

PROGRAMME DE FORMATION INITIALE EN ÉVALUATION DE POTENTIEL : PRÉSENTATION ET ÉCHANGE DE PRATIQUES

Catherine Doyon, M.Sc., c.o. org.

Chargée de cours en dév. de carrière dans
les organisations

Mathieu Busque-Carrier, Ph.D., c.o. org.

Professeur en dév. de carrière dans les
organisations

Allez sur **wooclap.com** et utilisez le code **OCCOQ2025**



Lequel des énoncés suivants représente le mieux votre situation?

1

Je suis actuellement un(e) c.o. qui exerce en milieu organisationnel.

2

Je suis un(e) c.o. qui est intéressé(e) par la pratique en milieu organisationnel.

3

Je suis une personne étudiante en orientation qui s'intéresse à l'évaluation de potentiel.

4

Je suis un(e) c.o. qui a pris cet atelier parce que tous les autres qui m'intéressaient étaient complets.

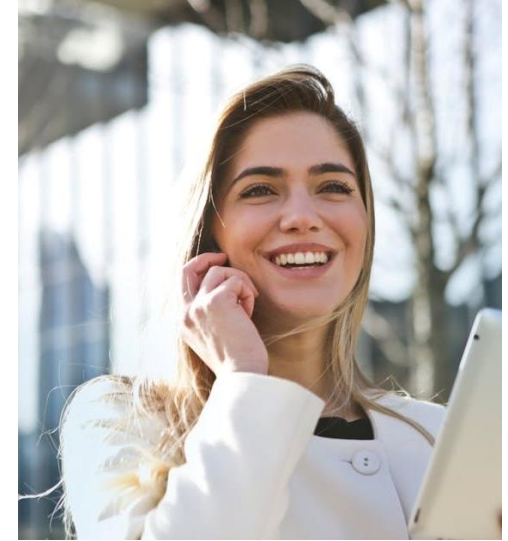


L'ÉVALUATION DE POTENTIEL

- Activité professionnelle la plus réalisée par les c.o. org. (Busque-Carrier et al., 2024).
 - à des fins de sélection
 - à des fins de développement
- Cependant, on constate qu'il y a une période de transition pour les c.o. org. débutants (0-1 an d'expérience) lors de leur entrée sur le marché du travail (Busque-Carrier et al., 2024).
- Afin de faciliter l'insertion sur le marché du travail, une intervention en évaluation de potentiel a été intégrée au cursus de la maîtrise en orientation de l'UdeS.

OBJECTIF DE LA PRÉSENTATION

- Présenter un programme de formation initiale en évaluation de potentiel offert dans le cadre d'une activité pédagogique de la maîtrise en orientation à l'Université de Sherbrooke.
 - Connaître la formation en évaluation de potentiel
 - Identifier les connaissances et les compétences à développer pour les c.o. souhaitant se diriger vers l'évaluation de potentiel
 - Échanger sur les meilleures pratiques en évaluation de potentiel



PLAN DE LA PRÉSENTATION



Les étapes habituelles d'un processus d'évaluation de potentiel



Notre cadre conceptuel pour l'évaluation du fonctionnement psychologique



Les outils et les techniques d'intervention propres à l'évaluation de potentiel



Échange de bonnes pratiques

A vertical green bar on the left side of the slide, featuring a repeating pattern of stylized, interlocking wavy shapes in two shades of green.

LES ÉTAPES HABITUELLES D'UN PROCESSUS D'ÉVALUATION DE POTENTIEL

ÉTAPE 1 : RENCONTRE AVEC LE CLIENT

- Connaître l'étendue du mandat
- Connaître les besoins de l'organisation
- Connaître les compétences à mesurer

ÉTAPE 2 : ENTREVUE COMPORTEMENTALE

- Recueillir de l'information dans les réponses des candidats
- Important de préparer des questions en lien avec les compétences mesurées
 - Importance des niveaux de réponses
- Obtenir des informations utiles pour la rétroaction

ÉTAPE 3 : PASSATION D'OUTILS PSYCHOMÉTRIQUES

- Importance de sélectionner les outils psychométriques les plus pertinents pour les compétences à mesurer
- Dans le cadre du cours, les différences individuelles mesurées sont l'intelligence, les traits de personnalité, les styles de leadership, les compétences sociales et émotionnelles
 - Rappel : évaluation à des fins de développement

ÉTAPE 4 : RÉTROACTION



Rétroaction au client

Faire un portrait du ou des candidats
Émettre des recommandations
d'embauche



Rétroaction au candidat

Faire ressortir les forces et les points
de vigilance
Préparer la rencontre pour
l'établissement d'un PDI

ÉTAPE 5 : PLAN DE DÉVELOPPEMENT INDIVIDUEL (PDI)

- Identifier les points de vigilance importants à améliorer
- Trouver des moyens concrets pour travailler sur ses points de vigilance
- Permet des rencontres avec gestionnaire pour une durée déterminée

