

Monsieur Charette occupe présentement le poste de premier vice-président, Gestion des talents et développement organisationnel à la Caisse de dépôt et placement du Québec. À ce titre, il gère les équipes de recrutement, de rémunération, de développement professionnel, de paie et d'information de gestion, ainsi que de services-conseils en ressources humaines. Il siège aussi au comité de direction. Auparavant consultant en stratégie et en organisation, dans ce domaine pendant plusieurs années, il a conseillé de nombreux clients d'envergure internationale, en Amérique du Nord et en Asie. Au cours de sa carrière, il a travaillé autant à l'étranger qu'à Montréal au sein d'entreprises composées de professionnels de haut niveau. Il est aussi actif au sein de l'Association internationale de psychologie positive, de l'Institut de Neuro-Leadership et dans la conception du modèle de changement organisationnel aussi appelé « méthode de l'analyse positive ». Il est également membre du conseil d'administration du Groupe Entreprises en santé.

Fondateur d'ADN Leadership et partenaire de M2D, **Antoine Devinat** est psychologue industriel et organisationnel, coach et conseiller en ressources humaines agréé et intervient à titre de consultant depuis près de 20 ans. Ses champs d'expertise et d'intervention principaux sont l'évaluation et le développement des compétences de tous les niveaux de postes dans les organisations publiques, parapubliques et privées. Coach certifié PCC (*Professional Certified Coach*) par l'*International Coach Federation*, il cumule près de 2000 heures de coaching individuel et de groupe auprès de professionnels, gestionnaires et exécutifs, dans des contextes de développement, de réflexion de carrière et de recadrage. Il a également œuvré en développement organisationnel, notamment dans des projets de diagnostics organisationnels, planification de la relève, en audit, amélioration et défense de pratiques de dotation ainsi qu'en développement, implantation et animation de programmes de formation de gestionnaires. Grâce à son profil combinant à la fois l'expertise des comportements, de la mesure, des ressources humaines et du développement, ses clients apprécient tout particulièrement ses interventions pragmatiques, sensées, ciblées et mesurables.

Lors du souper-conférence du 29 octobre 2014, les deux conférenciers nous ont entretenus sur la pertinence des évaluations psychométriques en contexte de sélection de cadres exécutifs. De plus, l'importance d'identifier certaines caractéristiques non désirées chez les futurs cadres a été abordée.

La sélection du personnel : pluralité des approches

En tant que candidat pour un futur poste, des expériences fort différentes peuvent être vécues en lien avec le processus de dotation. Comme en témoigne l'expérience personnelle de M. Charette, il existe en effet beaucoup de variabilité au sein des entreprises quant à la façon dont on sélectionne les professionnels. Alors que certains vont jusqu'à communiquer en avance le profil de compétences évaluées et multiplient les entrevues individuelles, d'autres se contentent d'une seule entrevue de groupe assez courte qui semble reposer presque entièrement sur la première impression. Dans ces derniers cas, il va de soi que la validité du processus, et donc la qualité de la prise de décision, peuvent être fortement compromises.

Le positionnement des tests psychométriques en sélection de personnel

Afin de s'assurer que le processus de sélection soit le plus optimal possible, il est primordial de se doter d'outils de sélection qui réduisent le risque d'embaucher des candidats inadéquats et en même temps augmentent les chances de retenir les candidats ayant le meilleur potentiel. À cette fin, l'expérience

pratique confirme que l'utilisation de processus complets de bilans de compétences qui incluent des tests psychométriques est une pratique essentielle dans le cadre d'un processus de sélection. La mise en œuvre d'une pratique généralisée d'utilisation de processus standardisés d'évaluation des compétences selon l'approche multi-traités multi-méthodes ne se fait toutefois pas sans résistance. Traditionnellement, la sélection des hauts dirigeants a eu tendance à échapper à la rigueur des meilleures pratiques RH en la matière. La séniorité des interviewers semble parfois pallier l'absence de mesures plus quantitatives. De la même manière, la séniorité des candidats peut suggérer qu'il n'y ait pas un besoin d'évaluer outre mesure un futur employé. L'introduction d'un processus standardisé, incluant entrevues structurées et passation de tests psychométriques, peut engendrer une remise en question de l'expérience des parties impliquées et vite provoquer le scepticisme des dirigeants impliqués, de part et d'autre. Dans ce contexte, M. Charette soutient qu'il est important de faire comprendre aux hauts dirigeants la valeur ajoutée d'un processus standardisé avec tests psychométriques. Il faut également être capable d'expliquer au candidat que cette étape est essentielle avant son embauche.

