



Available online at www.sciencedirect.com



Psychologie
du travail
et des organisations

Psychologie du travail et des organisations 11 (2005) 3–14

<http://france.elsevier.com/direct/PTO/>

Article original

Examen des pratiques d'évaluation en recrutement et en bilan de compétences

Assessment methods review in recruitment and in "competences reports"

S. Laberon *, C. Lagabrielle, A.-M. Vonthron

*Laboratoire EA 3662, université Victor-Segalen-Bordeaux-2, 3ter, place de la Victoire,
33076 Bordeaux cedex, France*

Résumé

L'article présente une confrontation de l'utilisation des méthodes d'évaluation dans les pratiques de sélection et d'orientation professionnelles grâce à deux recherches empiriques. Ainsi, chaque recherche réalisée s'intéresse aux pratiques d'évaluation déclarées par 327 consultants et chargés de recrutement d'une part et repérées au travers de 318 comptes rendus de bilans de compétences d'autre part. Les résultats montrent une utilisation massive de l'entretien et des outils d'investigations qui portent sur l'étude de la personnalité. Les tendances systématiques à utiliser certains outils de psychologie du travail quel que soit le contexte d'intervention engagent une réflexion sur les modes et les représentations liés à l'utilisation des méthodes psychométriques.

© 2005 Association internationale de psychologie du travail de langue française. Publié par Elsevier SAS. Tous droits réservés.

Abstract

Using two empirical studies, this article compares assessment methods and tools used in personnel selection and career counseling. Subjects are requested to point up their methods and assessment tools, on the one hand by 327 recruiters, on the other hand, by 318 competences reports. The results indicated a spread tendency to use interview and personality assessment tools. This spread tendency to use work psychology tools whatever the assessment context raises thought about choices and representations associated with psychometrical methods.

© 2005 Association internationale de psychologie du travail de langue française. Publié par Elsevier SAS. Tous droits réservés.

* Auteur correspondant.

Adresse e-mail : s.laberon@wanadoo.fr (S. Laberon).

Mots clés : Recrutement ; Bilan de compétences ; Sélection professionnelle ; Orientation professionnelle ; outils d'évaluation

Keywords: Recruitment; Competences reports; Personnel selection; Careers counseling; Assessment tools

1. Problématique

1.1. Introduction

Dans le domaine du travail, l'intérêt pour l'évaluation est prégnant et les demandes se sont multipliées que ce soient en amont de l'insertion professionnelle (orientation et sélection des personnes), durant l'activité de travail (avec le développement dans les organisations des démarches d'évaluation annuelle, de gestion de carrière, de mesure de l'atteinte des objectifs fixés et de la qualité...) ou encore pendant les phases de transition entre deux emplois ou entre deux projets (bilan de compétences). La fonction de ces différents examens est de recueillir des informations et de les traiter afin de répondre à des finalités aussi diverses que de choisir le candidat le plus adapté à un poste ou d'accompagner l'individu dans ses prises de décision professionnelles. Si les objectifs sont multiples, les acteurs de l'évaluation et les méthodologies employées le sont également. Toutefois, selon [Guinguain \(1999\)](#), les demandes institutionnelles et organisationnelles s'orientent de plus en plus vers des pratiques évaluatives à visée quantitative venant soutenir des pratiques évaluatives plus qualitatives (évaluations techniques fondées sur la systématisation du recueil et du traitement des données vs évaluations cliniques peu outillées). En conséquence, les positionnements théoriques sous-jacents aux pratiques des uns et des autres continuent de nourrir des débats passionnés et des questions fondamentales sont soulevées de manière récurrente : une évaluation peut-elle et doit-elle être objective ? Quelle est la valeur prédictive d'une évaluation ? Les prescriptions à l'issue d'une évaluation sont-elles légitimes ? Existe-t-il des dimensions pertinentes à prendre en compte quels que soient les contextes évaluatifs ? etc. Sur ce dernier aspect, le paradigme prédicteur-critère constitue depuis plusieurs années un référent scientifique de l'évaluation professionnelle des plus influents. Cette approche scientifique consiste à déterminer quelles sont les caractéristiques individuelles qui prédisent le mieux la réussite pour la plupart des situations professionnelles. Ces caractéristiques, appelées « dimensions génériques », permettraient ainsi de faire des pronostics quant à l'orientation et la sélection professionnelle des personnes.

