

Étude de validation critériée d'un test de jugement situationnel portant sur les habiletés de vente et élaboré suivant une approche mixte

André DURIVAGE

Université du Québec en Outaouais
283, boul. Alexandre-Taché, C.P. 1250, succursale Hull,
Gatineau, Québec, Canada, J8X 3X7
andre.durivage@uqo.ca

Normand PETTERSEN

Université du Québec à Trois-Rivières

Résumé

Les tests de jugement situationnel (TJS) sont de plus en plus utilisés en sélection du personnel. Cependant, leur niveau de validité prédictive est généralement inférieur à celui observé pour les autres formes d'évaluation. L'objectif de la présente étude consiste à évaluer la validité prédictive d'un TJS mesurant des habiletés à la vente, construit selon une approche à la fois inductive et déductive et assorti d'une clé de correction élaborée en juxtaposant trois sources d'information : a) un panel d'experts de contenu, b) une revue de la littérature portant sur les pratiques gagnantes dans le domaine de la vente (Anton, Monger & Perkins, 1996; Crosby, Evans & Cowles, 1990; Santo, 2002) et c) la corrélation empirique entre les choix de réponse proposés et un critère de rendement en emploi. L'étude de validation a été effectuée auprès de 90 conseillers en finances personnelles répartis en trois groupes de 30 personnes. Les coefficients de validité obtenus pour chacun de ces groupes sont respectivement 0,55, 0,47 et 0,48, tous significatifs à $p < 0,01$. Ces coefficients sont nettement supérieurs à ceux qui sont habituellement observés pour ce type de test, soit environ 0,33 pour les TJS qui demandent au candidat d'indiquer « ce qu'il faut faire » par opposition à « ce qu'il ferait » (McDaniel, Hartman & Grubb, 2003). La présente étude, de nature exploratoire, semble indiquer que l'utilisation d'une approche mixte lors du développement d'un TJS et lors de l'élaboration de la clé de correction pourrait constituer une avenue encourageante.

Mots clés

Validation critériée - Test de jugement situationnel - Vente

Introduction

Au cours de la décennie, des changements structurels importants ont créé des contraintes additionnelles à la gestion des ressources humaines, du moins en contexte canadien. Parmi celles-ci, notons les problèmes de pénurie de main-d'œuvre spécialisée due à la décroissance démographique, la nécessité d'augmenter l'efficacité des processus de gestion des ressources humaines et l'avancement de la technologie. Sur le plan de la dotation, ces changements ont eu plusieurs impacts. Premièrement, la pénurie de la main-d'œuvre a eu pour effet de créer un climat de compétition entre les organisations afin d'attirer des personnes qualifiées. Des pratiques organisationnelles telles que les longs processus d'évaluation s'échelonnant sur plus d'une journée ont dû être abandonnées afin d'accélérer la prise de décision et de diminuer ce que certains candidats considéraient comme irritant. L'utilisation de tests pouvant être complétés rapidement est donc apparue comme nécessaire.

Deuxièmement, la pénurie de la main-d'œuvre a également eu pour effet de forcer les entreprises à embaucher des personnes qui ne possèdent pas toujours l'expérience ou l'ensemble des compétences requises pour occuper l'emploi. Dans ces cas, il est nécessaire de prévoir une période de formation en emploi destinée à combler les carences observées chez ces candidats. Dans un tel contexte, la capacité des outils à évaluer les compétences des candidats et à prédire leur rendement devient primordiale. La justesse de cette prédiction a des répercussions déterminantes tant du point de vue de la productivité de l'organisation que du bien-être de la personne, sans oublier les complications légales éventuelles. Il n'est donc pas étonnant que professionnels de la sélection et chercheurs n'aient eu de cesse de vérifier cette capacité prédictive des divers instruments de sélection et d'en déterminer les meilleurs (voir notamment les méta-analyses suivantes : Bobko, Roth & Potosky, 1999; Hartigan & Wigdor, 1989; Huffcutt & Arthur, 1994; Hunter & Hunter, 1984; Levine, Spector, Menon, Narayanan & Cannon-Bowers, 1996; Marchese & Muchinsky, 1993; McDaniel, Whetzel, Schmidt & Maurer, 1994; Mount & Barrick, 1995; Quinones, Ford & Teachout, 1995; Ree & Carrette, 1998; Schmidt & Hunter, 1998; Tett, Jackson & Rothstein, 1991).