Biais de sélection à éviter

M. Charette nous a également entretenu des biais de sélection dont il faut se méfier. D'abord, il est admis dans la documentation scientifique qu'un évaluateur moins aguerri aura tendance à évaluer plus positivement les candidats qui présentent les mêmes caractéristiques que lui. Ainsi, pour réduire les biais de sélection, il est préférable d'avoir des *interviewers* dont le profil est hétérogène en ce qui a trait en particulier au genre et au parcours professionnel. Pour les mêmes raisons, il faut se méfier des premières impressions ou du moins, éviter de refuser un candidat sur la base unique d'un premier contact moins réussi. Par exemple, même si certains candidats peuvent échouer à une première entrevue en raison de stress ou d'un manque de pratique, il se peut qu'ils aient tout de même de très bons profils pour le poste à pourvoir. Dans ce cas, leur donner du feedback et leur permettre de poursuivre dans une seconde ronde d'entrevues peut s'avérer une stratégie payante.

En ayant un processus de sélection rigoureux qui inclut l'utilisation de tests psychométriques, il devient d'ailleurs plus facile de diminuer ces biais de sélection. Les bénéfices pour l'organisation n'en sont alors que plus grands. Par exemple, à la Caisse de dépôt de placement du Québec, la qualité des embauches s'est vue grandement améliorée suite à l'introduction de tests psychométriques dans le processus de sélection, se traduisant par une baisse constante du taux de roulement non volontaire qui a atteint 0% lors de la dernière période de 12 mois.

Faible à la sélection : l'exemple d'un cas

Malgré l'implantation des meilleures pratiques en termes de sélection, il peut arriver qu'un candidat parvienne à déjouer le processus et se fasse embaucher malgré le fait qu'il détienne certaines caractéristiques non souhaitables, voire dévastatrices pour l'organisation. Comme M. Devinat le précise, tel est le cas de certains profils se rapprochant des personnalités antisociales, manipulatrices, narcissiques et même psychopathes. Le risque d'avoir affaire à ces candidats serait d'ailleurs plus élevé au fur et à mesure qu'on monte dans la hiérarchie organisationnelle. En effet, les individus qui occupent les hautes fonctions dans l'organisation ont souvent des profils atypiques et ont parfois atteint ces postes en ayant certaines caractéristiques un peu excessives. De plus, à ces niveaux hiérarchiques, les organisations valorisent beaucoup certains traits tels que le courage, le fait d'être visionnaire, charismatique, etc. Ces traits peuvent en effet être fort utiles, mais peuvent également s'avérer problématiques dans leur niveau extrême.

Que faire?

Pour être capable de déceler ce genre de candidat problématique dans le processus de sélection, une approche particulière doit être adoptée. Alors que les firmes en évaluation de personnel ont traditionnellement tendance à s'intéresser aux caractéristiques souhaitables chez leurs employés, il est plus rare qu'on indique explicitement ce qu'on ne veut pas comme caractéristiques. Cette considération est toutefois importante, car l'absence, ou la présence, d'une compétence ne renseigne pas toujours sur la présence de dérailleurs, c'est-à-dire de traits potentiellement destructeurs. Les processus de sélection doivent donc être sensibles pour capter ces traits, même si cela implique de s'intéresser à des aspects cliniques. Considérant les enjeux légaux associés à une telle investigation, la prudence est de mise et c'est pourquoi certains outils, comme le *Hogan Development Survey*, permettent d'éveiller l'évaluateur sur les risques de dérailleurs présents chez le candidat. Une autre manière possible de procéder est de créer une situation inconfortable pendant l'entrevue où on demande au candidat, par exemple, de parler de lui de façon négative. Selon la présence ou l'absence de certaines caractéristiques non-souhaitables, les individus auront tendance à être particulièrement mal-à-l'aise, d'éviter la question ou de réagir de façon étrange.

Conclusion

En résumé, comme le suggère la littérature et l'expérience terrain, l'introduction d'un processus de sélection structuré incluant un processus complet de bilan de compétences incluant la passation de tests psychométriques est une bonne façon d'optimiser les décisions d'embauche, et à plus forte raison pour les postes de haute direction. Malgré la réticence que peut engendrer l'introduction de tels processus, en tant que professionnel en la matière, il est important d'affirmer sa valeur ajoutée. En outre, considérant l'impact de sélectionner un dirigeant présentant des problèmes de personnalité, les professionnels en évaluation gagneraient à replonger dans certaines notions de psychopathologie et d'être sensibles à l'évaluation de traits problématiques ou de dérailleurs.

Rédigé par Jean-Simon Leclerc

Doctorant en psychologie du travail et des organisations