

**AIPTLF - HAMMAMET 2006**  
<sup>ème</sup>  
**14** Congrès de psychologie du travail et des  
organisations

**LES MISES EN SITUATION DANS LE  
CADRE DE LA SELECTION DU  
PERSONNEL ET LA GESTION DES  
CARRIERES**

Françoise BERTRAND<sup>1</sup>, Isabelle HANSEZ<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Françoise Bertrand  
Université de Liège, Service de Psychologie du Travail et des Entreprises,  
Bd du Rectorat, 5 (B32), 4000 Liège, Belgique.  
E-mail : francoise.bertrand@ulg.ac.be

<sup>2</sup>Isabelle Hansez  
Université de Liège, Service de Psychologie du Travail et des Entreprises,  
Bd du Rectorat, 5 (B32), 4000 Liège, Belgique.  
E-mail : i.hansez@ulg.ac.be

# Communication : COM 114

# Thème :

1.2. Gestion de carrière et bilans de compétences

# **LES MISES EN SITUATION DANS LE CADRE DE LA SELECTION DU PERSONNEL ET LA GESTION DES CARRIERES**

**Françoise BERTRAND<sup>1</sup>, Isabelle HANSEZ<sup>1</sup>**

## **Résumé**

Notre objectif est de présenter une méthodologie rigoureuse pouvant répondre aux besoins de sélection et d'évaluation du personnel. Pour illustrer cette approche, deux contextes différents seront décrits : la création d'épreuves dans le cadre de la sélection et la création d'épreuves d'accession dans le cadre de la gestion des carrières. Ces épreuves sont constituées de mises en situation individuelles écrites ou de mises en situation collectives. L'identification des compétences à évaluer, la création des épreuves et leur validation sont les trois étapes méthodologiques qui seront exposées dans ce document.

**Mots-clés** : Sélection, compétences, mises en situation, focus-groupes, validation

## **I. Problématique**

Aujourd'hui, la sélection du personnel et la gestion des carrières sont fortement influencées par la nécessaire adaptation aux changements et à la flexibilité d'une part et par leur intégration dans le système de gestion de la qualité totale d'autre part. Dans ce cadre, beaucoup de scientifiques et de professionnels reconnaissent l'importance du choix de tests ou d'épreuves de qualité et adaptés au contexte actuel de la sélection (Dachler, 1989). A l'heure actuelle, la nécessité de créer des épreuves basées sur des mises en situation proches du contexte de travail des candidats est reconnue et les initiatives dans ce sens sont encouragées (Cooper, Robertson, & Tinline, 2003 ; Salgado, Viswesvaran, & Ones, 2001). Or paradoxalement la littérature scientifique a souligné longtemps les lacunes en termes de mesure et de validité pour les outils utilisés en sélection (Salgado, 1999).

---

<sup>1</sup> Université de Liège, Service de Psychologie du Travail et des entreprises, Bd du Rectorat, 5 (B 32), 4000 Liège. E-mail : francoise.bertrand@ulg.ac.be, i.hansez@ulg.ac.be

### Les mises en situations en sélection

De manière générale, les épreuves de mise en situation sont appréciées en raison de leurs potentialités en matière de fidélité technique, fonctionnelle et psychologique de la situation réelle de travail. Mais le principal intérêt de cette méthode se situe au niveau de la validité prédictive. En effet, de nombreux auteurs (Salgado, 1999, Cooper et al., 2003) soulignent la plus-value de ce type d'épreuves pour prédire la performance future du candidat ou du travailleur. Sa validité est surtout incrémentielle c'est-à-dire qu'elle s'ajoute à la validité des autres outils de la procédure d'évaluation tels les tests d'aptitudes et de personnalité (Salgado, 1999, Schmidt & Hunter, 1998). Cependant, cette validité ne peut être assurée qu'en respectant strictement des principes rigoureux à chaque étape de la construction des épreuves (Cooper et al., 2003, p. 65). Elaborer ce type d'épreuve nécessite un temps considérable pour bien définir les critères à évaluer, le plus souvent déclinés en ancrages comportementaux, pour créer et valider les épreuves et les grilles de correction. Cette rigueur au niveau de la construction des épreuves est la seule garante de la validité prédictive et donc de l'intérêt de l'utilisation de cette méthode.