Troisièmement, les unités responsables de la gestion des ressources humaines sont de plus en plus imputables et, en matière de dotation, chaque centre de coûts doit être justifié. L'utilisation à grande échelle d'outils d'évaluation standardisés, faciles à administrer et à corriger, représente une des façons de répondre à ces impératifs.

Finalement, l'avancement de la technologie en matière de gestion des ressources humaines joue un rôle dans la façon dont les processus RH sont effectués. Les directions d'entreprises s'attendent à ce que les spécialistes de la gestion des ressources humaines utilisent des moyens technologiques qui permettent d'accélérer ces processus, notamment ceux en dotation du personnel. Conséquemment, il devient avantageux de recourir à des outils d'évaluation pouvant être corrigés de façon automatique par le biais de logiciels spécialisés ou d'applications WEB. Or, les tests de jugement situationnel (TJS) permettent de répondre en partie à ces changements de contexte.

Les TJS se présentent sous la forme de mises en situation qu'un candidat est appelé à rencontrer dans son travail et pour lesquelles on lui demande d'indiquer « *ce qu'il ferait* » ou « *ce qu'il faut faire* ». Parfois désignés par d'autres expressions tel que tests d'intelligence pratique ou tests de connaissances contextuelles, les TJS sont habituellement conçus pour mesurer le jugement, c'est-à-dire l'habileté à appliquer des connaissances contextuelles efficacement dans des situations pratiques, connaissances acquises au fil des expériences de tous les jours. Sous certaines conditions, ils peuvent aussi servir à mesurer la personnalité. La

plupart des TJS étant à choix multiple, le candidat répond alors en choisissant parmi des choix de réponses suggérées.

De par leur contenu constitué de mises en situation provenant spécifiquement de l'emploi concerné, les TJS ont une validité apparente très élevée, ce qui entraîne une attitude particulièrement favorable de la part des candidats et diminue d'autant leur propension à contester leur usage et les résultats qu'ils y ont obtenus (Bauer & Truxillo, 2006). Les candidats les perçoivent comme un moyen d'évaluation juste et équitable (Bauer, et. al., 1998; Kluger & Rothstein, 1993). Les TJS suscitent peu la désirabilité sociale et la falsification des réponses, surtout lorsque les directives demande au répondant « *ce qu'il faut faire* » (Hooper, Cullen & Sackett, 2006). Ils contribuent à la validité incrémentielle par rapport aux tests d'aptitudes cognitives (facteur G) et aux inventaires de personnalité (W&P, p. 108, 142, 193), tout en suscitant moins d'effet adverse pouvant découler de l'origine ethnique des répondants, du moins aux États-Unis (McDaniel, Wetzel, Hartman, Nguyen & Grubb, 2006). Par contre, la limite sans doute la plus importante tient au fait que chaque TJS est peu généralisable au-delà de l'emploi ou du groupe d'emplois spécifiques pour lequel il a été élaboré, et que les coûts de développement peuvent être relativement élevés.

Weekley, Ployart & Holtz (2006) distinguent deux méthodes permettant d'élaborer des TJS, soit les approches inductive et déductive. L'approche inductive repose sur la cueillette d'incidents critiques auprès d'un ou de plusieurs groupes d'experts composés de superviseurs ou d'employés occupant l'emploi visé (Motowidlo, Hanson & Crafts, 1997) ou à partir de documents d'archive (Hunter 2003). Les experts doivent a) décrire des situations qui sont représentatives du type de problèmes habituellement associés à l'emploi, b) comment les personnes concernées ont agi et c) quels ont été les résultats. Ces situations permettent aux concepteurs du test de rédiger les mises en situation du TJS qui seront soumises aux personnes candidates ainsi que les choix de réponses qui leur seront proposés. Pour sa part, l'élaboration des TJS par le biais de l'approche déductive consiste à générer les mises en situation à partir d'une revue de la littérature, d'un modèle théorique sous-jacent, d'un profil de compétences ou une série d'attributs déterminés suite à une analyse de tâches (Stevens & Campion 1994-1999; Motowidlo, Dunnette & Carter, 1990; Reynolds, Winter & Scott, 1999; Arad, Borman & Pulakos, 1999; Gillespie, Oswald, Schmitt, Manheim & Kim, 2002; Kim, Schmitt, Oswald, Gillespie & Ramsay, 2003).