PRÉSENTATION DU PARTENARIAT EXTERNE

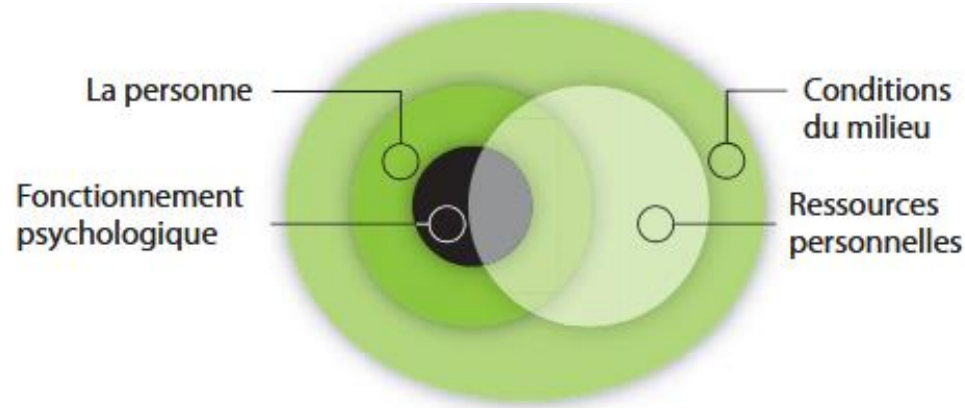
- Gestionnaire de 1^{er} niveau à Ville de Sherbrooke occupé par intérim
 - Préparation à d'éventuels concours à l'interne
 - Uniquement à des fins de développement
- Le but ?
 - Une meilleure connaissance de leurs forces et de leurs points de vigilance
 - Le développement de leurs compétences
- Processus complet
 - Étapes d'un processus d'évaluation de potentiel
 - Remise d'un PDI en vue d'une rencontre avec leur gestionnaire et une ressource interne

**NOTRE CADRE
CONCEPTUEL POUR
L'ÉVALUATION DU
FONCTIONNEMENT
PSYCHOLOGIQUE**

CADRE CONCEPTUEL POUR L'ÉVALUATION DE POTENTIEL

- La formation initiale en orientation offre de solides bases pour cette activité (p. ex. évaluation du fonctionnement psychologique).
- Par contre, les construits évalués et leur application peuvent différer des situations habituellement rencontrées dans les processus de counseling :
 - Prédiction de la performance
 - Évaluer et distinguer les candidats
 - Usage distinct de l'IFT

L'ÉVALUATION DE POTENTIEL VS CELLE EN ORIENTATION



- Importance de l'évaluation du fonctionnement psychologique dans ce contexte
- À titre de rappel : comment concevoir le fonctionnement psychologique?

FONCTIONNEMENT PSYCHOLOGIQUE

- Notre définition :
 - Représente l'ensemble des processus dynamiques qui résultent de l'interaction entre les caractéristiques psychologiques de la personne (p. ex., intérêts, valeurs, aptitudes, traits de personnalité, compétences).
 - Est responsable de l'interaction entre la personne et de l'environnement, et donc de ses comportements, émotions et pensées (Le Corff, 2025).

L'ÉVALUATION DU FONCTIONNEMENT PSYCHOLOGIQUE

- Vise à recueillir de l'information sur la personne (p. ex., caractéristiques individuelles, expérience subjective)
 - L'interprétation est faite afin de comprendre et d'expliquer ou prédire ses états psychologiques et ses comportements de manière à répondre à l'objectif de l'évaluation.
 - L'ajout d'information sur les ressources personnelles et les conditions du milieu permettent de compléter l'évaluation globale en orientation de manière afin de répondre à l'objectif de l'évaluation.

L'ÉVALUATION DU FONCTIONNEMENT PSYCHOLOGIQUE

- Questions sous-jacentes très importantes, sachant quels sont les outils psychométriques habituellement utilisés :
 - Est-ce que les compétences peuvent se développer?
 - Est-ce que les traits de personnalité peuvent changer?
 - Est-ce qu'on peut devenir « plus intelligent »?

