

## L'adéquation entre candidat et organisation dans la sélection du personnel: un bilan positif qui influencera les pratiques futures

---



Depuis plusieurs années, on constate un accroissement significatif du nombre de professionnels ayant recours aux techniques d'entretiens structurés et d'entretiens basés sur les compétences. Ce développement des pratiques répond aux problèmes de fiabilité et de prédictibilité de la performance posés par les entretiens non structurés. Toutefois, si l'adéquation du candidat avec le profil du poste (*Person-Job fit*) reste la mesure clé de l'entretien, des experts souhaitent que l'entretien devienne également une mesure formelle d'adéquation aux valeurs de l'organisation.

**Steve Binggeli**

---

Le concept de *Person-Organization fit* (P-O fit) définit la congruence entre les valeurs de l'individu et celle de l'organisation. Il est issu d'un courant rejetant la croyance selon laquelle les personnes ont une capacité infinie à s'adapter aux changements auxquels ils doivent faire face et qu'il existe un système parfait où tout le monde se sentirait à sa place. Chaque organisation a sa propre identité et il en est de même pour l'individu. C'est pourquoi, le P-O fit devrait prendre un rôle plus important dans le processus de sélection.

Selon certains chercheurs, l'entretien de sélection constituerait le moment idéal pour mesurer le P-O fit. A cette étape, les candidats ont déjà été filtrés une première fois sur la base de leurs compétences de sorte qu'ils répondent aux critères de base pour le poste. A l'heure actuelle, on distingue deux façons de mesurer le P-O fit. La première est une mesure dite réelle, en ce sens qu'elle tient compte de la manière dont l'individu définit ses valeurs, ainsi que de la manière dont l'organisation définit les siennes. Cela suppose donc d'établir un lien entre deux scores calculés séparément. La seconde est une mesure dite d'adéquation perçue. Il s'agit d'une évaluation réalisée par le recruteur sur sa propre perception de l'adéquation des valeurs du candidat avec celle de l'organisation. Les résultats de la recherche montrent que ces deux types de mesures sont faiblement corrélés. De ce fait, il est important de connaître leurs forces et faiblesses avant de les utiliser.

La mesure réelle du P-O fit a l'avantage d'être plus «objective». Elle réduit donc les risques de discrimination liés aux biais cognitifs. De plus, en répétant la mesure dans le temps, il est possible d'évaluer l'évolution de l'individu dans l'organisation, mais aussi l'évolution de l'organisation elle-même. En plus des traditionnels problèmes psychométriques, plusieurs précautions doivent être prises lorsque l'on a recours à une telle mesure. Tout d'abord, il faut éviter de faire de l'anthropomorphisme. Les *items* utilisés doivent avoir la même signification lorsque l'on évalue une organisation que lorsqu'il s'agit d'une personne. Ensuite, le questionnaire doit être rempli par un échantillon représentatif de l'ensemble de l'organisation. Pour créer une mesure au niveau de l'organisation, un niveau suffisant de consistance des réponses doit être atteint à travers les différents groupes et niveaux hiérarchiques. Finalement, une attention particulière doit être portée, tant au niveau conceptuel que statistique, au traitement des mesures créées par différence de

score (e.g. score organisation – score individu = P-O fit)<sup>1</sup>. La mesure réelle étant difficilement applicable lors d'un entretien, il est nécessaire de recourir à des questionnaires comme le *Organizational Culture Profile* (OCP)<sup>2</sup> qui a été largement utilisé dans ce domaine.

A la différence de la mesure réelle, la mesure perçue du P-O fit est beaucoup plus simple à implémenter dans l'organisation puisqu'elle ne requiert pas la participation de l'ensemble de ses membres. Dans sa forme la plus brute, on pourrait dire qu'elle correspond au *feeling* que décrivent les recruteurs lorsqu'ils doivent évaluer un candidat. Ce sentiment pose cependant de gros problèmes de biais décisionnels. Ainsi, si cette évaluation n'est pas plus formelle, les recruteurs risquent d'être influencés par les similarités et la sympathie qu'ils ont pour le candidat. Une échelle<sup>3</sup> composée des questions suivantes a été développée dans le but de mesurer le P-O fit après l'entretien: le candidat est-il en adéquation avec l'organisation? Le candidat est-il similaire aux employés de l'organisation? Les employés vont-ils penser que le candidat convient bien à l'organisation? Êtes-vous confiant que ce candidat serait compatible avec l'organisation? Le recruteur peut évaluer les candidats après chaque entretien en répondant à ces questions sur une échelle de 1 à 5 (Pas du tout – Tout à fait), par exemple. Une autre façon de procéder est de s'inspirer de ces questions pour les insérer dans un entretien structuré. Il est possible de déterminer, en fonction des valeurs défendues par l'organisation, la manière dont les employés devraient réagir dans une situation donnée. Sur cette base, des exemples de réponses considérées comme allant de «pas du tout en adéquation» avec les valeurs de l'organisation à «tout à fait en adéquation» peuvent être développées. La réponse de chaque candidat peut ainsi être évaluée en fonction des ancres liées à la question posée. Un deuxième problème est le fait que les recruteurs ont tendance à évaluer le candidat en fonction de leurs propres valeurs ou de celles qu'ils pensent être représentatives de l'organisation. C'est pourquoi, ils doivent être formés à reconnaître les valeurs de l'organisation, ainsi qu'à les évaluer lors des entretiens.