Une fois les mises en situation et les choix de réponse rédigés, le concepteur doit confectionner la clé de correction. Jusqu'à présent, trois méthodes ont été privilégiées par les concepteurs de tests (Ployhart, 2006) : l'approche rationnelle ou théorique, l'approche empirique et le recours à des experts. Dans le premier cas, les bonnes réponses sont déterminées par un groupe d'experts en fonction de leur expérience et de leur connaissance de l'emploi. Dans le second, les bonnes réponses sont déterminées à partir de la théorie ou du modèle qui a été utilisé au moment de la production des mises en situation et des choix de réponses. Finalement, la dernière approche consiste à établir les bonnes réponses en fonction d'analyses statistiques telles que la corrélation entre les choix de réponses et un critère externe (p. ex., le rendement à l'emploi d'un groupe d'employés).

Les études qui se sont penchées sur l'efficacité des méthodes d'établissement des clés de correction ont démontré que chacune des trois approches permettait de prédire le rendement des candidats (Bergman, Drasgow, Donovan & Juraska, 2003; MacLane, Barton, Holloway-Lundy & Nickels, 2001; Paullin & Hanson, 2001; Such & Schmidt, 2004; Weekley & Jones, 1999). Cependant, on a également observé que les corrélations entre les clés de correction produites à partir de ces différentes méthodes sont habituellement faibles (Ployhart, 2006). Ces études portent à croire que chacune des trois approches mesure un construit distinct ou différentes facettes du rendement. Il est également possible qu'il existe plusieurs façons de

répondre adéquatement à des mises en situation et que différentes combinaisons de réponses permettent de prédire le rendement en emploi.

Peu importe l'approche privilégiée, les études tendent à démontrer que la validité critériée moyenne s'élève à 0,33 ou à 0,27 respectivement selon que les directives demandent au candidat d'indiquer « ce qu'il faut faire » ou « ce qu'il ferait » (McDaniel, Hartman & Grubb, 2003). Ces résultats sont intéressants, mais nettement inférieurs aux coefficients de validité obtenus au moyen d'autres outils de mesure tels que l'entrevue structurée ou les échantillons de travail pour lesquels les coefficients s'élèvent à 0,51 et 0,50 respectivement (Schmitt & Hunter, 1998).