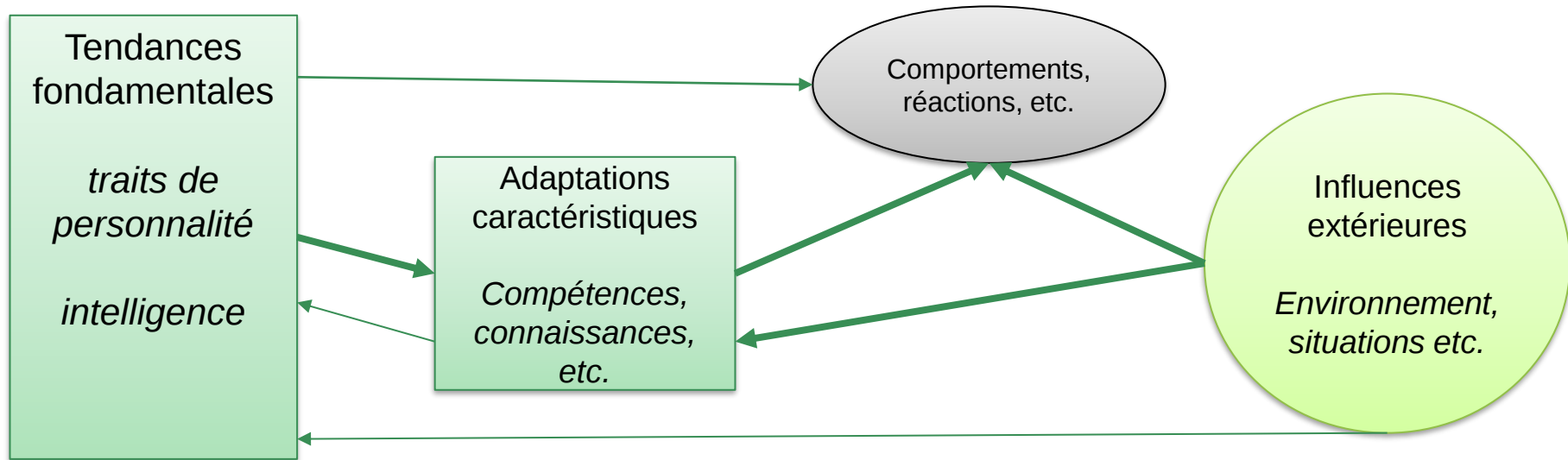


L'ÉVALUATION DU FONCTIONNEMENT PSYCHOLOGIQUE

- De nombreuses recherches ont montré qu'il était possible d'intervenir pour soutenir le développement des compétences :
 - Compétences interpersonnelles : taille d'effet à 0,54 (Arthur et al., 2003)
 - Compétences en leadership, taille d'effet de 0,78 (Lacerenza et al., 2017)
- Plus difficile dans le cas de la personnalité après la cristallisation (p. ex., Jin et Rounds, 2012; Bleidorn et al., 2022).
 - Des effets plutôt faibles avec des interventions ciblées lorsqu'on souhaite la changer (voir le Volitional Personality Change; Haehner et al., 2024).
 - Taille d'effet = 0,15 (A), 0,21 (O), 0,31 (C), 0,33 (N) et 0,38 (E).
- L'intelligence serait également encore plus stable que la personnalité (voir la meta-analyse de Breit et al., 2024).

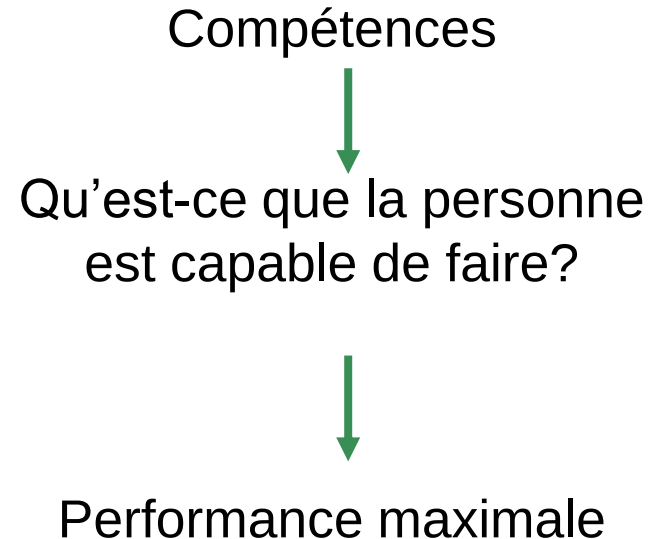
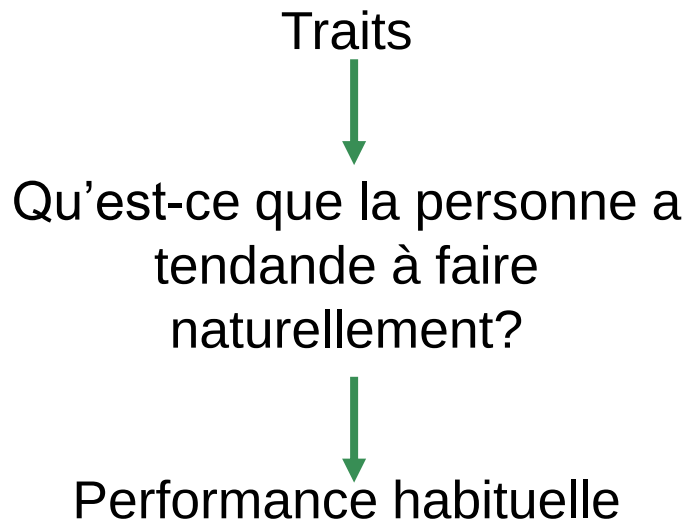
L'INTERRELATION ENTRE CES CONSTRUITS

- Qu'est-ce qui peut expliquer ces résultats?



L'ÉVALUATION DU FONCTIONNEMENT PSYCHOLOGIQUE

- Importance de bien distinguer les traits des compétences :



L'ÉVALUATION DU FONCTIONNEMENT PSYCHOLOGIQUE

- Comment s'en sortir avec les différents référentiels de compétences?
 - Lors de processus ou d'appels d'offre, besoin d'évaluer jusqu'à plus de 20 compétences et plus (Boudrias et al., 2008)
- Notre stratégie : mobilisation du modèle du Big Five.
 - Développement à l'aide de l'approche lexicale
 - Si nous pouvons l'utiliser pour les traits de personnalité, nous pouvons appliquer la même logique pour d'autres construits psychologiques, comme...
 - Les compétences « non cognitives » (p. ex. Soto et al., 2022)
 - Le leadership (p. ex., Langford et al., 2017)

