

Diagnostiquer, évaluer, tester !? :

de l'usage adéquat des tests psychométriques au
sein des organisations

HR – Fribourg

13 novembre 2007

Sibylle Heunert Doulfakar,

psychologue APSYTRA – FSP, auteur de PROFIL hp



PROGRAMME

- L'évaluation psychologique et sa spécificité.
- L'importance des conditions-cadre lors d'une évaluation psychologique.
- Un type d'évaluation psychologique : les tests psychométriques.
 - leurs standards qualité
 - leur utilisation éthique





Alibis rencontrés dans l'évaluation psychologique au sein des organisations

- faire comme « les autres RH » et être à la pointe de la « technologie RH ».
- trouver la « personnalité » répondant aux besoins de l'entreprise.
- offrir un argument « valide scientifiquement », pour « faire passer » une décision.
- satisfaire sa propre curiosité.



Valeur ajoutée de l'évaluation psychologique au sein des organisations

- dégager les arguments décisionnels complémentaires dans un processus RH (ex. recrutement, développement de potentiel, etc.).
- obtenir une « photo » de la situation pouvant être comparée avec d'autres.
- gagner du temps dans l'évaluation et/ou obtenir des résultats plus approfondis.
- pouvoir se baser sur des résultats fiables et représentatifs de la personne*.
- « tordre le cou » aux biais psychologiques dans l'évaluation**.



Quelques biais dans l'évaluation psychologique ...

Effet de halo :

Une caractéristique jugée positive chez une personne a tendance à influencer de manière positive les autres caractéristiques de cette même personne. Et inversement pour une caractéristique jugée négative.

Effet de primauté :

L'impression globale est davantage déterminée par les premières informations reçues que par toutes les suivantes.

Effet de simple exposition :

Cet effet se caractérise par une augmentation de la probabilité d'avoir un sentiment positif envers quelqu'un ou quelque chose de par la simple exposition répétée à cet objet ou à cette personne.

Ancrage :

L'ancrage désigne la difficulté à se départir d'une première impression.



Les dimensions psychologiques

Il existe trois grandes catégories pouvant être évaluées :

