évaluation doivent défendre la qualité des outils et des processus de sélection utilisés. Ce nombre croissant de contestations est en partie dû aux perceptions des candidats vis-à-vis des outils de sélection (Ryan et Ployhart, 2000). Par exemple, les candidats accepteront plus facilement leurs résultats à un centre d'évaluation

**Peut-on, à partir
de résultats à des
outils d'évaluation
standardisés, prédire
la performance
future en emploi?**



qu'à un test d'habileté cognitive, et ce, même si ce dernier possède un degré de validité plus élevé. La qualité psychométrique des tests n'est donc plus la seule variable déterminante, le format de l'outil d'évaluation pouvant maintenant être à l'origine d'un litige qui à son tour oblige les psychologues industriels à venir témoigner en cour.

Sur le plan psychométrique, certains auteurs ont relevé le fait que plusieurs outils de sélection sont utilisés dans un contexte pour lequel ils n'ont pas été conçus. C'est le cas notamment des tests de personnalité qui, pour la plupart, ont été élaborés dans une perspective clinique avec une population normative souvent composée d'étudiants universitaires ou d'adultes qui ne faisaient pas nécessairement partie du marché du travail (Hogan, Hogan et Roberts, 1996). Quoique pertinente, l'utilisation de tels tests peut soulever un certain nombre de questions. C'est le cas notamment des candidats qui remettent en cause la pertinence de poser des questions de nature personnelle (i.e. hors travail) dans le cadre d'évaluations en milieu de travail. Ces personnes considèrent qu'une telle pratique représente une violation de leur vie privée et de leurs droits fondamentaux. Il y a fort à parier que ce type de problème fera l'objet de nouvelles contestations. Pour l'instant, à notre connaissance, seulement deux tests de personnalité, soit l'Indice de Personnalité de Travail (IPT) et le Test d'Approches et de Comportements au Travail (TACT) ont été conçus spécifiquement pour le monde du travail avec des normes directement en lien avec ce type d'utilisation.

Sur les plans social et démographique, les changements importants observés dans la composition de la population et du bassin de main-d'œuvre obligent les organisations à se doter de mécanismes d'évaluation du potentiel qui ne sont pas sujets aux biais culturels (Robertson et Smith, 2001). Les tests, tout comme l'ensemble des outils d'évaluation, doivent être examinés et, dans certains cas, modifiés à la lumière de cette nouvelle contrainte.

Sur le plan pratique, les psychologues du travail et des organisations doivent également apprendre à œuvrer dans un monde où la préoccupation première des clients est l'efficacité organisationnelle. Les spécialistes en évaluation du potentiel doivent comprendre les rouages sous-jacents au fonctionnement des organisations et utiliser un langage propre au monde des affaires. L'évaluation d'un candidat revêt donc une dimension tout à fait différente de celle associée au contexte clinique ou de relation d'aide.

La complexité des demandes et le besoin croissant des organisations en matière d'évaluation du personnel ont à leur tour créé une demande pour des professionnels spécialisés dans le secteur de l'évaluation. En réponse, de nombreuses firmes de consultation ont vu le jour. Pensons à André Filion, EPSI, ADECCO, Analyst, la Société Pierre Boucher, RCGT Ressources Humaines ou Dolmen, pour ne nommer que quelques firmes œuvrant dans ce secteur au

Québec et au Canada. Ces firmes offrent des perspectives de carrière intéressantes pour les professionnels qui désirent se spécialiser dans le domaine de la psychologie du travail et des organisations. Ce champ d'activités est prometteur et présente des défis constants mais stimulants.

André Durivage est professeur au département de sciences administratives de l'Université du Québec en Outaouais. Depuis 1995, il est propriétaire d'une entreprise de consultation spécialisée dans le domaine de la dotation (EPSI). Il a développé des centres d'évaluation ainsi que plusieurs outils de sélection pour les secteurs privé (Mouvement Desjardins, INCO mining, J.D. Irving Ltd.), public (plusieurs ministères fédéraux et québécois) et parapublic (municipalités de Hull, de Gatineau, d'Aylmer, Commission scolaire des Drapeaux, Pavillon du parc, etc.).

Bibliographie

- American Educational Research Association, American Psychological Association, National Council on Measurement in Education (1999). *Standards for Educational and Psychological Tests*. Publié par l'American Educational Research Association.
- Barrick, M. R., et Mount, M. K. (1991). « The Big Five personality dimensions and job performance : A meta-analysis ». *Personnel Psychology*, 44, p. 1-26.
- Bordeleau, Y., et Morin, E. (1988). « La psychologie industrielle et organisationnelle au Canada français : enseignement, recherche et pratique ». *Canadian Psychology*, 29 (1), p. 44-56.
- Catano, V. M. et al. (1997). *Recruitment and Selection in Canada*. ITP Nelson, Toronto.
- Durivage, A. (2003). « La gestion des compétences et le processus de sélection du Mouvement Desjardins ». *Gestion* (à paraître).
- Foucher, R. et al. (2000). « Ce que font les psychologues travaillant en milieu organisationnel : résultats d'un sondage effectué au Québec au tournant du XXI^e siècle ». *Revue québécoise de psychologie*, 21 (3), p. 15-36.
- Foucher, R., et Leduc, F. (2001). *Domaines de pratique et compétences professionnelles des psychologues du travail et des organisations*. Montréal, Éditions Nouvelles.
- Hogan, R., Hogan, J., et Roberts, B. W. (1996). « Personality measurement and employment decisions ». *American Psychologist*, mai 1996.
- Lafleur, B., et Lok, P. (1997). « Jobs in the knowledge-based economy ». *Information Technology and the Impact on Employment*, note d'information aux membres, Ottawa, Conference Board, p. 1-4.
- Le Bortef, G. (1997). *De la compétence à la navigation professionnelle*. Paris, Éditions d'organisation.
- Lievens, F., Van Dam, K., et Anderson, N. (2002). « Recent trends and challenges in personnel selection ». *Personnel Review*, 31, 5.
- McCrae, R. R., et Costa, P. T. (1990). *Personality in Adulthood*. New York, Guilford.
- Pettersen, N. (2000). *Évaluation du potentiel humain dans les organisations - Évaluation et validation d'instruments de mesure*. Presses de l'Université du Québec.
- Ployhart, R. E. et al. (2003). « Web-based and paper-and-pencil testing of applicants in a proctored setting : are personality, biodata, and situational judgment tests comparable ? » *Personnel Psychology*, 56, p. 733-752.
- Robertson, I. T., et Smith, M. (2001). « Personnel selection ». *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74, p. 441-472.
- Ryan, A. M., et Ployhart, R. E. (2000). « Applicants perceptions of selection procedures and decisions : a critical review and agenda for the future ». *Journal of Management*, 26, p. 565-606.
- Schmidt, F. L., et Hunter, J. E. (1998). « The validity and utility of selection methods in personnel psychology : Practical and theoretical implications for 85 years or research findings ». *Psychological Bulletin*, 124, 2, p. 262-274.
- Terpstra, D., et Rozell, E. (1993). « Why some potentially effective staffing practices are seldom used ». *Public Personnel Management*, 26 (4), p. 483-495.