EXEMPLE DE MOBILISATION DU BIG FIVE

Gestion du temps	Compétence à persuader	Compétence en prise de décision	Compétence culturelle	Régulation de l'impulsivité	Gestion des objectifs
Adaptabilité	Capacité à être optimisme	Régulation de l'énergie	Compétence organisationnelle	Compétence expressive	Compétence en auto-réflexion
Compétence en prise de perspective	Capacité en matière d'autonomie	Capacité à faire confiance	Compétence éthique	Capacité de chaleur humaine	Gestion du stress
Compétence artistique	Capacité à faire preuve de constance	Gestion de la colère	Compétence en pensée abstraite	Gestion des tâches	Compétence créative
Compétence conversationnelle	Régulation de la confiance en soi	Compétence en leadership	Gestion des responsabilités	Gestion des détails	Compétence en traitement de l'information
		Compétence en respect des règles	Compétence en travail d'équipe		



LES OUTILS ET LES TECHNIQUES D'INTERVENTION PROPRES À L'ÉVALUATION DE POTENTIEL

OUTILS ET LES TECHNIQUES D'INTERVENTION

- Deux groupes de codéveloppement :

1. Avant la rétroaction :

- Intégration de l'évaluation psychométrique
- Rapport centré sur les compétences

2. Après la rétroaction :

- Préparation du plan de développement individuel (PDI)
- Première utilisation des outils de soutien : Action Plan Generator de ChatGPT et fiches de développement



Rapport d'évaluation psychométrique

Nom de la personne candidate : John Smith

Nom de la personne évaluatrice : Louise Bélanger

Date de production du rapport : 9 mars 2025

RAPPORT CONFIDENTIEL

Clinique
d'orientation
Département d'orientation professionnelle
Université de Sherbrooke

RÉSUMÉ DU PROFIL DE COMPÉTENCES

Compétences fondamentales en gestion - Niveau 1	Savoir mobiliser	Courage managérial	Savoir gérer les conflits	Intelligence émotionnelle	Communication interpersonnelle et organisationnelle	Résolution de problèmes	Gestion efficace	Orientation vers les résultats
Compétences du domaine d'expertise	Habilités techniques et professionnelles							
Compétences transversales	Savoir travailler en équipe		Orientation vers la clientèle				Savoir s'adapter	

Légende	Au-dessus de la moyenne	Dans la moyenne	Sous la moyenne	Non évaluée
---------	-------------------------	-----------------	-----------------	-------------

DESCRIPTION DES NIVEAUX DE COMPÉTENCE

Au-dessus de la moyenne	Comparativement aux échantillons issus de la population générale québécoise, la personne semble démontrer des tendances habituelles ou des compétences à un niveau au-dessus de la moyenne. Ce niveau de compétence peut indiquer que la personne évaluée est à l'étape de perfectionner les comportements pour atteindre les résultats souhaités ainsi qu'à travailler à l'affinement ou à l'optimisation des comportements en fonction du contexte.
Dans la moyenne	Comparativement aux échantillons issus de la population générale québécoise, la personne semble démontrer des tendances habituelles ou des compétences à un niveau dans la moyenne. Ce niveau de compétence peut indiquer que la personne évaluée est à l'étape de développer des comportements plus cohérents avec la compétence évaluée ou à travailler à l'amélioration de l'application des comportements attendus.
Sous la moyenne	Comparativement aux échantillons issus de la population générale québécoise, la personne semble démontrer des tendances habituelles ou des compétences à un niveau sous la moyenne. Ce niveau de compétence peut indiquer que la personne évaluée est à l'étape de développer sa compréhension des comportements liés à la compétence évaluée ainsi qu'à commencer à mettre en pratique ou à augmenter l'utilisation des comportements permettant d'atteindre les résultats souhaités.
Non évaluée	Cette compétence n'a pas été évaluée dans le cadre du présent processus d'évaluation de potentiel. La mention Non évaluée est aussi indiquée lorsque des problèmes liés à l'administration des outils psychométriques entravant la standardisation sont constatés.

Orientation vers la clientèle

Niveau général de la compétence :

La compétence Orientation vers la clientèle est évaluée à l'aide de deux indicateurs :

Capacité à créer des liens	Cette personne se perçoit comme ayant une très bonne capacité à développer des relations interpersonnelles. Elle a une grande facilité à entrer en contact avec des inconnus et à entretenir une conversation avec des gens qu'elle connaît peu. Elle a également une grande capacité à créer des liens avec les autres et à se faire des amis. Elle se situe au-dessus de la moyenne pour cette compétence sociale.
Capacité à contrôler son impulsivité	Cette personne semble éprouver de la difficulté à contrôler son impulsivité et ses émotions négatives extériorisées telles que la colère et la frustration. Elle peut être facilement irritable, et la gestion de ses émotions lorsqu'on la critique et qu'elle se sent blessée représente pour elle un défi. Elle se situe nettement au-dessous de la moyenne pour cette compétence émotionnelle.