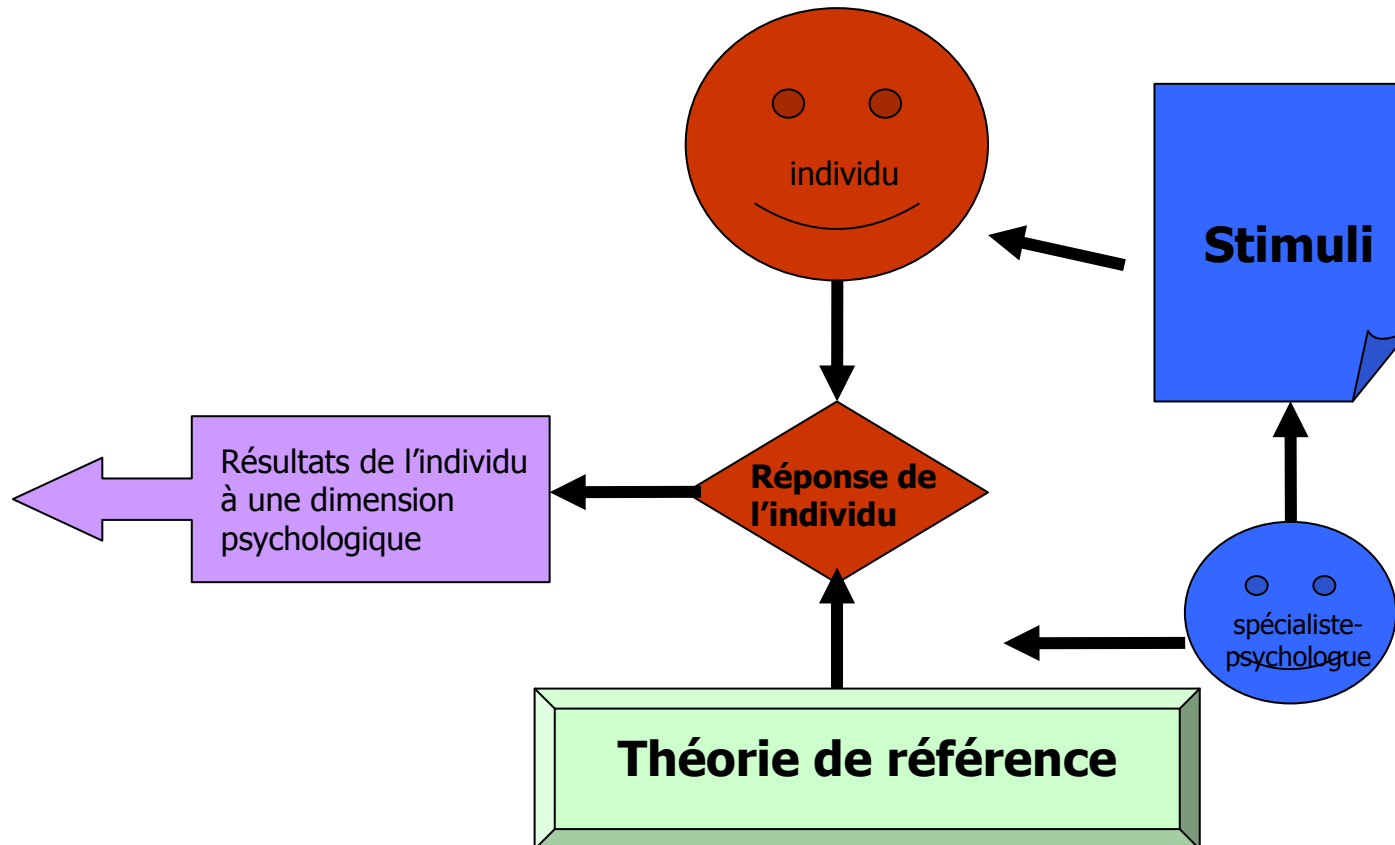
- **Réalisations** : connaissances et compétences.

- **Aptitudes** : efficacité de certaines fonctions cognitives, soit l'intelligence au sens global.

- **Attitudes** : degré de développement de certains traits « psychologiques ».

Comment évaluer une dimension psychologique ?

L'évaluation d'une dimension psychologique se fait au travers de la mise en relation des réponses données par l'individu à un stimuli en référence à une théorie donnée.





La difficulté de l'évaluation psychologique : l'individu lui-même

Les **mesures** à partir desquelles un psychologue va dégager son interprétation, sont à la base **subjectives**, puisqu'elles **proviennent de l'individu** lui-même.

Il est donc essentiel d'assurer des conditions-cadre optimales lors de l'évaluation, afin que l'individu génère des **mesures fiables**.



Les conditions-cadre de l'évaluation

- A. Objectif de l'évaluation** : définir et communiquer à quoi vont servir les résultats, afin de permettre à l'individu de s'inscrire dans une démarche participative et ainsi de répondre en connaissance de cause.
- B. Confidentialité de la gestion des résultats** : définir qui a accès aux résultats.
- C. Évaluation selon des standards définis à l'avance** : (canevas d'entretien, forme et durée d'un test, consignes, lieu de passation).
- D. Restitution des données** : offrir une valeur ajoutée au sujet, indépendamment des décisions prises par l'organisation.



Influence des conditions-cadre sur les résultats d'une évaluation

A. Objectif de l'évaluation :

→ éviter que l'individu se mette sous tension (mécanismes de défense), donc assurer que **sa description le reflète tel qu'il est**, afin d'obtenir des **résultats fiables**.

B. Confidentialité de la gestion des résultats :

→ **respecter l'individu** dans son intégrité et établir un lien de **confiance**.

→ idem que pour point A.

C. Évaluation selon des standards définis à l'avance :

→ obtenir des **mesures** récoltées selon des standards identiques, afin qu'elles puissent être **comparées** entre elles.

→ obtenir des **mesures fiables** en évitant les biais d'évaluation*.