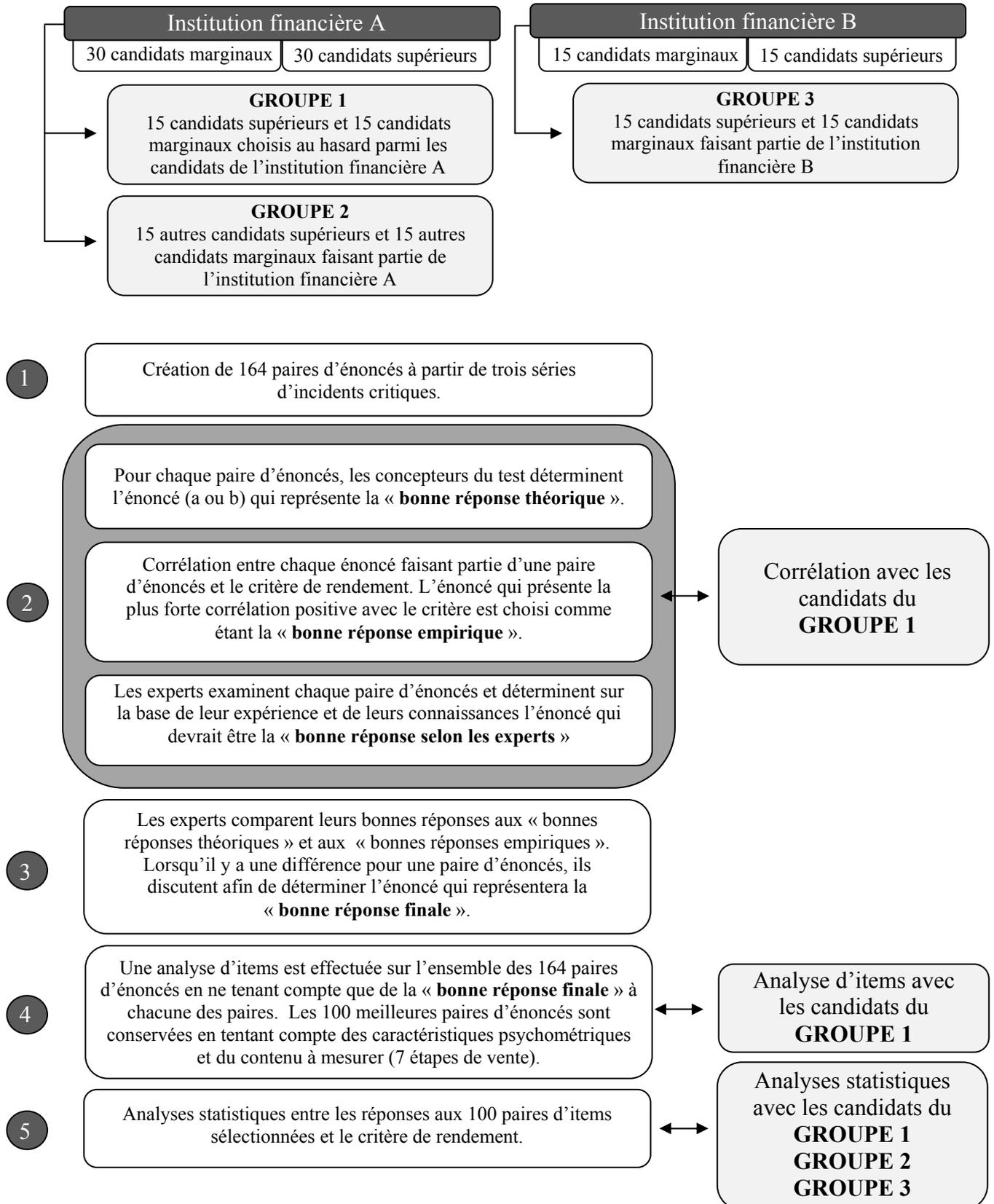
L'amélioration de la valeur prédictive d'un test présente des avantages importants pour l'organisation tant sur le plan de la prise de décision que sur le plan économique. L'utilisation d'approches différentes visant à accroître la validité prédictive des TJS représente donc une avenue à explorer. L'objectif de la présente étude, qui est de nature exploratoire, consiste à évaluer la validité prédictive d'un test de jugement situationnel à la vente-conseil construit à partir d'une approche qui s'inspire à la fois de la méthode déductive et inductive et où la clé de correction a été définie en combinant les informations obtenues à partir de chacune des trois approches décrites dans la littérature. Une telle façon de faire pourrait permettre de maximiser la contribution de chacune des approches privilégiées par les concepteurs de TJS et ainsi produire des résultats qui permettront de mieux prédire le rendement à l'emploi. À notre connaissance, aucune étude à ce jour n'a combiné l'ensemble de ces approches.

Méthodologie

Sujets

Trois groupes de sujets ont participé à l'étude. Les deux premiers sont issus d'un bassin de 60 personnes occupant un poste de vente-conseil en finances personnelles dans une institution financière. Aux fins de la présente étude, les participants provenant de cette institution avaient été choisis par l'organisation en fonction de leur rendement à l'emploi. La moitié d'entre eux (n=30) étaient considérés comme ayant un rendement supérieur alors que les autres (n=30) étaient reconnus comme marginalement performants. Ces personnes ont ensuite été réparties de façon aléatoire en deux groupes de 30 personnes, chaque groupe devant être constitué de 15 personnes dont le niveau de rendement était supérieur et 15 autres dont le niveau de rendement était marginal. Le troisième groupe de sujets est constitué de 30 personnes occupant un poste de vente-conseil en finances personnelles dans une autre institution financière. Comme dans le premier cas, la moitié d'entre eux (n=15) étaient considérés comme ayant un rendement supérieur alors que les autres (n=15) étaient identifiés comme marginalement performants. La figure 1 présente, sous forme de schéma, la méthodologie suivie. Dans tous les cas, le niveau de rendement (0= marginal et 1= supérieur) a été déterminé par un comité interne à chacune des organisations participantes. Ces comités étaient composés de superviseurs ayant une bonne connaissance du rendement des employés.

