



## Série « La psychologie peut vous aider » : L'évaluation de la personnalité dans la sélection du personnel

La recherche en psychologie industrielle et organisationnelle montre que les traits de personnalité représentent une classe de variables particulières qui permettent de prédire le rendement au travail, lorsque les traits sont pertinents pour le poste. Bien que d'autres facteurs comme l'aptitude mentale générale, les entrevues de sélection structurées et les échantillons de travail puissent également prédire le rendement, on met l'accent actuellement sur l'utilisation des évaluations de la personnalité dans le processus de sélection du personnel. Pour être optimale, l'utilisation de l'évaluation de la personnalité dans le cadre du recrutement de personnel demande à l'embaucheur de :

- 1) déterminer les traits de personnalité pertinents pour le poste;
- 2) choisir une évaluation de la personnalité;
- 3) combiner les scores obtenus à l'évaluation de la personnalité du candidat avec sa note globale;
- 4) tenir compte de la possibilité que le candidat donne des réponses mensongères.

Le présent feuillet d'information examine chacun de ces points.

### 1. Déterminer les traits de personnalité pertinents pour le poste

Le processus qui accompagne le choix des traits de personnalité à utiliser pour faire la sélection d'un candidat est appelé *personality-oriented work analysis* (*description des tâches axée sur le profil de personnalité*) (voir O'Neill, Goffin et Rothstein, 2013). Une nouvelle méthode qui se révèle prometteuse consiste à demander à une personne-ressource ou à un expert du métier de noter chaque trait pertinent pour le poste. Les employés très performants, qui ont une grande d'expérience du poste à pourvoir, constituent une source potentielle de personnes-ressources. On peut également faire appel aux superviseurs, car ils connaissent bien le travail et sont à même de faire preuve d'une plus grande objectivité. Il est primordial, cependant, que les personnes-ressources ou les experts du métier comprennent bien ce qu'est la personnalité, les différences subtiles entre traits similaires et la façon dont les traits de personnalité influencent le comportement au travail.

Les personnes-ressources ou les experts du métier évaluent la pertinence de chaque trait par rapport au rendement au travail (par exemple, « dans quelle mesure l'usage du trait de personnalité contribue-t-il à l'efficacité au travail »)? On détermine ensuite les traits à inclure à la fiche de notation en recherchant, dans les évaluations de la personnalité existantes, les traits potentiellement pertinents ou en utilisant les outils fournis sur le site Web de l'International Personality Item Pool (.org), qui est tenu par des chercheurs du domaine de la personnalité. Les traits de personnalité sont généralement définis dans les tests; on peut également trouver les définitions des traits de personnalité à partir des questions du questionnaire. Ces définitions doivent être incluses dans la fiche de notation de la pertinence du trait. Les personnes-ressources ou les experts du métier doivent soupeser soigneusement les définitions des traits au lieu de se baser seulement sur leurs noms. On doit également définir le rendement au travail attendu, pour que chaque personne-ressource ou expert du métier comprenne de manière identique ce qu'on entend par « exécution efficace des tâches associées au poste ».



D'autres méthodes peuvent s'avérer utiles pour déterminer les traits de personnalité. Par exemple, la recherche publiée dans des études originales ou les méta-analyses (synthèses quantitatives d'études antérieures) offrent des indications utiles quant aux traits qui sont susceptibles de prédire le rendement au travail. En général, la recherche laisse entendre que le souci du détail est utile dans pratiquement tous les emplois. L'utilité d'autres traits, comme la disposition à prendre des risques, l'ouverture à la nouveauté et l'affirmation, dépend probablement de la tâche à accomplir (voir Tett, Jackson, Rothstein et Reddon, 1999).