Notre objectif est donc de présenter une méthodologie rigoureuse pouvant répondre aux besoins de sélection du personnel, de valorisation du personnel, d'évaluation annuelle, et d'identification des besoins de formations. Pour illustrer cette nouvelle approche, deux contextes différents seront décrits : la création d'épreuves dans le cadre de la sélection et la création d'épreuves d'accession dans le cadre de la gestion des carrières. Ce type de procédure comprend l'évaluation des compétences nécessaires et des compétences possédées. La première étape permet d'identifier les compétences qui caractérisent une fonction, un poste ou dans le cadre des services publics par exemple, le niveau visé. La seconde étape concerne l'élaboration et la troisième, la validation des outils mesurant ces compétences. Ce sont ces différentes étapes qui vont vous être exposées aux points suivants. A chaque étape, le manuscrit insiste sur les précautions méthodologiques à prendre en considération pour que les praticiens puissent construire des épreuves qui évaluent les comportements nécessaires pour un contexte de travail donné et qui ont réellement une valeur ajoutée en termes de validité et de fidélité.

## II. Méthodologie

### II.1. Première étape : identification des compétences à évaluer

L'évaluation implique une classification qui consiste à identifier et évaluer les compétences qui sont actuellement nécessaires pour occuper la fonction. Classiquement, on parle de description de fonction et de profil de fonction. Dans la littérature, il existe un grand nombre de méthodes d'analyse de poste. Elles varient en fonction du type de travail, du type de méthode de collecte des données, des sources d'information et des méthodes d'analyse des données. Cooper et al. (2003) présentent une classification

Les mises en situations en sélection intéressante de ces méthodes ainsi que les avantages et inconvénients inhérents à chacune d'entre elles. Les méthodes classiquement répertoriées sont les entretiens, les observations, les carnets de bord, les check-lists et les questionnaires. Indépendamment de la méthode utilisée, les spécifications du travail devraient être décrites en termes spécifiques et couvrir les informations basiques telles que le titre du poste, les objectifs principaux de la tâche, les actions à développer pour réaliser la tâche, les outils, équipements ou aides utilisées et les standards de performance exigés.

L'identification de ces compétences doit aboutir à une définition claire et précise de celles-ci. Ainsi, dans le cadre de l'élaboration de mises en situation, selon Greuter & Algera (1989), chaque compétence identifiée doit être déclinée en ancrages comportementaux (voir aussi Cooper et al., 2003). Par exemple, pour la compétence 'Coopérer', on peut imaginer un ensemble d'ancrages comportementaux possibles : 'Evite les conflits avec les collègues', 'Partage ses opinions avec les collègues', 'Travaille dans un bon esprit d'équipe', 'Aide les collègues dans les difficultés', etc. Dans ce cadre précis, deux éléments doivent être mesurés: les compétences nécessaires pour mener à bien son travail et les comportements associés.

Notre méthodologie se caractérise par deux types d'entretiens : des entretiens avec des experts et avec des travailleurs. La détermination des compétences s'effectue dans un premier temps par des entretiens avec des experts. Il peut s'agir des responsables d'équipe employant des personnes de la fonction, du poste ou du niveau que l'on cherche à évaluer. Les entretiens préliminaires avec les experts vont permettre de dresser une liste des compétences les plus importantes pour être efficace dans le poste, fonction ou niveau visé. Dans certains cas, des analyses d'experts plus poussées vont déjà proposer des ancrages comportementaux pour chacune des compétences visées. Dans un second temps, des entretiens de groupe ou 'focus-groupes' avec des travailleurs possédant le niveau envisagé ou travaillant déjà dans la fonction sont organisés. Une dizaine de travailleurs sont rassemblés pour constituer un groupe de discussion. L'objectif de ces entretiens est double. D'abord, ils permettent de recueillir pour la fonction, poste ou niveau visé, des exemples d'incidents critiques inhérents aux activités quotidiennes des travailleurs ainsi que des indices sur le fonctionnement des équipes de travail. Les incidents critiques récoltés sont des faits réellement vécus par les personnes interrogées. Ces entretiens ont par ailleurs comme objectif de recueillir des informations sur les comportements ou attitudes mises en œuvre par les travailleurs pour résoudre efficacement ces incidents critiques. Il s'agit là de définir les ancrages comportementaux. Ainsi, l'animateur du groupe récoltera les comportements jugés efficaces et les comportements inefficaces déployés lors de la confrontation à tel incident critique. Ces données permettent par la suite de déterminer les critères d'évaluation des mises en situation et des analyses de cas qui seront élaborées. Le but est donc de

Les mises en situations en sélection concrétiser les différents indices de comportements déterminés par les experts pour chaque compétence visée.