1.2. Les dimensions génériques

L'examen de la littérature révèle un intérêt marqué pour ces dimensions dites génériques. Plusieurs synthèses ont été effectuées sur la valeur prédictive des dimensions les plus utilisées dans l'évaluation professionnelle ([Bernaud, 2000](#) ; [François, 2000](#)) :

- la formation présente un lien élevé avec la réussite professionnelle ([Roth et al., 1996](#)). Néanmoins, ce lien s'atténue au fil des années (0,50 avant 1960 puis 0,30). [Bernaud \(2000\)](#) propose plusieurs pistes pour expliquer ce phénomène comme l'effet de l'évolution du travail, de l'élévation des niveaux de formation ou du type de compétence autre que les acquisitions scolaires requises pour la réussite professionnelle ;

- l'expérience professionnelle, selon l'étude de [Quinones et al. \(1995\)](#), n'est que faiblement liée à la performance dans le travail. En revanche, les réussites professionnelles majeures décrites par les sujets présentent un niveau de validité plus élevé ([Mc Daniel et al., 1988](#)) ;
- les intérêts professionnels ne seraient pas de bons prédicteurs de la réussite professionnelle ([Levy-Leboyer, 1993](#)), ils seraient davantage liés à la satisfaction et à l'appartenance professionnelles ([Hansen, 1994](#)). Selon ce même auteur, il faut combiner les intérêts professionnels à d'autres variables pour obtenir une valeur prédictive plus élevée ;
- les valeurs prédiraient plutôt certains comportements d'implication dans le travail et d'engagement organisationnel ([Perron, 1986](#)) ;
- la personnalité serait un indicateur médiocre du succès au travail ([Billsberry, 2000](#)). Le modèle des Big Five donne des résultats plus satisfaisants ([Salgado, 1997](#) ; [De Fruyt, 2001](#)) mais serait influencé par des effets de contexte tels que le type de tâches à accomplir, le type d'environnement de travail... ;
- les aptitudes, notamment le facteur général (G), les aptitudes générales et les aptitudes spécifiques seraient des prédicteurs valides dans la plupart des emplois ([Salgado, 2001](#)). Cette valeur prédictive des aptitudes peut également varier en fonction du type d'activité en question et ne permet pas d'exclure la thèse d'une spécificité situationnelle ([Murphy, 1997](#)). La notion d'intelligence pratique ([Sternberg, 1994](#)) mesurant les connaissances spécifiques à une fonction professionnelle présente des validités particulièrement élevées.

Ces données semblent à l'évidence éclairantes pour procéder à des choix d'outillages d'évaluations professionnelles des personnes. Elles permettent également de noter que la valeur prédictive de la plupart de ces dimensions génériques peut être affectée par des variables situationnelles ([Levy-Leboyer, 1996](#)). Elles renforcent ainsi l'intérêt et l'utilité de tenir compte de la diversité des demandes d'évaluation professionnelle, de la variété des problématiques et des situations individuelles, des objectifs propres aux différents contextes évaluatifs dans les choix des procédures d'évaluation professionnelle.

1.3. Les objectifs respectifs de l'orientation et de la sélection professionnelles

L'orientation professionnelle a pour objectif d'accompagner à l'élaboration de décisions ajustées en termes de choix professionnels, notamment en aidant la personne à repérer ses caractéristiques individuelles et son environnement. La sélection professionnelle, quant à elle, a pour but d'évaluer des personnes par rapport à d'autres et d'établir des expertises visant à prédire l'adéquation de leur profil par rapport à un poste de travail donné et leur probabilité de réussite professionnelle. Les deux domaines sont donc concernés par l'évaluation de caractéristiques personnelles et professionnelles mais pour des objectifs bien différents. [Lemoine \(2002\)](#) précise ces différences : dans l'orientation professionnelle, l'opérateur accompagne dans une relation de réciprocité, il aide à acquérir des connaissances supplémentaires sur soi et sur la profession envisagée dans une attente positive ; dans la sélection professionnelle, l'évaluateur joue un rôle de spécialiste ou d'expert dans une relation dissymétrique, il décide de l'accès à l'emploi par le biais d'une sélection. Il semble alors pertinent de fonder les choix d'utilisation des méthodes d'évaluation sur la mesure de dimensions spécifiques aux objectifs poursuivis.

Les études sur le bilan de compétences relevant du premier champ, montrent qu'une des étapes importantes de cette démarche, qui prône l'implication active du sujet dans les processus d'élaboration de ses choix professionnels, consiste à amener le bénéficiaire à explorer ses compétences, ses intérêts, ses valeurs, ses expériences, ses représentations de lui-même et de son environnement. Elles insistent principalement sur le fait que le choix des méthodes et des outils doit être particulièrement adapté à la demande des bénéficiaires (Guédon et Savard, 2000). Taïeb et Blanchard (1997) ajoutent même que la qualité de la démarche entreprise ne dépend pas seulement des qualités intrinsèques des techniques utilisées mais aussi de l'adaptation de celles-ci aux buts visés ou encore de leur acceptabilité par le bénéficiaire. Les travaux portant sur le recrutement (relevant du second champ) revendiquent, en revanche, la nécessité de prendre en compte des dimensions présumées être de bons prédicteurs de la réussite professionnelle dans un poste donné. Cette démarche implique de transformer ces dimensions en variables mesurables et nécessite donc la construction d'outils de mesure ayant des qualités psychométriques satisfaisantes (Levy-Leboyer, 1996). La rationalisation de la procédure de recrutement est préconisée pour pallier les effets de la subjectivité des recruteurs sur leurs évaluations dans un souci de justesse des mesures produites et d'équité vis-à-vis des candidats. Face à ces différences, qu'en est-il des pratiques évaluatives dans ces deux domaines ?