Figure 1
Schématisation de la méthodologie suivie



Élaboration du test de jugement situationnel à la vente

Le test de jugement situationnel à la vente-conseil a été élaboré à partir de méthode inductive et déductive. Dans un premier temps, les concepteurs du test ont pris connaissance de trois séries d'incidents critiques relatifs au poste de vendeur/conseiller dans une institution financière. Ces incidents avaient été recueillis lors de l'élaboration de tests de vente-conseil, puis avaient été soumis à des candidats qui devaient produire leurs réponses (c.-à-d., ce qu'ils feraient) au moyen d'un court texte. Au total, plus de 90 incidents critiques et les réponses ainsi obtenues ont été analysés par les concepteurs.

Parallèlement, une revue de la littérature portant sur les pratiques gagnantes en matière de vente-conseil a été effectuée (Anderson, 1992; Bosworth, 1995; Bosworth & Holland, 2004; Crosby, Evans & Cowles, 1990; Eades, 2004; Evenson, 2000; Gitomer, 1994, 1998, 2004; Heiman, Sanchez, Tuleja, & Coghlan, 1999; Heiman, Sanchez, Tuleja, & Marriott Jr, 1998; Jolles, 2000; Leland, & Bailey, 1999; Santo, 2002; Schiffman, 1994, 1995, 1999; Smith, & Rutigliano, 2003; Zemke, 2003; Zemke, & Woods, 1999). Cette revue a permis d'identifier les approches et les comportements habituellement jugés appropriés lors de la vente-conseil de produits ou services. Ces approches et ces comportements ont pu être regroupés en fonction de sept étapes du processus de vente-conseil: a) la préparation, b) l'accueil des clients, c) la présentation des produits, d) la réponse aux questions et aux objections, e) la conclusion de la vente, f) le service après-vente et g) la résolution des plaintes.

À partir de ces informations, une version préliminaire du test a été élaborée. Cette version est composée de 164 paires d'énoncés répartis en fonction des étapes de vente-conseil. La tâche des candidats a consisté à déterminer lequel des deux énoncés de chaque paire représente la meilleure façon de procéder dans le cadre d'un processus de vente-conseil. Ces derniers devaient indiquer leur réponse en ne choisissant qu'une possibilité parmi les quatre qui leur étaient présentées (voir l'exemple ci-dessous).

Exemple

Énoncé (a) Il est préférable de présenter au client le plus grand nombre de produits possible afin d'accroître nos chances de conclure une vente.

Énoncé (b) Il est préférable de ne présenter au client que quelques produits qui répondront à ses besoins afin d'accroître nos chances de conclure une vente.

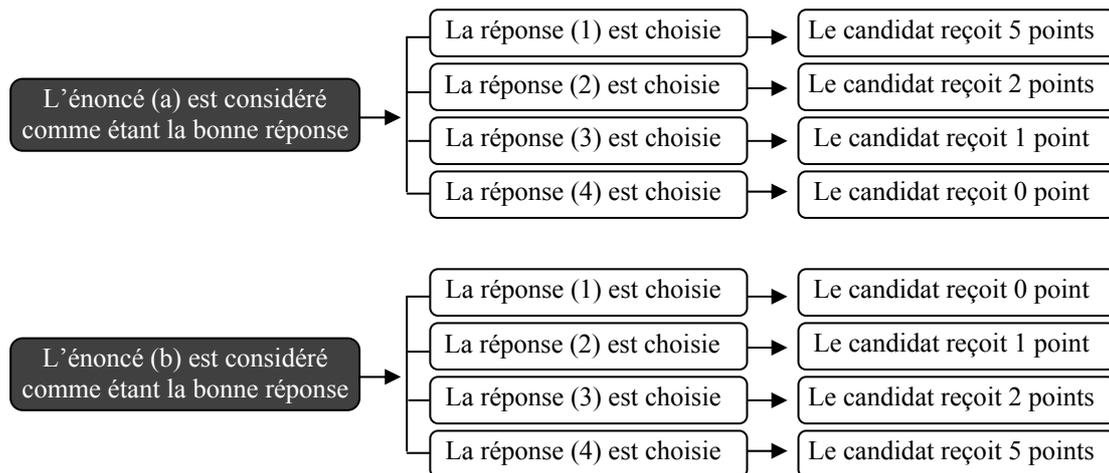
- (1) Je suis fortement en accord avec l'énoncé (a)
- (2) Je suis un peu en accord avec l'énoncé (a)
- (3) Je suis un peu en accord avec l'énoncé (b)
- (4) Je suis fortement en accord avec l'énoncé (b)