Suite à ces différents entretiens, les diverses situations décrites par les travailleurs sont classées en catégories de compétences, comme par exemple la résolution de problèmes ou la prise de décision. Cette classification permet de mettre en évidence les compétences les plus récurrentes dans les situations décrites et donc les plus pertinentes à évaluer. Elle peut aussi permettre d'attribuer une pondération aux compétences à tester en fonction de leur occurrence dans les situations décrites. L'objectif final est d'obtenir une concordance entre les catégories de compétences fournies par les experts lors des entretiens préliminaires et les catégories issues des entretiens de groupe.

La récolte des données permet donc, d'une part, de disposer d'une banque de données d'incidents critiques. Celle-ci sera utile lors de la création des épreuves pour stimuler la créativité. D'autre part, nous disposons d'indices de comportement par compétence, indices qui seront évalués à travers les différents types d'outils développés.

L'impact de cette étape sur la validité et la fidélité des épreuves est important. En effet, le fait de confronter les données des experts aux données de groupes de travailleurs interviewés permet d'obtenir une bonne représentativité des situations les plus fréquentes et des comportements adéquats. Cette étape, basée sur une validation de contenu par les experts, est nécessaire pour assurer une bonne fidélité technique, fonctionnelle ou psychologique des épreuves qui seront créées.

## ***II.2. Deuxième étape : la création des épreuves***

La deuxième étape, destinée à mesurer les compétences possédées, concerne l'élaboration des outils mesurant ces compétences. Le matériel récolté lors de la première phase (incidents critiques et comportements associés) permet la création de différents types de mises en situation : mises en situation individuelle écrites, mises en situation collectives, entretien situationnel, test 'in the basket', etc. Les deux premiers types d'outils seront illustrés à travers les deux contextes étudiés.

### ***II.2.A. Gestion des carrières***

Concernant les mises en situations écrites, pour chaque compétence retenue et chacun de leur critère, doivent être créées un minimum de deux questions, afin de pouvoir les évaluer en suffisance. Différents types de questions peuvent être élaborées : ouvertes ou fermées, sur base de description de situations professionnelles ou sur base d'analyses de séquences filmées ou de photos. Dans le cas de questions ouvertes, on peut imaginer des situations problèmes par rapport auxquelles l'individu doit donner un avis ou émettre

Les mises en situations en sélection une critique afin d'évaluer par exemple la capacité à résoudre des problèmes. Des questions de type QCM peuvent également être créées par rapport à des mises en situations écrites ou filmées portant sur des thèmes variés et représentant la diversité des activités. Par exemple, on pourrait présenter une séquence filmée relative à un problème lors de l'accueil de nouveaux collaborateurs et évaluer dans quelle mesure la solution soulignée par le candidat rencontre les indices de comportement définis préalablement. Il est aussi possible de présenter au candidat un contexte de travail précis et de poser ensuite une série de questions de type QCM afin de mesurer certaines compétences. Le contexte fourni au candidat doit être suffisamment complet et clair pour éviter toute ambiguïté de réponse. L'évaluation de ces différents exercices de mise en situation nécessite aussi de recourir aux avis des experts et à la base de données issue des entretiens de groupe. Pour les questions ouvertes, des critères d'évaluation en rapport avec les entretiens et les définitions des compétences permettent également de déterminer les réponses attendues des candidats.

### II.2.B. Sélection

Concernant les mises en situations collectives, ce type d'épreuve a pour principe de placer plusieurs candidats dans une situation collective semblable à celles auxquelles ils seront confrontés lors de l'exécution de leur travail. Ainsi soumis à ces contextes, ils sont alors évalués par des assesseurs préalablement entraînés à l'utilisation d'une grille d'observation. Cette grille reprend les comportements à évaluer chez les candidats.

