



L'évaluation du potentiel

Accorder une place de première importance aux choix et aux gestes que nous posons face à nos ressources humaines peut contribuer à augmenter de façon significative la qualité et la performance de notre capital humain. Dans ce numéro, nous abordons la notion d'évaluation du potentiel. Nous y discuterons, notamment, de la place qu'elle peut prendre dans le processus de gestion des ressources humaines et de sa valeur ajoutée.

Notre pratique nous a fait observer, de par les questions et commentaires de

nos clients et candidats, que le processus d'évaluation du potentiel, lorsque peu connu, suscitait certains questionnements. C'est pourquoi, dans le présent bulletin, nous avons choisi d'en démystifier la pratique. Nous en discuterons de façon générale et nous situerons le processus en fonction des principaux contextes dans lesquels il peut s'appliquer.

De plus, nous nous pencherons sur l'importance d'accorder au processus tout le professionnalisme, l'éthique et la mesure qui s'imposent. Que ce soit lors

d'un processus de changement, de choix de carrière ou de décision d'embauche, il faut toujours se rappeler que l'on transige avec des personnes. Une opinion professionnelle n'est pas sans conséquences dans la carrière d'un individu et dans le choix de l'intégrer ou non dans une équipe.

Bonne lecture!

Richard Matte
Directeur associé

À quoi sert une évaluation du potentiel

L'évaluation du potentiel est un outil de travail auquel on peut avoir recours dans différents contextes. Voici les principales situations dans lesquelles elle est utile.

Embauche d'un candidat venant de l'extérieur

Le contexte lié à une décision d'embauche d'un candidat venant de l'extérieur de l'entreprise est sans doute le plus connu. De plus en plus d'entreprises optent pour cette pratique. Elles le font, notamment, pour valider certains questionnements, être confortées dans leurs choix ou pour soulever les points critiques ou éléments à risque qui seraient, sinon, passés sous silence.

Sélection d'un candidat à l'interne

L'évaluation est également utilisée dans le cadre de tous les mouvements de personnel à l'interne. Effectuer un choix, parmi quelques candidats, afin

d'évaluer lequel représente la meilleure « adéquation personne/poste » n'est pas du tout facile. Il n'est pas toujours possible de se fier aux évaluations de rendement. L'évaluation du potentiel permet, entre autres, de tracer le profil du candidat et de rendre le processus plus impartial et neutre.

Perspective de développement

L'évaluation du potentiel permet d'aider le service des ressources humaines et les gestionnaires dans leurs projets de développer leurs ressources à l'interne. Elle permet aussi de tracer, pour chaque individu, un portrait clair qui fait ressortir ses forces et ses faiblesses. Elle peut être générale ou taillée sur mesure, selon le profil de compétences préalablement défini ou élaboré par l'entreprise.

Bilan de carrière

Enfin, l'évaluation du potentiel devient un outil fort utile pour ceux qui souhai-

tent effectuer une réflexion et faire une mise au point sur leur carrière actuelle. L'heure des bilans se fait souvent au mitan de la carrière, à la suite de bouleversements majeurs dans la vie de l'individu (mise à pied, maladie, changements dans la vie familiale, recherche de mieux-être) ou dans la vie de l'organisation (restructuration, propositions de retraites anticipées, etc.). ■

Dans ce numéro

L'évaluation du potentiel	1
À quoi sert une évaluation du potentiel	1
Les tests de sélection et le centre d'évaluation	2
Préparer vos candidats à l'évaluation du potentiel	2
Six mythes tenaces à propos de l'évaluation du potentiel	2-3
Coût de l'évaluation vs coût d'un congédiement	3
L'évaluation du potentiel : Une démarche structurée	4
La pratique des psychologues organisationnels	4

Les tests de sélection et le centre d'évaluation

Il est important de faire une distinction entre une évaluation du potentiel, des tests de sélection de masse et un centre d'évaluation. En effet, la majeure partie de ces processus exigent l'utilisation de tests psychométriques, mais diffèrent fortement les uns des autres.

Une **évaluation du potentiel** comporte généralement une série de tests psychométriques dont des tests de personnalité, d'intérêts, de valeurs, d'aptitudes, de styles de gestion, de leadership et de résolution de conflits. Un **panier de gestion** et une **entrevue** complètent le tout. Un rapport écrit est ensuite rédigé

afin de mettre en lumière le profil du candidat et de commenter les compétences plus spécifiques. Le représentant de l'entreprise et le candidat reçoivent ensuite une **rétroaction verbale**.

Les **tests de sélection de masse** sont quant à eux utilisés lors de processus d'embauche à grande échelle. Le nombre de tests est limité et ces derniers viennent appuyer d'autres éléments comme une entrevue structurée et l'analyse du curriculum vitae. Le but de l'exercice est d'identifier, dans un temps restreint, un maximum de candidats présentant le profil recherché et de

rejeter les candidatures présentant un profil à risque.