Élaboration de la clé de correction

La clé de correction a été élaborée en plusieurs étapes. Dans un premier temps, les concepteurs ont emprunté l'approche rationnelle en identifiant les « bonnes réponses théoriques » à partir des informations provenant de la littérature. Dans un deuxième temps, suivant une approche empirique cette fois, la corrélation a été calculée entre chaque énoncé des 164 paires et le rendement des candidats du premier groupe de 30 candidats. Afin d'établir les corrélations, chaque énoncé a été codifié en fonction des paramètres présentés à la figure 2. Pour chaque paire d'énoncés, les deux coefficients de corrélation étaient comparés et l'énoncé présentant la corrélation positive la plus élevée avec le rendement a été déclaré comme étant la « bonne réponse empirique ». Dans un troisième temps, dix experts

(gestionnaires supervisant des conseillers à la vente) ont été invités à participer à un atelier de travail de deux jours, au cours duquel toutes les paires d'énoncés leur ont été présentées. Les experts devaient alors déterminer, pour chacune des paires, l'énoncé (a ou b) qui représente la façon la plus appropriée d'effectuer une vente-conseil. Ce choix était fait en fonction de leur expérience et de leur connaissance de l'emploi et représentait la « bonne réponse selon les experts ».

Figure 2
Codification des réponses



Une fois leurs choix terminés, les experts ont pris connaissance des « bonnes réponses théoriques » et des « bonnes réponses empiriques ». Dans près de la moitié des cas, une concordance parfaite a été observée entre les résultats des trois approches. Cependant, dans l'autre moitié, la « bonne réponse » proposée par les experts divergeait de celle établie de façon théorique ou empirique. Dans ces cas, les experts échangeaient entre eux afin de comprendre les divergences observées, puis devaient s'entendre sur quelle serait la « bonne réponse finale », celle qui sera retenue dans la clé de correction. Les experts ont alors modifié leur choix dans environ 50 % des cas au profit soit de la « bonne réponse théorique », soit de la « bonne réponse empirique ». Bien qu'en définitive, la clé de correction a ainsi été déterminée par les experts, contrairement à ce qui se fait habituellement, les « bonnes réponses » ont été choisies en tenant compte des informations provenant des approches théorique et empirique. La méthode utilisée dans le cadre de la présente étude représente donc un compromis entre les trois approches généralement utilisées lors de l'élaboration des TJS.

Analyse d'items préliminaire

La clé de correction ayant été établie, les réponses recueillies auprès des 30 personnes du premier groupe ont été corrigées en fonction des paramètres apparaissant à la figure 2, sachant maintenant lequel des deux énoncés par pair est considéré comme étant la bonne réponse. Les résultats ont ensuite été soumis à une analyse d'items au terme de laquelle les 100 paires permettant de couvrir les sept étapes de vente et présentant les meilleures caractéristiques psychométriques, soit une valeur « p » située entre 0,20 et 0,80 et une corrélation « item-total » positive, ont été retenues pour la version finale du test.

Résultats et discussion

À partir des résultats obtenus à la version finale du test, diverses statistiques ont été calculées pour chacun des trois groupes de candidats : quelques statistiques descriptives, la consistance interne et un indice de validité critériée (voir tableau 1). Voyons cela en détail.