LES OUTILS ET TECHNIQUES D'INTERVENTION

- Utilisation du questionnaire sur les techniques de rétroaction en évaluation de potentiel (Lessard et Boudrias, 2021)
 - Permet de se questionner sur le type de rétroaction le plus souvent et le moins souvent utilisé
 - Permet de se questionner sur la réussite des interventions



LES OUTILS ET TECHNIQUES D'INTERVENTION

- Interventions axées sur les explications :
 - Vérification de la compréhension de la personne candidate
 - Résumer les propos de la personne candidate pour valider notre compréhension
 - Transmettre les résultats en cohérence avec les objectifs de développement de la personne candidate

LES OUTILS ET TECHNIQUES D'INTERVENTION

- Interventions axées sur les émotions positives :
 - Mettre en valeur les forces et apporter les points de vigilance graduellement
 - Être empathique aux émotions et aux réactions de la personne candidate
 - Présenter positivement la suite, même si elle semble perçue comme étant difficile

LES OUTILS ET TECHNIQUES D'INTERVENTION

- Interventions axées sur la relation d'aide :
 - Communiquer ce que vous percevez réellement
 - Encourager la personne à préciser ce qu'elle vit pendant la rétroaction
 - Instaurer un climat propice à ce que la personne se sente à l'aise
 - Mettre en évidence les concordances entre le profil de la personne et les compétences nécessaires

LES OUTILS ET TECHNIQUES D'INTERVENTION

- Interventions axées sur les écarts d'évaluation :
 - Mettre en évidence les écarts et en discuter pendant la rétroaction
 - Exemples d'écarts possibles :
 - Image de soi vs résultats
 - Profil du candidat vs compétences pour le poste

LES OUTILS ET TECHNIQUES D'INTERVENTION

- Interventions axées sur les pistes de développement :
 - Fixer des objectifs réalistes
 - Discuter des bénéfices et des défis possibles
 - Discuter des tentatives précédentes et de leur efficacité
 - Proposer des moyens de développement

LES OUTILS ET TECHNIQUES D'INTERVENTION

- Interventions axées sur les exemples concrets :
 - Utiliser un exemple concret d'un comportement selon le niveau de compétence
 - Discuter des impacts d'un comportement ou d'une attitude sur son environnement
 - Mettre en évidence les obstacles prévisibles dans l'implantation de nouveaux comportements et ressources pour les surmonter.

QUESTIONNAIRE AUTOÉVALUATION

Questionnaire sur les techniques de rétroaction en évaluation de potentiel (Lessard et Boudrias, 2021)

Veuillez répondre à chacun des items en utilisant l'échelle exposée à droite. Lorsque vous avez terminé, veuillez consulter vos résultats en cliquant sur l'onglet « Résultats » au bas

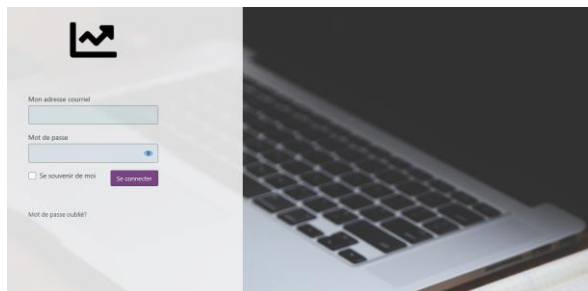
#	Questions	1 Je ne l'ai pas fait	2	3 Je l'ai moyennement fait	4	5 Je l'ai fait souvent	
1	J'ai mis en valeur les forces du candidat.	☐	☐	☐	☐	☐	
2	J'ai amené de manière graduelle les points à améliorer au candidat.	☐	☐	☐	☐	☐	
4	J'ai été authentique avec le candidat, c'est-à-dire que je lui ai réellement communiqué ce que je percevais.	☐	☐	☐	☐	☐	
5	J'ai abordé les difficultés ou les défis de développement du candidat de manière positive.	☐	☐	☐	☐	☐	

Questionnaire sur les techniques de rétroaction en évaluation de potentiel (Lessard et Boudrias, 2021)			
Compétences mobilisées lors de la 2e rencontre	Items	Moyenne des scores par échelle	Classement
Interventions axées sur les explications	8+9+12	4.00	3.00
Interventions axées sur les émotions	1+2+5+7	4.25	2.00
Interventions axées sur la relation d'aide	4+10+11+19	4.50	1.00
Interventions axées sur les écarts d'évaluation	15+16+17	3.00	4.00
Interventions axées sur les exemples concrets	6+13+14	2.67	5.00
Compétence mobilisée lors de la 3e rencontre	Items	Moyenne des scores par échelle	Classement
Interventions axées sur les pistes de développement	18+20+21+22+24+25	4.00	3.00

LES OUTILS ET TECHNIQUES D'INTERVENTION (SUITE)

- Utilisation d'une plateforme en ligne créée pour les besoins du cours (OAEPP).
 - Permet d'avoir de l'information supplémentaire à trois reprises
 - Permet de connaître leur niveau de connaissance de soi à cinq échelles après chacune des rencontres (x3)
 - Permet de constater l'évolution, la constance ou la détérioration des résultats aux 5 échelles