Enfin, le **centre d'évaluation** est un processus, étalé souvent sur quelques jours, où plus d'un évaluateur intervient. Le candidat est soumis à des exercices interactifs, des mises en situation, des discussions de groupe, des entrevues et des exercices de simulations écrites de gestion. Ce processus, plutôt complexe et coûteux en termes de temps et de conception, comporte une valeur ajoutée et un bon degré de validité.

Le panier de gestion

Le panier de gestion est constitué d'une partie descriptive qui présente la situation de l'entreprise, le rôle que doit jouer le candidat et le contexte dans lequel il s'inscrit. Une seconde partie présente plusieurs situations sous forme de mémos, lettres et messages à partir desquels le candidat doit prendre action.

Une entrevue à valeur ajoutée

Nous accordons, dans notre pratique, une importance de premier plan à l'entrevue. D'une part, année après année, l'état de la recherche fait mention du taux de validité appréciable de l'entrevue lorsqu'elle est effectuée selon des critères et des conditions optimales. Nous insistons donc sur l'importance d'une entrevue en profondeur dont une partie repose sur une structure bien définie. Nous explorons tant le parcours de carrière de l'individu que les aspects comportemental et situationnel.

La rétroaction

Nous insistons sur l'importance de fournir au candidat une rétroaction lorsque le processus est terminé. La rétroaction sur les résultats permet, notamment, d'amener le candidat à mieux cibler ses zones de forces et de faiblesses, d'en comprendre les impacts et de dégager des pistes de développement. Dans une récente publication de *Assessment Update*, on mentionnait quatre qualités importantes que doit manifester l'évaluateur afin de rendre l'exercice efficace :

- clarté face aux attentes et au but de la rétroaction;
- intégrité et transparence;
- flexibilité quant aux besoins et rythmes d'apprentissage;
- empathie.

Préparer vos candidats à l'évaluation du potentiel

Il est fortement recommandé à l'entreprise de bien cibler, d'entrée de jeu, les attentes et les buts recherchés dans le processus. De même, la transparence du processus, la communication des résultats aux candidats et l'explication des différentes étapes de l'exercice contribuent, de manière appréciable, à rendre « l'expérience » positive et enrichissante. ■

Six mythes tenaces à propos de l'évaluation du potentiel

« Je n'ai pas l'habitude d'utiliser les évaluations; en fait, je n'y crois pas. »

Cette remarque, exprimée à l'occasion, semble diviser les utilisateurs et les non-utilisateurs. En fait, l'évaluation doit être vue comme un outil et non un exercice auquel on peut ou on ne peut pas croire. L'évaluation a un niveau de validité et de fidélité appréciable lorsqu'elle est bien réalisée. Le professionnalisme, les outils utilisés, la standardisation et la rigueur sont autant de

conditions qui favorisent la qualité du produit final. L'évaluation ne dévoile pas tout et n'est pas infaillible, mais elle améliore certainement la validité totale d'un processus de sélection. En effet, plusieurs études ont démontré que l'évaluation du potentiel permettait de mieux prédire la performance future de professionnels et de cadres.

« Pour réussir une bonne évaluation, il faut bien se préparer et surtout, bien étudier la question. »

L'évaluation n'est pas un concours basé sur des connaissances. Il ne sert à rien d'étudier des livres de gestion la journée précédant l'évaluation puisque le candidat ne sera pas questionné sur ses connaissances. La principale différence, quant à la préparation, demeure l'effet de surprise (lors d'une première expérience) et le niveau de tolérance à la surprise. Quelqu'un qui a déjà passé une évaluation saura davantage à quoi s'attendre, mais ne sera pas nécessairement plus performant qu'un néophyte.

« Il est possible de tromper une évaluation. »

Quelques candidats, habiles et rusés, pourront surmonter l'ensemble des épreuves en démontrant de très bonnes habiletés. Attention! Le parcours est souvent semé d'embûches! Il faut tout d'abord éviter de trop simuler, car les tests psychométriques sauront détecter les profils trop beaux pour être vrais. Il faut être d'une constance et d'une vigi-

lance à toute épreuve face aux très nombreuses questions. Il faut bien gérer son stress, car le temps est toujours trop court dans le cas du panier de gestion. Généralement, on n'a le temps que d'y faire ressortir les bons vieux réflexes. Par ailleurs, les psychologues identifient facilement « les paniers appris par cœur ».

Enfin, il faut passer l'épreuve de l'entrevue. Non seulement faut-il savoir quoi dire, mais aussi comment le dire sans que cela ait l'air appris. Finalement, le verbal et le non-verbal doivent être cohérents. Les psychologues sont habituellement formés pour faire une bonne « double lecture ».