1.4. Les pratiques évaluatives du bilan de compétences et du recrutement

Peu de travaux se sont intéressés à la comparaison des pratiques évaluatives d'activités aussi différentes que celles du bilan de compétences et du recrutement. Pourtant, quand on considère ces ensembles dont les objectifs diffèrent, force est de constater un nombre non négligeable d'instruments communs mesurant des dimensions individuelles identiques, même si les conseillers bilan utilisent aussi des outils spécifiques. En effet, dans le bilan de compétences comme dans le recrutement, l'instrumentation de la recherche d'information passe massivement par l'entretien qui permet la collecte d'informations qualitatives et par la psychométrie qui procure des tests et des questionnaires standardisés (François, 2000 ; Bruchon-Schweitzer et Ferrieux, 1991). Les tests les plus utilisés lors des bilans de compétences sont les tests d'intérêts et de motivation, les tests d'aptitudes et les questionnaires de personnalité (Lemoine, 2002). Dans le recrutement, les tests d'aptitudes et d'intelligence, les questionnaires de personnalité (inventaires ; autoévaluation ; tests projectifs) sont également majoritairement employés. Aux deux principales classes d'investigation du bilan de compétences, s'ajoutent plusieurs méthodes issues de la psychologie d'entreprise comme les analyses de poste ou les essais professionnels (Bernaud, 1998). Certains de ces éléments se retrouvent dans les procédures de recrutement notamment les analyses de postes ou plus spécifiquement les mises en situation professionnelles ou les entretiens situationnels dans les « assessment centers » (Ernault, 1984). On trouve enfin lors des bilans de compétences, des techniques collectives déjà utilisées auparavant, permettant de faciliter la comparaison avec d'autres et de soutenir le développement personnel (Gauthier, 1982). Dans le recrutement, la prise de références est considérable ainsi qu'un éventail de méthodes qualifiées d'irrationnelles (Bruchon-Schweitzer, 2001) telles que la graphologie, la morphopsychologie, la numérologie...

Au travers de cette liste, apparaît l'idée selon laquelle malgré les objectifs spécifiques de ces deux domaines, l'évaluation des individus dans des contextes variés peut être produite

grâce à des méthodes et outils souvent similaires (entretiens, tests). Ce constat s'explique sans doute parce qu'il convient toujours d'une part, de savoir si la personne dispose des capacités, des connaissances, et des savoir-faire nécessaires à l'exercice d'une profession donnée et d'autre part, de vérifier qu'une profession, qu'un emploi est compatible avec ses intérêts, ses valeurs et ses objectifs. Cependant, un examen plus poussé des pratiques relevant de champs différents (bilan de compétences et procédure de recrutement) permettrait de poser plus précisément la question de la variabilité des domaines investigués et des outils utilisés. D'abord parce que, même si l'appréciation prend des formes différentes selon le contexte évaluatif, on observe que des régularités légitimes apparaissent dans les démarches et les moyens mis en œuvre : analyse du parcours antérieur, analyse des acquis, analyse des motivations et des intérêts professionnels, informations sur la profession envisagée ou l'emploi à pourvoir. Ensuite, si les régularités sont nécessaires, il serait dommageable d'assister à l'application systématique de certaines méthodes au détriment d'une approche plus contextualisée des instruments d'évaluation. Il semble en effet que les méthodes relevées comme les plus fréquentes dans les études citées renvoient à l'examen psychologique traditionnel (tests et entretiens) alors que celles relevant du champ de l'organisation et de l'activité sont moins employées (Laberon, 2001 ; Lagabrielle et Pouchard, 2003). Ainsi, notre étude propose, grâce aux données recueillies dans le cadre d'enquêtes plus larges sur le bilan de compétences et sur le recrutement, de décrire les pratiques évaluatives et les domaines investigués dans chacun des cas et de confronter les résultats obtenus pour rendre compte des préférences partagées ou spécifiques aux différents contextes d'évaluation.

2. Méthodologie

2.1. Procédure et échantillons

- L'étude empirique concernant le bilan de compétences s'intègre dans une recherche plus large sur les pratiques et les effets du bilan de compétences. Des conseillers bilans de différents CIBC d'Aquitaine (Centre interinstitutionnel de bilans de compétences) ont été sollicités pour compléter un questionnaire à l'issue des différents bilans qu'ils ont effectués durant deux ans. Ce questionnaire décrivait les méthodes et les outils les plus employés selon la littérature lors des bilans (exemple d'items : entretien en face à face, tests ou inventaires d'aptitudes, tests ou inventaires de personnalité, questionnaires ou inventaires d'intérêts professionnels, mise en situation professionnelle ou comportementale...). Les sujets devaient indiquer ceux qu'ils avaient utilisés pour chaque bilan effectué. Une rubrique ouverte leur permettait de signaler l'utilisation éventuelle d'outils non spécifiés dans la liste. Au total, 318 protocoles remplis par 40 conseillers-bilan ont pu être pris en compte.
- L'étude empirique concernant le recrutement s'intègre aussi dans une recherche plus large sur les pratiques et les représentations des professionnels du recrutement. Des recruteurs ont été sollicités pour répondre à un questionnaire portant sur l'utilisation de techniques d'évaluation couramment employées d'après la littérature pour sélectionner les candidats dans leur pratique quotidienne (exemple d'items : entretien, questionnaires

ou inventaires de personnalité, test d'aptitudes et d'intelligence, examen graphologique, mises en situation...). De la même façon que précédemment, une rubrique ouverte permettait aux sujets d'ajouter d'autres outils non proposés dans la liste. Différents cabinets conseil et agences d'intérim ont été sollicités sur toute la France. Trois cent vingt-sept protocoles valides ont été retournés par les recruteurs.