## **2. Évaluations de la personnalité dans le cadre du processus de sélection**

Une fois que vous aurez identifié les traits de personnalité pertinents pour le poste, vous aurez besoin d'un instrument fiable et valide pour mesurer la personnalité. Dans le présent feuillet d'information, nous nous penchons sur une méthode d'évaluation très utilisée : le questionnaire. D'autres méthodes font appel aux entrevues ou à l'évaluation du comportement à l'aide de mises en situation où le candidat doit résoudre un problème, mais celles-ci ne seront pas abordées ici. Habituellement, on mesure la personnalité en demandant au candidat de se soumettre à une évaluation de la personnalité bien documentée. Demandez au fournisseur du test de vous indiquer les éléments qui attestent de la fiabilité et de la validité dans le manuel du test, les articles de recherche publiés sur le Web et la documentation publiée. Pour être fiable et valide, le test doit mesurer de manière uniforme les traits visés et démontrer la qualité de l'évaluation des traits en question. La plupart des évaluations de la personnalité comportent une liste d'énoncés (de 50 à 350) qui mesurent un petit nombre de traits distincts (par exemple, la sociabilité, l'assiduité, la serviabilité). Le candidat indique dans quelle mesure chaque énoncé décrit précisément des comportements, des pensées ou des sentiments qui sont typiques chez lui. Normalement, il ne faut pas plus d'une heure pour remplir une évaluation exhaustive de la personnalité, mais la plupart des évaluations requièrent moins de temps. Ces évaluations procurent des notes à une multitude de traits de personnalité, mais seuls les traits liés à la description de tâches effectuées au départ doivent être pris en compte pour prendre des décisions dans le cadre du processus de sélection. Vous aurez à prendre en considération les qualifications que doit posséder l'utilisateur du test pour utiliser une évaluation particulière, tout en gardant à l'esprit que la plupart des fournisseurs offrent, moyennant des frais, des services de formation afin de garantir que les évaluations sont interprétées adéquatement. Vous devriez également utiliser des évaluations créées précisément pour les tests de personnalité destinés au recrutement du personnel, qui sondent les comportements au travail au lieu de poser simplement des questions sur d'autres aspects de la vie. Ainsi, on met l'accent sur l'environnement de travail, la vie privée du candidat est respectée et les prédictions sont plus fiables (Shaffer et Postlethwaite, 2012).

## **3. Obtenir une note globale de l'évaluation de la personnalité**

L'interprétation des notes obtenues par le candidat à plusieurs traits de personnalité pertinents pour le poste est parfois difficile. Pour se préserver de la subjectivité et des préjugés potentiels, il faut attribuer une note d'évaluation globale à chaque candidat. Différentes façons peuvent être utilisées pour calculer cette note. La première : utiliser la moyenne des notes obtenues aux traits pertinents pour le poste. La



deuxième : utiliser la moyenne pondérée de toutes les notes obtenues aux traits, où les facteurs de pondération sont composés des traits pertinents pour le poste tirés de la description des tâches axée sur le profil de personnalité. Par exemple, supposons que la pondération moyenne du trait pertinent pour le poste « Disposition à prendre des risques » est de 1,5, celle du trait « Volonté de se réaliser » est de 0,5 et celle du trait « Agressivité » est de -2. La note globale d'évaluation du candidat sera calculée en insérant les notes qu'il a obtenues aux traits de personnalité à l'équation de pondération ci-dessous :

$$\text{Note globale} = 1,5 * \text{Disposition à prendre des risques} + 0,5 * \text{Volonté de se réaliser} - 2 * \text{Agressivité}$$

Les notes globales obtenues à l'évaluation de la personnalité peuvent alors être utilisées pour évaluer l'aptitude du candidat à occuper le poste et être combinées à d'autres activités d'évaluation effectuées dans le cadre du processus de sélection (p. ex. entrevue de sélection structurée). Veuillez noter que la note additionnée n'est pas une mesure d'un trait de personnalité particulier ou d'une autre caractéristique, mais plutôt une note à partir de laquelle on classera les candidats pour prendre une décision dans le cadre du processus de sélection (O'Neill et coll., 2013). C'est ce qu'on appelle la méthode actuariale. Cette approche, fondée sur l'examen du profil du candidat, surpasse les autres méthodes qui laissent de la place à l'intuition et au jugement humains (voir Lilienfeld, 2012). La troisième : utiliser les facteurs de pondération par l'intermédiaire de la collecte de données et le jugement empirique. Comme elle utilise des échantillons de grande taille et la contrevalidation, cette option est intéressante.

#### 4. Tenir compte de la possibilité que le candidat donne des réponses mensongères

Il est possible qu'un candidat omette de dire la vérité dans l'espoir d'une issue favorable, comme être retenu pour le poste convoité. Dans les comptes rendus de recherche, on parle de « réponses mensongères ». Les réponses mensongères constituent une préoccupation majeure, car elles diminuent l'efficacité des tests à prédire précisément le rendement au travail et mènent parfois à l'embauche d'un candidat peu performant. Cela s'explique par le fait que certaines personnes ont plus tendance que d'autres à donner des réponses mensongères; ajouter une constante aux notes de chaque personne (qui n'interfererait pas avec la capacité prédictive de l'évaluation) ne réglerait pas ce problème. Bien qu'il n'y ait pas de solution parfaite au problème des réponses mensongères, deux stratégies prometteuses peuvent être envisagées (voir Rothstein et Goffin, 2006).