### **II.3. Troisième étape : validation des épreuves**

Enfin, la troisième étape concerne la validation des épreuves créées, étape subdivisée en trois points : la validation par les experts pour évaluer la correspondance entre chaque item créé et le critère de comportement qu'il est censé mesurer, le pré-test pour vérifier le niveau de difficulté, le temps de passation et les incompréhensions éventuelles et la validation statistique sur un grand nombre de sujets pour analyser notamment le pourcentage de réussite et le score moyen à l'épreuve. A nouveau, les démarches de validation seront illustrées à travers les deux contextes étudiés.

Dans un premier temps, une dizaine d'experts sont consultés afin de décider si le type de questions et leur formulation permettent de mesurer au mieux les compétences définies. La correspondance entre chaque item et le critère de comportement qu'il est censé mesurer est évaluée. On doit aussi juger de la lisibilité des questions ou la possibilité pour les candidats de comprendre les questions. Les grilles de correction sont également validées par les experts.

Avant d'entreprendre la validation proprement dite, il est intéressant d'affiner la tâche au moyen d'un pré-test sur quelques sujets exerçant la fonction/poste ou appartenant au

Les mises en situations en sélection niveau visé. Le but est de voir si l'épreuve a un bon niveau de difficulté, si l'épreuve ne désarçonne pas les sujets, si le temps de passation correspond aux attentes. Il est également important de relever les incompréhensions des consignes et des questions.

Enfin, la validation statistique est réalisée. La validation permettra de rendre compte de la clarté, de la pertinence, du niveau de difficulté et de la durée de l'épreuve. L'analyse du temps de passation et de correction tient compte des contraintes en situation réelle. Plus explicitement pour le niveau de difficulté, on cherche à évaluer le pourcentage de réussite et le score moyen au test. Des analyses sont d'abord effectuées pour l'ensemble du test. Ainsi, le pourcentage de réussite est calculé à partir de la proportion de personnes ayant obtenu plus de 50 points sur 100, dans le cas où l'on fixe le seuil de réussite à 50. Le score moyen est, quant à lui, la moyenne des scores obtenus au test par l'ensemble des sujets. Ensuite, ce type d'analyse peut être réalisé par groupe d'items évaluant une même compétence ou par item. Les items trop bien réussis ou trop peu réussis doivent être modifiés. Le score moyen et le pourcentage de réussite de référence doivent être définis préalablement. Cela va dépendre du type de sujets sur lesquels on va tester l'épreuve, du pourcentage de réussite attendu sur la population cible et du seuil de réussite.

Les questions de validité et de fidélité des épreuves sont aussi d'application pour l'élaboration des mises en situation collective. Mais l'évaluation de ce type d'épreuves est spécifique dans la mesure où elle a pour objectifs d'apprécier de manière empirique et non statistique, la possibilité d'une certaine fidélité inter-juges (assesseurs); d'une équivalence des épreuves au niveau de l'évaluation suffisamment constante d'un même candidat au cours des différentes épreuves parallèles créées tout en ne perdant pas de vue la présence d'un effet d'apprentissage de la part des candidats ; d'évaluer au travers des différentes épreuves parallèles tous les comportements repris dans la grille d'observation.

Suite à cette validation statistique, des modifications sont apportées à l'épreuve.

### **III. Discussion et Conclusions**

Ces trois étapes du processus de validation (validation par les experts, pré-test et validation sur un groupe de candidats/travailleurs) permettent d'optimiser la qualité et la validité des épreuves créées. Aucune épreuve situationnelle ne devrait être acceptée par les entreprises comme outil fiable de sélection ou de développement si les résultats relatifs à ces trois étapes n'ont pas été analysés. Cooper et al. (2003, pp. 61 à 63) décrivent ces étapes nécessaires et estiment que toute entreprise qui fait appel à des consultants pour développer des tests de sélection est en droit d'exiger un rapport sur les étapes d'élaboration et de validation des épreuves proposées. S'agissant des mises en

Les mises en situations en sélection situations collectives, nous veillons également à créer des outils permettant de garantir l'objectivité et l'impartialité de traitement des candidats au sein de chaque poste/fonction/niveau.