D. Restitution des données au sujet :

→ permettre à **l'individu** de réellement **s'investir** et d'avoir le sentiment qu'on ne lui « vole » pas son identité.

→ garantir **l'attitude motivée** (coresponsabilité et démarche participative) de l'individu face à l'évaluation.

→ idem que pour point A.



Questions essentielles lors d'une évaluation psychologique

1. Quelles sont les **dimensions psychologiques** qu'il s'agit d'évaluer ?
2. **Qui** peut/doit effectuer l'évaluation ?
3. Quels **outils** sont nécessaires à l'évaluation ?
4. Comment et à qui sont **communiqués les résultats** issus de l'évaluation ?



Les techniques d'évaluation (selon Allport) et leurs exemples en organisation

Documents personnels (ex. lettre de motivation)

Auto-description (ex. entretiens d'embauche)

Tests et échelles (ex. tests psychométriques)

Observations de conduites (ex. assessment et mise en situation – aspect comportemental)

Observations de comportement expressif (ex. assessment et mise en situation - aspects émotionnels et réactions à des situations imprévues)

Hétéro-évaluation (ex. évaluation à 360°)

Procédés synoptiques (ex. bilan de compétences)

Techniques projectives (ex. test de Rorschach, test de l'arbre – peu utilisés en organisations)

Analyse en profondeur (ex. analyse des rêves, entretiens psychiatriques - peu utilisés en organisations)

Techniques « irrationnelles » (ex. astrologie, numérologie, graphologie, morphopsychologie)



Intégrer le test dans une démarche globale d'évaluation

Les résultats d'un test ne présentent une **valeur ajoutée** que lorsqu'ils sont **intégrés dans une démarche d'évaluation globale.**

Il en est de la responsabilité du RH de faire **concorde l'évaluation avec un objectif d'entreprise** et cette compétence est étroitement liée au **rôle** que le **RH** prend/a au sein de son organisation, ainsi que de sa propre **éthique professionnelle...**



Règles déontologiques dans l'utilisation de tests (Capello & Capel, 07)

La loi fédérale sur la protection des données (19 juin 1992, LFPD) stipule qu'il faut veiller à ...« ce que l'évaluation fournisse des données objectives, fiables et valables et n'autorise les tests de recrutements que s'ils sont conduits et analysés par des professionnels. »

Trois niveaux d'analyse au niveau de l'éthique d'utilisation de tests de recrutement en organisation.

- 1. Le test lui-même** : le test de recrutement ne doit pas porter atteinte à la personnalité de l'intéressé. Un candidat peut donc refuser de répondre aux questions trop intrusives.
- 2. La société qui effectue le test** : un testing ne peut être conduit sans l'accord du candidat et sans l'informer du but poursuivi. Le candidat doit avoir accès aux résultats du test. Un résultat bon ne contraint pourtant pas l'organisation à engager ce candidat.
- 3. La personne testée** : le candidat se doit de répondre sincèrement au test. Il est bien sûr dans son intérêt de répondre le plus honnêtement possible, afin de se retrouver à un poste qui convienne à ses qualifications.



Les tests psychométriques

Épreuve standardisée dans son administration et sa cotation, qui fournit des renseignements sur toute sorte de **dimensions psychologiques** (intelligence, connaissances, personnalité, etc.). Elle permet de **situer la personne par rapport aux autres** membres du groupe social dont elle fait partie.

La valeur d'un test dépend de certaines qualités métrologiques, dont les psychologues vérifient l'existence par la méthode statistique. Ces qualités sont l'**homogénéité**, la **fidélité**, la **validité** et la **représentativité**.

Outre ces qualités métrologiques, il faut rajouter une qualité d'utilisation, qui est l'**acceptation sociale**.



Standards qualité des tests psychométriques : **HOMOGENEITE**

L'homogénéité* définit **si un test mesure une seule disposition ou capacité.**



Standards qualité des tests psychométriques : FIDELITE

La fidélité* définit **si un test reste stable à travers le temps**, c'est-à-dire que les résultats d'un test passé à deux intervalles temporels différents restent identiques.