2.2. *Caractéristiques des échantillons*

- Les conseillers bilan sont pour la majeure partie des femmes. Tous ont une formation dans le domaine de la psychologie.
- L'échantillon de recruteurs compte un effectif équilibré de femmes et d'hommes. Les sujets ont des formations plus diverses que dans l'autre étude. Elles peuvent être regroupées en cinq grandes catégories : « Sciences Humaines » (psychologie, GRH, sociologie) ; « Sciences Sociales » (économie, droit, sciences politiques) ; « Commerce » ; « Technique » (ingénieurs) et « Divers » (histoire, langues, informatique...). Cinquante deux sujets ont une formation en psychologie (dont 4 en premier cycle, 9 en second cycle et 39 en troisième cycle), ils représentent 16 % de notre échantillon.

3. Résultats

Les données recueillies dans les deux études empiriques sont décrites en précisant le pourcentage d'utilisation des méthodes et instruments utilisés dans chaque champ. La population de recruteurs étant plus hétérogène que celle des conseillers bilan, nous avons jugé utile de procéder au calcul de χ^2 afin de différencier les techniques utilisées par les recruteurs de postes de haut niveau (cabinets conseil) et de bas niveau (agences d'intérim). En outre, pour pouvoir comparer les résultats de nos deux populations, il nous a semblé pertinent de mettre à l'épreuve, à l'aide de χ^2 , les variations possibles liées au type de formation des recruteurs (formés en psychologie vs autre formation). En effet, nous avons vu que tous les conseillers bilan sont formés en psychologie contre seulement 16 % de notre échantillon de recruteurs. Une confrontation des résultats obtenus est alors proposée afin d'éclairer le questionnement initial. Toutefois, nous n'avons pas souhaité, pour des raisons méthodologiques, procéder à des calculs d'inférence pour mettre à l'épreuve les différences possibles dans l'utilisation des techniques d'évaluation de nos deux populations. En effet, dans le cadre de l'enquête sur le bilan de compétences, chaque sujet a remis plusieurs questionnaires correspondants aux différents cas de bilan spécifique qu'ils avaient effectué, alors que dans l'étude sur le recrutement, chaque recruteur n'a remis qu'un seul questionnaire correspondant à sa pratique quotidienne et non pas aux méthodes employées pour plusieurs recrutements particuliers. Cet élément pose d'emblée les limites de cette recherche qui se veut avant tout et pour cette raison, descriptive et exploratoire. Toutefois, des comparaisons sont possibles dans la mesure où les pratiques les plus utilisées par chaque opérateur de bilan sont identiques quels que soient les niveaux de qualification des bénéficiaires concernés par les bilans de compétences de notre échantillon (Vonthron, et al., 2002). Voici les principaux résultats :

Tableau 1
Les pratiques évaluatives dans les deux champs

Méthodes et instruments	BC		RECRUTEMENT					
	%Total	%Total	%Haut niveau	% Bas niveau	χ^2 Haut/Bas	%Form Psy	%Autre Form	χ^2 FormPsy/Autre
Entretien	97,2	100	100	100	NS	100	100	NS
Quest. de personnalité	93,4	57,2	73,9	45,6	S	75	53,8	S
Tests d'aptitudes	84	69,11	69,4	68,9	NS	82,7	66,5	S
Mises en sit. comp/prof	17,9	59,6	47,8	67,9	S	53,8	60,7	NS
Références		95,1	94	95,9	NS	90,4	96	NS
Quest. intérêts professionnels	90,9							
Quest. valeurs et attitudes	85,8							
Graphologie		40,7	82,8	11,4	S	57,7	37,5	S
Tech. projectives		24,8	29,1	21,8	NS	25	24,7	NS
Epreuves conn. scolaires	19,5							
Epreuves conn. tech/profs	7,9							
Autres tech. « irrationnelles »		6,7	8,2	5,7	NS	7,7	6,6	NS