PLATEFORME EN LIGNE – ÉVALUATION DE POTENTIEL



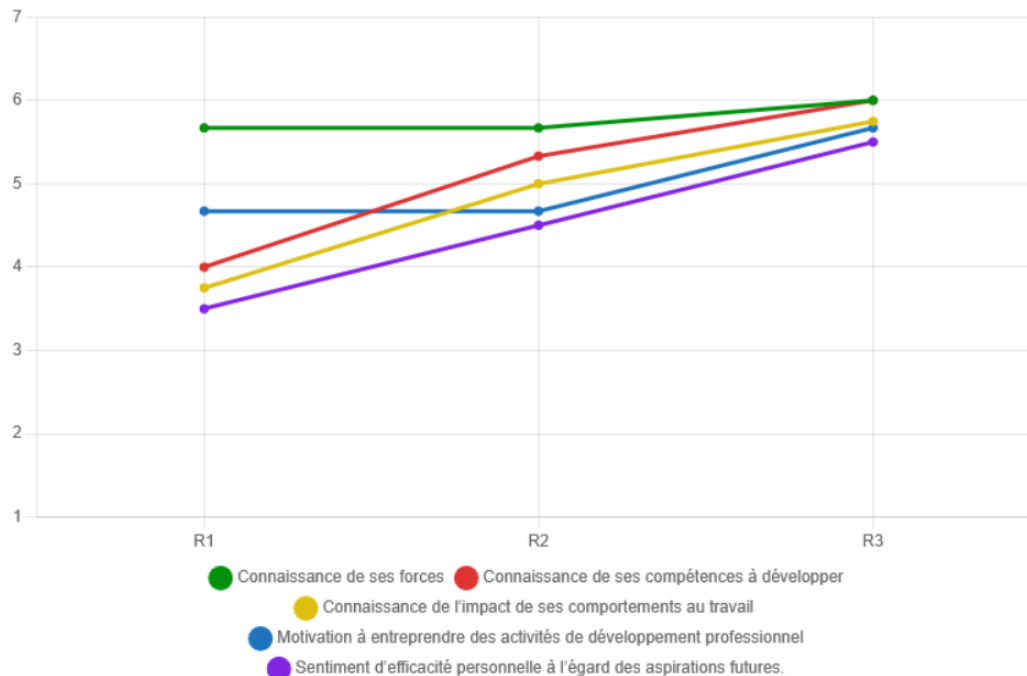
	1 - Fortement en désaccord	2 - En désaccord	3 - Légèrement en désaccord	4 - Ni en accord, ni en désaccord	5 - Légèrement en accord	6 - En accord	7 - Fortement en accord
Je connais bien mes forces en emploi.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Je connais bien les compétences pour lesquelles je me démarque.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Je connais suffisamment bien mes forces pour les décrire facilement.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Je connais bien mes points de vigilance au travail.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Je connais bien les compétences pour lesquelles je dois me développer.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Je connais suffisamment bien mes compétences à développer pour les décrire facilement.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

LES OUTILS ET TECHNIQUES D'INTERVENTION (SUITE)

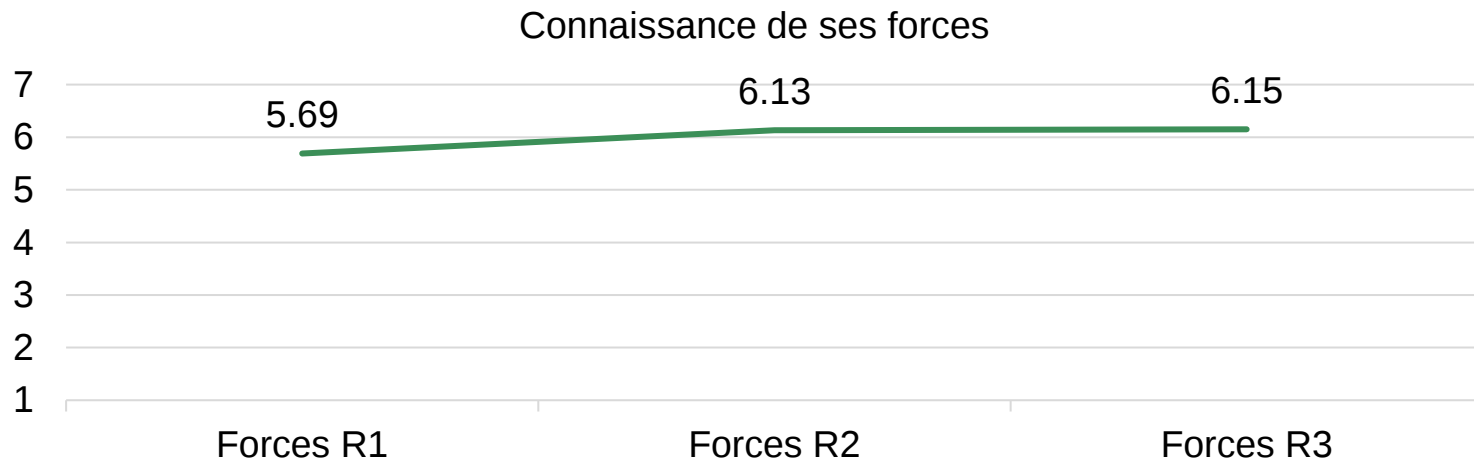
Suivi des effets de l'évaluation de potentiel