« Les évaluations sont très stressantes. Les plus calmes et les plus extravertis sont avantagés. »

En fait, les plus calmes auront moins de chance de céder à la panique lors des tests minutés et du panier de gestion. Cependant, si dans ce type d'exercices certains candidats ont tendance à paniquer, il est fort probable que, dans la vraie vie, ils auront aussi tendance à « paniquer » face à des situations imprévues. Le cas échéant, nous serions portés à leur conseiller d'apprendre à mieux gérer leur stress et leur anxiété de performance plutôt que d'apprendre à passer un test panier. D'autre part, il est vrai que les extravertis auront plus d'aisance en entrevue que les introvertis. Toutefois, un interviewer aguerri saisira rapidement la différence et ne pénalisera pas le candidat.

« Je ne vois pas ce que je pourrais apprendre de plus que ce que les références et une bonne entrevue en groupe peuvent m'apprendre. »

L'évaluation du potentiel permet de confirmer ses perceptions ou de dissiper ses doutes. Elle apporte aussi un éclairage additionnel. En fait, une évaluation du potentiel n'est jamais conseillée sans qu'elle ne soit confrontée à d'autres sources. Inversement, on ne conseille pas de procéder uniquement sur la base de références ou d'entrevues. La validité et l'assurance du processus croissent avec le nombre d'outils.

« Je voudrais confier des évaluations, mais je trouve cela trop dispendieux. »

Dans le cas d'un candidat ayant un salaire annuel global de 100 000 \$ et des avantages sociaux payés par l'employeur, une évaluation du potentiel représente trois journées de travail ou 1 % de la rémunération du candidat pour une année.

N'est-il pas plus utile de s'assurer de prendre tous les moyens nécessaires pour engager le bon candidat que d'avoir à payer une importante prime de séparation? Comme le démontre le tableau suivant, il est préférable de déboursier les frais d'une évaluation afin de minimiser les risques d'erreur quant au choix du candidat. ■

Coût de l'évaluation VS coût d'un congédiement

Salaire annuel global d'un gestionnaire	Part de l'employeur (avantages sociaux)	Coût de l'évaluation	Scénario conservateur pour fin d'emploi	Coût d'un congédiement selon Top Grading (Smart, 1999)
100 000 \$	20-25 % du salaire annuel	Représente 3 jours de travail ou 1 % du salaire annuel de l'employé	3 à 6 mois de prime de séparation	Soit 2 à 3 fois le salaire annuel de l'employé Peut atteindre jusqu'à 2 700 000 \$

L'évaluation du potentiel

Une démarche structurée

Communication avec le représentant de l'entreprise.
Analyse des besoins, prise d'informations sur le candidat et la culture de l'entreprise.

Communication avec le candidat. Explication de l'exercice. Prise de rendez-vous.

Administration des tests. Entrevue en profondeur avec le psychologue organisationnel.

Correction des tests et analyse des résultats selon les besoins énoncés.

Communication verbale des résultats au représentant de l'entreprise. Échanges et réponses à ses interrogations.

Rédaction et remise du rapport à l'entreprise.

Rencontre avec le candidat. Communication des résultats. Échanges. Présentation des aires de développement.

La pratique des psychologues organisationnels

Selon une étude menée par Bordeleau et Morin (1988), la majorité (66 %) des psychologues organisationnels réalisent des évaluations dans le contexte de la sélection du personnel et de bilans de carrière. À cet effet, les chercheurs Foucher, Barrette, Jean & Simard (2000) abondent dans le même sens puisque les psychologues organisationnels rejoints consacrent 75 % de leurs interventions à la sélection du personnel et à l'évaluation du potentiel.

De plus, les psychologues organisationnels se servent, par ordre décroissant d'importance, de l'entrevue individuelle, de tests, de questionnaires, de simulations et d'entrevues de groupe. Leurs interventions visent le plus souvent à mieux prévoir le niveau de performance des employés dans l'organisation.

Dans le cas de l'évaluation du potentiel, le psychologue est tenu d'observer certaines règles :

1. Respecter le secret professionnel.
2. Obtenir l'autorisation écrite du candidat avant de divulguer le contenu de son dossier.
3. Sauf dans le cas de motifs justes et raisonnables, permettre au candidat de prendre connaissance des documents qui le concernent dans son dossier et d'en obtenir copie.

Normes d'utilisation des tests psychométriques

Lorsqu'il s'agit d'administrer des tests psychométriques, de les interpréter et de les utiliser, le psychologue doit s'en tenir aux principes scientifiques reconnus en psychologie. Il ne peut pas faire passer des tests par correspondance à moins qu'ils n'aient été conçus en ce sens. De plus, il ne peut en aucun cas communiquer les données brutes des tests sauf à un autre psychologue.



MATTE Groupe conseil

Coaching de cadres
Évaluation du potentiel
Recherche de cadres
Transition de carrière

Membre du groupe

I·C Partenaires

Société présente dans 33 pays

1010, rue Sherbrooke Ouest
Bureau 1200
Montréal (Québec) H3A 2R7
Téléphone : (514) 848-1008
Télécopieur : (514) 848-9157
Courriel : admin@matteic.com

Les articles sont de nature générale et ne sauraient constituer des conseils.
Tous droits réservés. Reproduction permise avec citation de la source.