- a. **Utiliser un test à choix forcé.** Les énoncés relatifs à la personnalité sont présentés en séries, par exemple, par groupes de quatre, et les candidats doivent choisir comme réponses « *Cela me ressemble le plus* » et « *Cela me ressemble le moins* ». Les énoncés de chaque groupe sont généralement compensés par rapport à leur utilité; il est donc plus difficile de choisir des énoncés qui reposent uniquement sur la projection d'une image favorable.
- b. **Faire une mise en garde à propos des réponses mensongères.** Le fait d'avertir le candidat que l'évaluation de la personnalité est capable de détecter les personnes qui fournissent des réponses mensongères, et qu'il peut y avoir des conséquences pour ces dernières (par exemple, le rejet de la candidature) est une méthode intéressante pour réduire les réponses mensongères. D'autres approches ont été récemment évoquées dans la documentation, notamment : avertir le candidat que ses réponses seront comparées aux autres informations



fournies dans son offre d'emploi aux fins de vérification (p. ex. contrôle des références, entrevue, informations biographiques figurant dans le formulaire de demande d'emploi), qu'il n'est pas dans son intérêt de donner des réponses mensongères ou que, pour des raisons éthiques, il est important d'être honnête. Gardez présent à l'esprit que toutes les mises en garde que vous communiquez aux candidats doivent être authentiques.

## Où puis-je obtenir plus d'information?

### *Section de la psychologie industrielle et organisationnelle de la SCP*

Dans le vaste domaine de la psychologie, la psychologie industrielle et organisationnelle est une spécialité fondée sur l'étude scientifique du comportement dans les organisations. Les psychologues du travail et des organisations travaillent à améliorer le fonctionnement organisationnel et le bien-être des employés au moyen de systèmes de gestion et de communication, des pratiques d'embauche, de l'évaluation du rendement, du développement du leadership et des programmes de formation.

Ils fournissent également de la consultation professionnelle aux organisations afin d'aider celles-ci à accroître la productivité du travail et la satisfaction des employés. Vous trouverez de l'information supplémentaire sur le site Web de la section :

<http://www.cpa.ca/aproposdelascp/sectionsdelascp/industrialorganizationalpsychology/>

### *Articles publiés dans des revues appliquées*

- Daniel, L. (2005). Staffing management: Use personality tests legally and effectively. *Staffing Magazine*, n° 1.
- Krell, E. (2005). Personality counts. *HR Magazine*, volume 50.

### *Guides techniques*

- Society for Industrial and Organizational Psychology (2003). *Principles for the validation and use of personnel selection procedures* (4<sup>e</sup> édition). SIOP Inc.

### *Livres*

- Christiansen, N. et R.P. Tett (2013). *Handbook of personality at work*. New York : Routledge.
- Guide sur la description des tâches axée sur le profil de personnalité :  
O'Neill, T.A., R.D. Goffin et M.G. Rothstein (2013). Personality and the need for personality-oriented work analysis (226-253).

### *Articles de recherche*

- Lilienfeld, S.O. (2012). Public skepticism of psychology: why many people perceive the study of human behavior as unscientific. *American Psychologist*, volume 67, 111.
- Rothstein, M.G. et R.D. Goffin (2006). The use of personality measures in personnel selection: What does current research support? *Human Resource Management Review*, volume 16, 155-180.



- Shaffer, J.A. et B.E. Postlethwaite (2012). A matter of context: A meta-analytic investigation of the relative validity of contextualized and noncontextualized personality measures. *Personnel Psychology*, volume 65, 445-493.
- Tett, R.P., D.N. Jackson, M. Rothstein et J.R. Reddon (1999). Meta-analysis of bidirectional relations in personality-job performance research. *Human Performance*, volume 12, 1-29.

*Le présent feuillet d'information a été rédigé pour la Société canadienne de psychologie par Thomas A. O'Neill, Ph.D. (département de psychologie, Université de Calgary), Deborah M. Powell, Ph.D. (département de psychologie, Université de Guelph) et R. Blake Jelley, Ph.D., conseiller en ressources humaines agréé (école d'administration des affaires, Université de l'Île-du-Prince-Édouard).*

Septembre 2014

Votre opinion est importante! Veuillez communiquer avec nous pour toute question ou tout commentaire sur les feuillets d'information de la série « *La psychologie peut vous aider* » :

[factsheets@cpa.ca](mailto:factsheets@cpa.ca)

Société canadienne de psychologie  
141, avenue Laurier Ouest, bureau 702  
Ottawa (Ontario) K1P 5J3  
Tél. : 613-237-2144  
Numéro sans frais (au Canada) : 1-888-472-0657