Les avantages de ce type d'épreuves sont nombreux. D'abord, ces épreuves se basent sur les compétences et non sur des connaissances à acquérir ou des critères de personnalité. Ainsi, les personnes qui travaillent comme secrétaires, qui sont amenées à prendre davantage de responsabilités au fil du temps et qui ont acquis de l'expérience dans ce sens peuvent prétendre être promues à un poste de secrétaire de direction. Etant donné que ces personnes ont déjà été confrontées à des situations de travail particulières aux secrétaires de direction, elles pourront réussir le test plus facilement. Ensuite, étant donné que ces épreuves se basent sur les compétences à posséder, on peut établir un profil de compétences permettant de donner un feedback constructif au candidat, tant dans le cadre d'un recrutement que d'une accession. Ainsi, la personne ayant échoué peut prendre connaissance des points à améliorer au moyen de formations, par exemple.

Plusieurs juges évaluent certains de ces tests afin d'obtenir une cote dont l'objectivité est ainsi accrue. Des grilles d'évaluation les plus fines et les plus claires possibles permettent d'évaluer les différentes dimensions envisagées grâce à la transformation de ces dimensions en ancrages opérationnels. Par la systématisation de la cotation, le biais lié à la subjectivité du juge lors de son évaluation pourra être limité. Ainsi, le fait que ces tests soient communs à tous et évalués par plusieurs juges permet d'éviter les problèmes liés aux affinités ou mésententes avec l'évaluateur, par exemple avec le chef dans le cadre d'entretien annuel d'évaluation.

La limite la plus importante à signaler se situe dans le fait que les personnes ne doivent rien apprendre préalablement. Il faut favoriser des réponses qui reflètent la manière dont ils réagiraient réellement dans la situation proposée plutôt que des réactions idéales. Il faut en même temps éviter de proposer des situations, questions, ou propositions de réponse ambiguës, rendant le test plus compliqué ou moins transparent mais nécessitant l'utilisation de compétences telles qu'analyser l'information alors que le but n'est pas celui-là. D'autres difficultés peuvent apparaître, notamment dans le manque de contexte relié à chaque question. Aussi, dans le cas où le test doit être soumis à un grand nombre de personnes travaillant sur des sites très variés ou rencontrant des publics/clients différents, par exemple pour l'accession à un niveau visé, les questions doivent faire référence à un contexte global et ne doivent pas faire référence à des services particuliers. Les contextes des mises en situations sont alors moins riches. Pour pallier à cette difficulté, il faut réaliser un nombre suffisant d'entretiens afin d'obtenir beaucoup d'incidents critiques. Une autre limite se situe dans le renouvellement des questions si on veut utiliser l'épreuve à plusieurs reprises. Il est donc préférable de créer un grand

Les mises en situations en sélection  
nombre d'items pour la première épreuve afin de pouvoir créer facilement des versions  
parallèles.

## Bibliographie

- Cooper, D., Robertson, I.T., & Tinline, G. (2003). *Recruitment and selection: A Framework for Success*. London: Thomson.
- Dachler, H.P. (1989). Selection and the organizational context. In P. Herriot (Eds.), *Handbook of Assessment in Organizations* (pp. 45-70). Chichester, UK: Wiley.
- Greuter, M.A. & Algera, J.A. (1989). Criterion development and job analysis. In P. Herriot (Eds.), *Handbook of Assessment in Organizations* (pp. 143-181). Chichester, UK: Wiley.
- Salgado, J.F. (1999). Personnel selection methods. In C.L. Cooper & I.T. Robertson (Eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*. (pp. 1-54, vol 14). Chichester, UK: Wiley.
- Salgado, J.F., Viswesvaran, C. & Ones, D.S. (2001). Predictors used for personnel selection: An overview of constructs, methods and techniques. In N. Anderson, D.S. Ones, H.K. Sinangil & C. Viswesvaran (Eds.), *Handbook of industrial, work and organizational psychology: Vol.1. Personnel Psychology* (pp. 165-199). London: Sage.
- Schmidt, F.L. & Hunter, J.E. (1998). The validity and utility of selection methods in personnel psychology: Practical and theoretical implications of 85 years of research findings. *Psychological Bulletin*, 124(2), 262-274.