Implémenter une mesure de P-O fit dans une organisation a un coût. Il est donc justifié de se poser des questions quant à son utilité. Si la recherche montre que le P-O fit a de bons côtés, elle révèle aussi ses limites. Deux problèmes ont été plus régulièrement abordés par les scientifiques. Le premier est que le lien entre P-O fit et performance est relativement faible. Le second est qu'un P-O fit trop élevé dans une organisation risque d'engendrer des difficultés à s'adapter aux changements environnementaux. Ces limites sont cependant contrebalancées par les forces de ce concept. Le P-O fit est un bon prédicteur de variables directement liées à la performance telles que la satisfaction au travail, le stress, l'engagement dans son organisation et le taux de rotation du personnel. Il est aussi un instrument complémentaire au processus de socialisation. Cela signifie que plus l'attention est portée au niveau de la sélection à ce niveau, moins il est nécessaire d'investir dans la socialisation des employés pour qu'ils se sentent intégrés. Enfin, il contribue à préserver des connaissances communes chez les employés et perpétue ainsi la culture de l'organisation.

Compte tenu des apports du P-O fit pour la sélection du personnel, on peut s'attendre à ce qu'il prenne plus d'importance dans le futur. Du point de vue des candidats, une communication des organisations encore plus ciblées sur leurs valeurs pourrait être réalisée. L'objectif de cette démarche étant de chercher à attirer des postulants se reconnaissant dans ces valeurs. Le recrutement par Internet pourrait également permettre le recours plus systématique à des tests du type de l'OCP dès la déposition du dossier sur le site. Cela permettrait d'obtenir, à moindre coût, des informations supplémentaires optimisant la décision d'inviter le candidat à passer un entretien.

---

<sup>1</sup> Edwards, J. R. (2001). Ten difference score myths. *Organizational Research Methods*, 4, 265-287.

<sup>2</sup> O'Reilly, C. A., Chatman, J. A., & Caldwell, D. F. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to person-organization fit. *Academy of Management Journal*, 34, 487-516.

Un aperçu du test est visible sur ce lien: [www.ufstudies.net/tim/VITA/OCP.htm](http://www.ufstudies.net/tim/VITA/OCP.htm)

<sup>3</sup> Kristof-Brown, A. L. (2000). Perceived applicant fit: Distinguishing between recruiters' perceptions of person-job and person-organization fit. *Personnel Psychology*, 53, 643-671.

De même, à l'instar de la lettre de motivation, une lettre de valeurs personnelles rédigée dans un format standardisé pourrait être jointe au dossier. Une fois le candidat invité à venir passer un entretien, les organisations pourraient aussi développer encore plus ce que l'on nomme en anglais «*realistic organization previews*» qui rendrait plus saillants les valeurs et les buts de l'organisation pour le candidat. Enfin, dans ce vaste programme, il s'agira de tenir compte des différences interindividuelles. Un candidat plus ouvert au changement aura probablement davantage de facilité à intégrer les valeurs de l'organisation qu'une personne très attachée à ses convictions. A l'inverse, des individus moins ouverts au changement et partageant d'autres valeurs que celles de l'organisation pourraient amener une vision novatrice et contribuer à l'évolution de l'organisation.

En résumé, si la mesure du P-J fit reste la raison d'être de l'entretien de sélection, le P-O fit est un outil utile pour optimiser la prise de décision d'embauche. Bien que le P-O fit ne soit pas directement lié à la performance, les arguments en sa faveur sont suffisamment solides pour encourager les praticiens à l'utiliser davantage.

Steve Binggeli est doctorant et assistant au département de Comportement Organisationnel de la faculté des HEC de l'Université de Lausanne. Diplômé en Psychologie du Travail et des Organisations, il réalise sa thèse dans le domaine de la sélection du personnel. Il s'est aussi spécialisé dans la gestion de la diversité et le comportement non-verbal.

Contact: [Steve.Binggeli@unil.ch](mailto:Steve.Binggeli@unil.ch)

Site internet: [www.hec.unil.ch/ob/home](http://www.hec.unil.ch/ob/home)