3.1. Pratiques évaluatives communes des conseillers bilan et des recruteurs

Le [Tableau 1](#) montre que l'entretien est quasi systématiquement utilisé par les conseillers bilan (97,2 %) comme par les recruteurs (100 %) quel que soit le niveau des postes visés et quelle que soit leur formation. Les questionnaires ou inventaires de personnalité apparaissent ensuite et semblent plus fréquemment utilisés par les conseillers bilan (93,4 %) que par les recruteurs formés en psychologie (75 %). Toutefois, il est intéressant de noter ici une variation dans l'utilisation de ces outils de mesure de la personnalité liée d'une part, à la formation du recruteur (ceux n'ayant pas de formation en psychologie les utilisent moins souvent : 53,8 %) et d'autre part, au niveau du poste (ils les utilisent plus souvent pour des postes de haut niveau que de bas niveau : 73,9 % et 45,6 % respectivement). Ce résultat nous a conduit à penser que l'écart noté entre les conseillers bilan et les recruteurs formés en psychologie serait lié à la pratique d'un sous groupe particulier, à savoir celui des recruteurs de postes de bas niveau. Nous avons finalement repéré le pourcentage d'utilisation de cette technique chez les recruteurs formés en psychologie de postes de haut niveau (N = 38). Il apparaît alors que les pourcentages d'utilisation sont quasiment similaires (93,4 % pour les opérateurs et 92,1 % pour les recruteurs). La mesure des aptitudes est également fréquente et commune aux deux pratiques (les conseillers bilan les utilisent dans 84 % des cas et les recruteurs formés en psychologie dans 82,7 % des cas). Il semble à nouveau intéressant de bien différencier les pratiques des recruteurs selon leur type de formation. En effet, si le niveau du poste n'a pas d'effet sur la fréquence de la mesure des aptitudes, on remar-

que que les recruteurs formés en psychologie utilisent plus souvent ce type d'outil que les autres recruteurs (82,7 et 66,5 % respectivement). Enfin, les mises en situations comportementales et professionnelles sont peu utilisées dans le dispositif d'orientation (17,9 %) alors qu'elles sont fréquemment employées dans le recrutement et d'autant plus pour des postes faiblement qualifiés (67,9 %). Le fait d'avoir reçu une formation en psychologie ne semble pas modifier la pratique des recruteurs sur ce sujet.

3.2. *Pratiques évaluatives différentes des conseillers bilan et des recruteurs*

Les données recueillies font également apparaître des domaines investigués spécifiquement dans chaque cas. Lors du bilan de compétences, les questionnaires d'intérêts professionnels sont fréquemment utilisés (90,9 %) ainsi que les questionnaires sur les valeurs et attitudes à l'égard du travail (85,8 %). Ce type d'outil n'apparaît pas dans les procédures de recrutement alors que la prise de références (95,1 % quel que soient le niveau des postes et la formation des recruteurs) ainsi que la mesure de la personnalité par le biais de la graphologie semblent prépondérantes. Pour cette dernière technique, il faut noter un effet important du type de poste recruté. En effet, la graphologie est significativement plus utilisée pour les recrutements de cadres que d'ouvriers (82,8 contre 11,4 % respectivement). En outre, on peut être surpris de voir que les recruteurs formés en psychologie l'utilisent plus souvent que les autres (57,7 contre 37,5 % respectivement). Mais il convient de recalculer cette différence en éliminant l'effet possible du sous-groupe de recruteurs de postes de bas niveau. Les résultats sont alors moins pessimistes mais révèlent néanmoins que 76,3 % des recruteurs de postes de cadres formés en psychologie utilisent cette technique tout comme le font 85,4 % des autres recruteurs de postes de cadre ($\chi^2_{calculé} = 1,59$, non significatif au seuil 0,005¹). Enfin, la mesure des connaissances scolaires ou professionnelles est réalisée dans le bilan de compétences mais de façon relativement peu fréquente (19,5 et 7,9 % respectivement). Dans le recrutement, il s'agit encore mais dans une moindre mesure, d'obtenir des informations sur la personnalité des candidats par le biais des techniques projectives et des autres techniques qualifiées d'irrationnelles (24,8 et 6,7 % respectivement et quels que soient le niveau du poste et la formation des recruteurs).

3.3. *Associations des pratiques évaluatives communes et spécifiques des conseillers bilan et des recruteurs*

Finalement, les pratiques évaluatives comme l'entretien, les questionnaires ou inventaires de personnalité et les tests d'aptitudes semblent communes dans ces deux champs, au regard des résultats de nos deux populations et plus particulièrement de la pratique des personnes formées en psychologie qui ont été interrogées. Elles semblent constituer des techniques de bases, des référents de l'évaluation professionnelle. À ces techniques communes, viennent s'associer d'autres outils plus spécifiques à chaque champ, à savoir les questionnaires d'intérêts professionnels, de valeurs et d'attitudes au travail qui semblent

¹ Le coefficient *Phi* ($\Phi = 0,109$) permet de poser l'existence d'une légère association entre les deux variables et ainsi d'une faible tendance des recruteurs formés en psychologie à utiliser un peu moins souvent la graphologie que les autres recruteurs.

incontournables dans le bilan de compétences comme la prise de références et la graphologie (uniquement lorsqu'il s'agit de recrutement de cadres) semblent indispensables dans les procédures de recrutement. Les mises en situation comportementales et professionnelles lorsqu'il s'agit de recrutement de postes d'ouvriers, sont également associées à ces outils communs de base mais dans une moindre mesure.