M.B. 12/02/2025

Suivi des effets sur les cinq dimensions



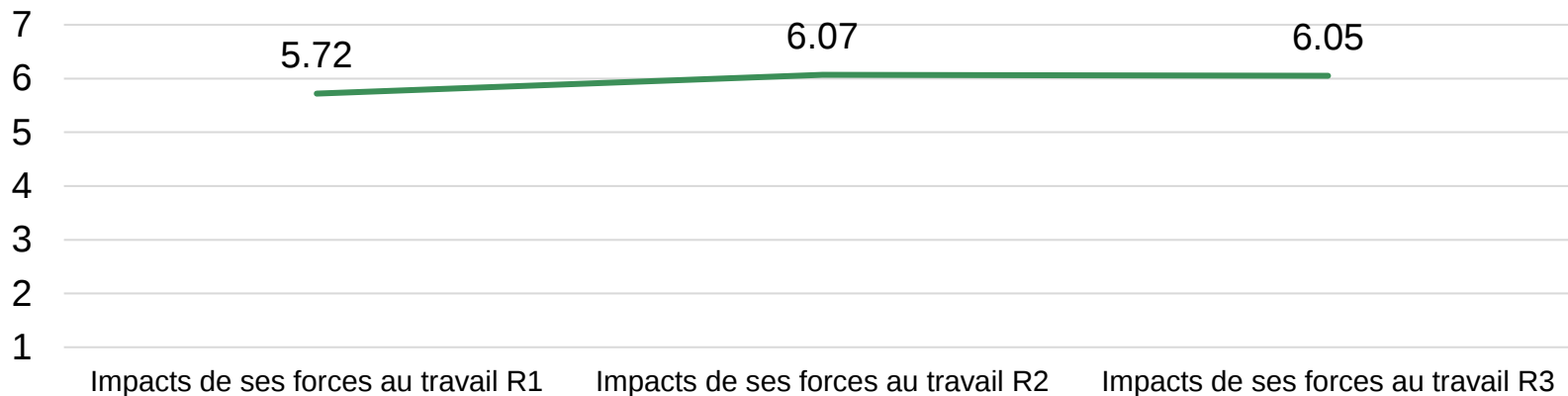
LES OUTILS ET TECHNIQUES D'INTERVENTION (SUITE)



	T1		T2		T3		T1 vs T2	T1 à T3
	$\bar{x}$	s	$\bar{x}$	s	$\bar{x}$	s	d	η^2
Connaissance de ses forces	5,69	1,15	6,13	0,77	6,15	0,95	0,37	0,09

LES OUTILS ET TECHNIQUES D'INTERVENTION (SUITE)

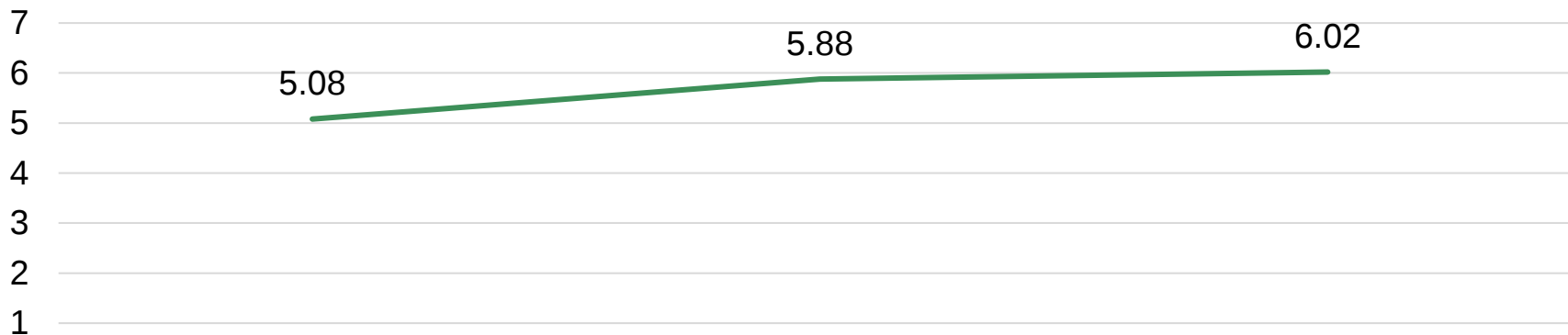
Connaissance de l'impact de ses forces au travail



	T1		T2		T3		T1 vs T2	T1 à T3
	$\bar{x}$	s	$\bar{x}$	s	$\bar{x}$	s	d	η^2
Connaissance impacts forces	5,72	0,94	6,07	0,71	6,05	0,74	0,38	0,09

LES OUTILS ET TECHNIQUES D'INTERVENTION (SUITE)