Standards qualité des tests psychométriques : VALIDITE

La validité* définit **si un test mesure réellement ce qu'il est sensé mesurer**, soit en comparant les pronostics issus des résultats du test avec la réalité des faits (ex. réussite professionnelle).

C'est la plus importante des qualités d'un test.

Trois grands types de validité sont définis :

- validité de contenu : liée à la représentativité de l'échantillon de comportement.
- validité de construit : liée à la cohérence du test avec la théorie entourant le construit.
- validité reliée à un critère : liée à la relation du test avec un ou des critères externes.



Standards qualité des tests psychométriques : REPRESENTATIVITE

La représentativité* définit **si un test a été standardisé sur une population représentative** du point de vue du nombre et du type de population; c'est-à-dire si l'échantillon de comparaison sur lequel le test a été étalonné est représentatif du public cible auquel s'adresse le test en question.



Standards qualité des tests psychométriques : ACCEPTATION SOCIALE

L'acceptation sociale* **défini si la forme** (version on-line, support informatique, papier crayon, etc...) et **le contenu** (type de question, longueur du test, etc...) sont **en adéquation avec le public-cible** auquel le test est adressé.



Synthèse : questions « qualité »

- A. Quelles dimensions mesure le test et comment sont-elles liées entre elles ? **homogénéité**
- B. Quelle est la fidélité (stabilité à travers le temps) du test ? **fidélité**
- C. De quelle manière le test a-t-il été validé (théorie de référence, autres tests, critères externes, valeur prédictive) ? **validité**
- D. Quelle est la population de référence (nombre et type) ? **représentativité**
- E. Quels sont les avantages et inconvénients dans l'utilisation du test (support, durée, type de question, langues, etc.) ? **acceptation sociale**



Diagnostic à partir des résultats d'un test

Les résultats issus d'un test fournissent des **renseignements précieux en termes d'outil diagnostic.**

Les tests n'ont jamais un caractère absolu ; ils sont des **points de repère** qui aident le professionnel-spécialiste dans son **travail d'élaboration du diagnostic**, en lui permettant de vérifier ou de corriger ses hypothèses, qu'il met en lien avec l'objectif de **l'évaluation.**



Éthique dans l'utilisation de tests

THEORIE

en adéquation avec les dimensions qui doivent être évaluées



ETHIQUE

TEST

Instrument psychométrique répondant aux standards qualité usuels

DEMARCHE

Professionnels-spécialistes connaissant le test, sa théorie, sachant interpréter les résultats, et ayant de l'expérience dans la pratique de l'évaluation au sein d'organisations



PROFIL



Diagnostiquer, évaluer, tester !!

de l'usage adéquat des tests psychométriques au
sein des organisations



BIBLIOGRAPHIE

- Allport, GW (1970). *Structure et développement de la personnalité*. Neuchâtel, Delachaux & Niestlé.
- Capel, R. (2003). *L'évaluation psychologique, partie 1*. Actualité psychologique, n°2003-16, Institut de psychologie, UNIL, Lausanne.
- Capel, R. (2007). *L'évaluation psychologique, partie 2*. Actualité psychologique, n°2003-16, Institut de psychologie, UNIL, Lausanne.
- Capello, P. et Capel, R. (2007). Capello, *Considérations d'ordre éthiques*, Panorama 1/2007.



CONTACT

Auteurs de PROFIL : S. Heunert & R. Pulver

Centre de Compétence PROFIL Kompetenzzentrum PROFIL

Michèle Porchet, coordinatrice

Regina Brunner, Koordinatorin

rue des Salines, case postale 71,
1852 ROCHE, Suisse

Tél. +41 (0)21 965 62 50

Fax. +41 (0)21 965 62 51

E-mail: centre@profil-hp.ch

Zwinglistrasse 20, Postfach 411,
3000 BERN 14, Schweiz

Tel. +41 (0)31 372 31 40

Fax. +41 (0)31 372 31 45

E-mail: zentrum@profil-hp.ch

www.profil-hp.ch