En somme, dans les deux champs, l'entretien est le mode d'accompagnement et d'évaluation le plus utilisé dans nos échantillons, il est outillé grâce à des tests, questionnaires ou inventaires portant d'abord sur la personnalité et les aptitudes. C'est bien l'évaluation du rapport psychologique au travail qui constitue la spécificité du bilan de compétences, et ce quels que soient les niveaux de formation des bénéficiaires concernés par les bilans de compétences de notre échantillon. Les épreuves de connaissances ainsi que les outils issus de la psychologie de l'entreprise apparaissent beaucoup plus rarement. Les compétences professionnelles sont instrumentées dans moins d'un cas sur quatre. Le recrutement, en revanche, intègre dans ces associations d'outils des spécificités liées au niveau du poste à pourvoir. La mesure de la personnalité au moyen de questionnaires ou d'inventaires, de la graphologie, de techniques projectives ou de techniques dites « irrationnelles » (à un moindre niveau) semble être systématique dans la procédure pour recruter des cadres alors que les évaluations en situation, plus axées sur des compétences comportementales concernent davantage la sélection des personnels ouvriers.

4. Discussion

La confrontation des pratiques évaluatives des domaines étudiés met en évidence des méthodes et des outils communs. Dans le bilan de compétences comme dans le recrutement, l'entretien est le mode d'accompagnement et/ou d'investigation privilégié. Il semble servir de fil conducteur dans la réalisation des évaluations alors même que nous connaissons aujourd'hui les lacunes de cette méthode en termes de validité (Posthuma et al., 2002). Dans les deux cas, l'entretien remplit plusieurs fonctions à savoir la clarification et l'identification des attentes et des besoins, l'analyse des problématiques personnelles et professionnelles, le repérage de certaines caractéristiques des parcours dans l'emploi, la vérification des informations obtenues par d'autres voies. Toutefois, notre recueil de données ne permet pas d'étudier précisément de quel type d'entretien il s'agit (structuré ou non, approfondi, d'investigation, semi-directifs ou directifs...) et s'il est accompagné de supports (référentiels, grilles, guides...). Ce type d'information serait utile pour explorer plus précisément les différences possibles dans les modes d'utilisation de l'entretien selon le type d'activité. Les outils standardisés concernant l'évaluation de la personnalité ponctuent la démarche d'évaluation et apparaissent massivement employés. Il est remarquable de constater l'ampleur d'utilisation d'un tel outillage alors même que peut être questionné dans un cas comme dans l'autre l'intérêt de disposer de telles informations pour atteindre les objectifs poursuivis dans ces démarches. En effet, les résultats concernant la valeur prédictive de la personnalité quant à la réussite professionnelle se sont révélés décevants (Billsberry, 2000). Il semble comme le soulignait Boursier (2001) dans le cadre du bilan-orientation, que les pratiques évaluatives obéissent généralement à une vision essentialiste de l'homme au détriment d'approches plus expérientielles, plus stratégiques, plus centrées sur les inte-

ractions entre les personnes et les milieux socioéconomiques. À ce constat partagé, une spécificité apparaît dans les contextes de recrutement : l'utilisation de techniques dites irrationnelles d'analyse de la personnalité dont la graphologie constitue l'exemple le plus représentatif. À cet égard, il semblerait nécessaire de souligner une sensibilisation importante des conseillers bilan, formés en psychologie, aux problématiques de validation des outils de mesure de la personnalité. Mais les résultats montrent que les recruteurs formés en psychologie utilisent cette technique aussi souvent que les autres recruteurs. Comment expliquer alors le succès de la graphologie dans le recrutement et non dans le bilan de compétences ? Peut-être serait-il pertinent de tenir compte de la spécificité des objectifs poursuivis dans ces deux pratiques. Dans le bilan de compétences, les enjeux évaluatifs sont très différents de ceux du recrutement. Les évaluations sont construites dans l'interaction du bilan et sont censées, nous l'avons vu, aider le bénéficiaire à accéder à une meilleure connaissance de lui-même. Dans le recrutement, les évaluations psychologiques fondent le plus souvent les prises de décision d'embauche (Laberon, 2001) et sont donc lourdes de conséquences pour les recruteurs. Ainsi, le recours à des techniques moins nuancées, plus déterministes et proposant des certitudes peuvent permettre de réduire l'indécision liée à la situation de choix. En outre, il est envisageable que cet outil soit utilisé pour répondre aux exigences des employeurs. Rappelons que notre population de recruteurs de postes de haut niveau est constituée de consultants en cabinet conseil. Malgré ce dernier résultat, nous pouvons supposer que l'usage prépondérant des inventaires de personnalité et des tests d'aptitudes par les professionnels formés en psychologie des deux champs est lié à l'importance accordée à ces domaines dans la formation qu'ils ont reçus. Cette interprétation pourrait même être élargie à la pratique des conseillers bilan concernant les questionnaires d'intérêts, de valeurs et d'attitudes au travail qui sont les domaines phare des enseignements sur l'orientation professionnelle en psychologie. À cet égard, au regard de la formation dispensée en psychologie, il peut paraître étonnant de constater l'absence d'utilisations spécifiques ou partielles de certains questionnaires attitudeux dans le recrutement, au profit de prises de références dont on sait qu'elles sont extrêmement biaisées. Finalement, l'outillage psychométrique « traditionnel » et générique prédomine dans les deux activités, avec un champ d'évaluation encore plus étroit dans le domaine du recrutement.