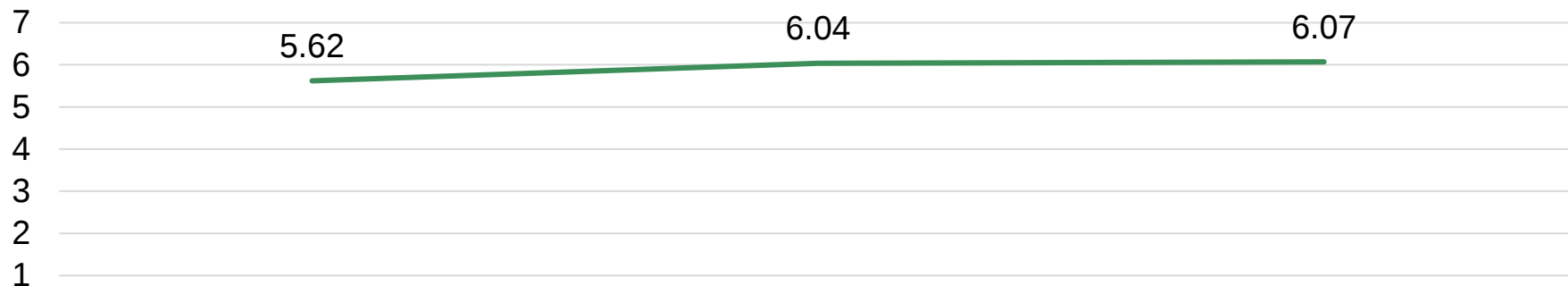
Connaissance de ses points de vigilance



	Points de vigilance R1		Points de vigilance R2				Points de vigilance R3		
	T1		T2		T3		T1 vs T2	T1 à T3	
	$\bar{x}$	s	$\bar{x}$	s	$\bar{x}$	s	d	η^2	
Connaissance pts de vigilance	5,08	1,17	5,88	0,75	6,02	0,91	0,71	0,31	

LES OUTILS ET TECHNIQUES D'INTERVENTION (SUITE)

Connaissance de l'impact de ses points de vigilance au travail



Impacts de ses pts de vigilance
au travail R1

Impacts de ses pts de vigilance
au travail R2

Impacts de ses pts de vigilance
au travail R3

	T1		T2		T3		T1 vs T2	T1 à T3
	$\bar{x}$	s	$\bar{x}$	s	$\bar{x}$	s	d	η^2
Connaissance impacts pts vigilance	5,62	1,04	6,04	0,62	6,07	0,62	0,62	0,25

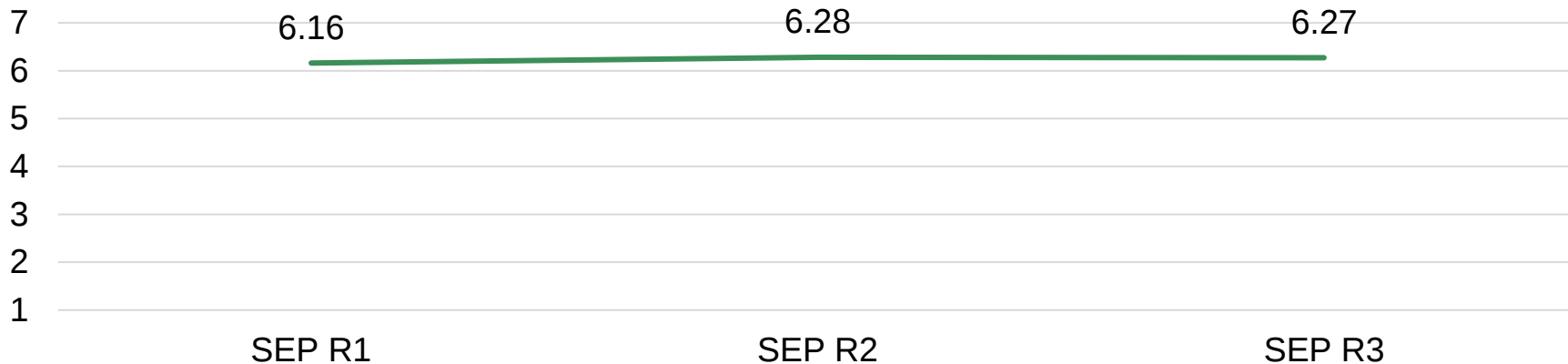
LES OUTILS ET TECHNIQUES D'INTERVENTION (SUITE)



	Motivation R1		Motivation R2				Motivation R3	
	T1		T2		T3		T1 vs T2	T1 à T3
	$\bar{x}$	s	$\bar{x}$	s	$\bar{x}$	s	d	η^2
Motivation	6,29	1,19	6,39	0,65	6,41	0,76	0,12	0,03

LES OUTILS ET TECHNIQUES D'INTERVENTION (SUITE)

SEP à l'égard des aspirations futures



	T1		T2		T3		T1 vs T2	T1 à T3
	$\bar{x}$	s	$\bar{x}$	s	$\bar{x}$	s	d	η^2
SEP	6,16	1,12	6,28	0,84	6,27	1,16	0,11	0,04

LES OUTILS ET TECHNIQUES D'INTERVENTION (SUITE)

Défis des personnes étudiantes

- Première expérience en évaluation de potentiel
- Liens à faire avec des tâches inconnues
- Discuter des points de vigilance
- Écart entre les résultats et la perception de la personne candidate

A vertical green bar on the left side of the slide, featuring a repeating pattern of interlocking, rounded, wave-like shapes in two shades of green.

DISCUSSION ET ÉCHANGE DE PRATIQUES

MERCI DE VOTRE ÉCOUTE ET BON COLLOQUE !

Catherine.Doyon@usherbrooke.ca

Mathieu.Busque-Carrier@usherbrooke.ca

Pour avoir accès à
cette présentation