Nos résultats ont également montré, pour ce qui est du recrutement, quelques différences de pratiques selon le niveau du poste à pourvoir. Ainsi, la mesure de la personnalité (au moyen d'outils psychométriques ou non) est plus fréquente pour le recrutement des cadres alors que les mises en situation comportementales ou professionnelles sont plus souvent mises en œuvre dans la sélection des personnels de bas niveau de qualification. Ces résultats semblent cohérents avec des travaux sur l'évaluation des performances. En effet, il a été montré que plus on s'élève dans la hiérarchie, plus les appréciations des performances en emploi formulées par les supérieurs sont marquées par la personnalité des subordonnés-cibles de l'évaluation (Van Scotter et Motowidlo, 1996) alors que l'expérience explique davantage les appréciations produites pour les personnels moins qualifiés (Motowidlo et Van Scotter, 1994). En ce qui concerne l'évaluation de la personnalité, des résultats complémentaires (Laberon, Vonthron, 2004) mettent en évidence des croyances partagées par les évaluateurs sur l'existence de liens entre la personnalité et l'efficacité vs l'inefficacité professionnelle. De plus, les représentations des recruteurs semblent avoir des contenus distincts selon le niveau de poste examiné : il se dégage ainsi un profil idéal et un profil réhibitoire de personnalité spécifiques au niveau du poste (cadre/non cadre).

Il reste à approfondir comment fonctionne ce type de croyance chez les conseillers bilan qui évaluent quasi systématiquement la personnalité (quel que soit le niveau de qualification du bénéficiaire) et qui utilisent peu d'outillage psychométrique spécifique et contextualisé tel que les mises en situations professionnelles et comportementales. L'étude empirique présentée ne permet pas de conclure sur ce point et mériterait des travaux ultérieurs concernant l'utilité attribuée par les conseillers bilan aux pratiques d'évaluation de la personnalité et aux mises en situation effectuées auprès de bénéficiaires de niveau de qualification variés.

Enfin, les résultats obtenus concernant les pratiques de recrutement soulignent un dernier phénomène : le recours quasi systématique et de plus en plus massif à la prise de références (Laberon, 2001). Nous pouvons nous interroger quant à la généralisation de cette pratique dans le sens où les informations ainsi obtenues s'avèrent peu valides (Smith et Robertson, 1989). Nous pouvons supposer des utilités économiques et pratiques sur le plan organisationnel. Ces utilités peuvent également être considérées dans l'explication des choix des pratiques évaluatives des conseillers bilan. En effet, nous avons constaté qu'ils privilégiaient les outils psychométriques génériques plutôt que les outils nécessitant des élaborations spécifiques tels que les mises en situations.

Finalement, l'examen des pratiques évaluatives proposé à partir de ces deux enquêtes descriptives ouvre des pistes de recherche concernant leur conditionnement par des utilités économiques, pragmatiques et sociales. Il encourage notamment à tenir compte des croyances quant aux caractéristiques individuelles nécessaires à évaluer pour prendre place sur le marché du travail et au poids de ces croyances sur les connaissances acquises dans les formations en psychologie. Autrement dit, il incite à l'exploration plus approfondie des modes d'utilisation de toutes ces techniques en fonction de leur association et des objectifs poursuivis mais aussi des représentations que les évaluateurs de différents domaines peuvent avoir sur la fonction d'un outillage systématique appliqué à leur contexte de travail.

Références

- Bernaudo, J.-L., 1998. Les méthodes d'évaluation de la personnalité. Dunod, coll. les topos, Paris.
- Bernaudo, J.-L., 2000. Recrutement et évaluation du personnel. In: Bernaudo, J.-L., Lemoine, C. (Eds.), *Traité de psychologie du travail et des organisations*. Dunod, Paris, pp. 95–133.
- Billsberry, J., (2000). *Réussir ses recrutements (et savoir les conserver)* (traduit de : *Finding and Keeping the Right People*), Paris : Les Echos.
- Boursier, S., 2001. Pour une conception expérientielle et opportuniste de l'orientation professionnelle. *L'Orientation Scolaire et Professionnelle*. In: 30, hors série, actes du colloque International : *Éduquer en Orientation, enjeux et perspectives*. pp. 139–147.
- Bruchon-Schweitzer, M., Ferrieux, D., 1991. Une enquête sur le recrutement en France. *Revue Européenne de Psychologie Appliquée* 41, 9–17.
- Bruchon-Schweitzer, M., 2001. Doit-on utiliser la graphologie dans le recrutement ? In: Levy-Leboyer, C., Huteau, M., Louche, C., Rolland, J.-P. (Eds.), *RH les apports de la psychologie du travail*. Éditions d'Organisation, Paris, pp. 89–110.
- De Fruyt, F., 2001. Faut-il prendre en compte la personnalité dans les décisions de recrutement et de sélection? In: Levy-Leboyer, C., Huteau, M., Louche, C., Rolland, J.-P. (Eds.), *RH les apports de la psychologie du travail*. Éditions d'Organisation, Paris, pp. 29–34.
- Ernault, V., Gruere, J.-P., Pezeu, F., 1984. *Le bilan comportemental*. PUF, coll. Gestion, Paris.
- François, P.H., 2000. Orientation, vie professionnelle et conseil individuel. In: Bernaudo, J.-L., Lemoine, C. (Eds.), *Traité de psychologie du travail et des organisations*. Dunod, Paris, pp. 15–94.

- Gauthier, G., 1982. Le « counseling » de groupe. Presses de l'Université du Québec, Québec.
- Guédon, M.C., Savard, R., Septembre 2000. Tests à l'appui : pour une intervention intégrée de la psychométrie en counseling d'orientation. coll. Libre cours, Québec.
- Guingouain, G., 1999. Psychologie Sociale et évaluation. Dunod, coll. Les topos, Paris.
- Hansen, J.I.C., 1994. The measurement of vocational interests. In: Rumsey, M.G., Walker, C.B., Harris, J.H. (Eds.), *Personnel selection and classification*. Hillsdale, Hove, Lawrence Erlbaum publishers, pp. 293–316.
- Laberon, S., (2001). Les processus psychologiques à l'œuvre dans la procédure de recrutement. Thèse de Doctorat, Laboratoire EA 3662, Université Victor Ségalen Bordeaux II, UFR des Sciences de l'Homme, Bordeaux.
- Laberon, S., Vonthron, A.-M., 2004. Approche exploratoire des caractéristiques recherchées et rejetées par des recruteurs professionnels. In: *Communication présentée au congrès de l'Association Internationale de Psychologie du Travail de Langue Française*, Bologne, Août 2004.
- Lagabrielle, C., Pouchard, D., 2003. Champs et outils d'investigation lors du bilan de compétences : relations avec les attentes et issues en terme de plans d'action. In: *Actes du colloque : la place de l'évaluation dans le processus d'orientation professionnelle des adultes*, INOIP, Lille, Nov. 2002.
- Lemoine, C., 2002. *Se former au bilan de compétences*. Dunod, Paris.
- Levy-Leboyer, C., 1993. *Le bilan de compétences*. Éditions d'Organisation, Paris.
- Levy-Leboyer, C., 1996. *Évaluation du personnel : Quels objectifs ? Quelles méthodes ?* Éditions d'Organisation, Paris 2 éd.
- Mac Daniel, M.A., Schmidt, F.L., Hunter, J.E., 1988. A meta-analysis of the validity of methods for rating training and experience in personnel selection. *Personnel Psychology* 41, 283–314.
- Motowidlo, S.J., Van Scotter, J.R., 1994. Evidence that contextual performance could be distinguished from task performance. *J. Appl. Psychol.* 79, 475–480.
- Murphy, K., 1997. Meta-analysis and validity generalization. In: Anderson, N., Herriot, P. (Eds.), *International Handbook of Selection and Assessment*. Wiley and sons, pp. 323–342.
- Perron, J., 1986. *Questionnaire de valeurs de travail : manuel technique*. Université de Montréal.
- Posthuma, R.A., Morgeson, F.P., Campion, M.A., 2002. Beyond employment interview validity: a comprehensive narrative review of recent research and trends over time. *Personnel Psychology* 55, 1–81.
- Quinones, M.A., Ford, J.K., Teachout, M.S., 1995. The relationship between work experience and job performance: a conceptual and meta-analytic review. *Personnel Psychology* 48, 887–910.
- Roth, P.L., Bevier, C.A., Switzer, F.S., Shippmann, J.S., 1996. Meta-analysing the relationship between grades and job performance. *J. Appl. Psychol.* 81, 548–556.
- Salgado, J.F., 1997. The five factor model of personality job performance in European Community. *J. Appl. Psychol.* 82, 30–45.
- Salgado, J.F., 2001. Pourquoi faut-il utiliser des épreuves d'Aptitude Mentale Générale en Recrutement ? In: Levy-Leboyer, C., Huteau, M., Louche, C., Rolland, J.-P. (Eds.), *RH les apports de la psychologie du travail*. Éditions d'Organisation, Paris, pp. 7–19.
- Smith, M., Robertson, I.T., 1989. *Advances in selection and assesment*. Wiley, Chichester.
- Sternberg, R.J., 1994. A triarchic model. In: *The general psychologist*, 30. pp. 42–48.
- Taïeb, D., Blanchard, S., 1997. Le bilan de compétences : une technique d'aide à la décision de carrière. In: Branguier, E., Dubois, N., Tarquinio, C. (Eds.), *Compétences et contextes professionnels*. Actes du colloque International de Metz, Juin 1997. pp. 71–78.
- Van Scotter, J.R., Motowidlo, S.J., 1996. Interpersonal facilitation and job dedication as separate facets of ontexual performance. *J. Appl. Psychol.* 81, 525–531.
- Vonthron, A.M., Lagabrielle, C., Patte, F., Pouchard, D., 2002. Le bilan de compétences et ses effets. In: *Rapport de Recherche effectué pour la Direction Régionale du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle*, non publié.