Tableau 1
Statistiques descriptives des résultats au test pour chacun des groupes

	Groupe 1	Groupe 2	Groupe 3
Statistiques descriptives			
Résultat minimum	32 %	26 %	32 %
Résultat maximum	80 %	80 %	81 %
Moyenne	58 %	56 %	55 %
Écart-type	12 %	14 %	14 %
Coefficient de variation	21 %	25 %	25 %
Kurtose	-0,573	-0,172	-0,510
Symétrie	-0,115	-0,374	0,063
Consistance interne et validité			
Consistance interne	0,88	0,89	0,90
Validité critériée	0,55**	0,47**	0,48**

** $p \leq 0,01$

La première partie du tableau 1 présente les statistiques descriptives. On remarque que ces statistiques sont passablement stables d'un groupe à l'autre. Dans tous les cas, les moyennes se situent entre 55% et 60% et les résultats varient entre 26% et 80%. Les écarts-types, de 12 % à 14 %, indiquent une variance substantielle des résultats qui se traduit par des coefficients de variation allant de 21 % à 25 %. Enfin, la distribution des résultats est normale dans les trois cas, les indices de kurtose et de symétrie étant situés entre -1,00 et 1,00. Ces données préliminaires indiquent que ce test de jugement situationnel (TJS) pour la vente donne lieu à des résultats de nature à permettre de discriminer adéquatement entre les candidats. Cet aspect est important puisque ce test est destiné principalement à être utilisé dans des contextes de sélection de personnel.

En ce qui a trait à la consistance interne, les indices alpha sont pratiquement identiques. Ils se situent entre 0,88 et 0,90, ce qui peut être considéré élevé, en comparaison des coefficients habituellement obtenus pour ce genre de test qui ont tendance à mesurer des construits peu homogènes (McDaniel, Hartman, Whetzel & Grub III, 2007). Deux raisons pourraient expliquer ces résultats. Premièrement, il est possible que le construit sous-jacent aux habiletés de vente soit relativement homogène ou que les items choisis afin de le mesurer ne privilégient qu'un aspect en particulier. Cette hypothèse est d'autant plus plausible que plusieurs énoncés de ce TJS portent sur l'aspect « service à la clientèle », un élément majeur en vente-conseil selon la littérature et les experts et qui touche chacune des sept étapes du processus de vente-conseil. Deuxièmement, il est possible que l'élaboration de la clé de correction, basée en partie sur l'approche empirique, ait également favorisé une forte homogénéité. En effet, les bonnes réponses ont été choisies dans plusieurs cas parce qu'elles étaient privilégiées par les employés considérés comme ayant un rendement supérieur. Or, il est possible que ces personnes aient manifesté une approche commune, que ce soit au plan du service à la clientèle ou d'un autre construit sous-jacent.

Les coefficients de validité critériée obtenus dans la présente étude, entre 0,47 et 0,55, sont nettement supérieurs à ceux qui sont habituellement observés pour ce type de test (environ 0,33 pour les TJS qui demandent au candidat d'indiquer « ce qu'il faut faire » (McDaniel, Hartman & Grubb, 2003). Ces résultats sont d'autant plus intéressants que, contrairement aux études rapportées dans le cadre des méta-analyses, il s'agit de coefficients de validité non corrigés. De plus, contrairement à Krokos, Meade, Cantwell, Pond & Wilson (2004), la présente étude démontre une forte stabilité des coefficients lors des validations croisées, ces derniers variant de 0,47 à 0,55.

Le niveau plus élevé de validité critériée observé pour le premier groupe peut être expliqué en partie par le fait que les énoncés ont été choisis à partir des corrélations avec le critère observées pour ce groupe. Il est intéressant de noter que ce niveau élevé de validité se soit pratiquement maintenu pour le groupe 2, malgré le fait que leurs résultats n'ont pas été utilisés lors de l'élaboration du test. Cependant, comme il s'agit d'employés provenant de la même organisation, donc soumis à la même culture et au même environnement, il est possible que les comportements et les approches privilégiées par les employés de ce groupe soient les mêmes que ceux du premier groupe. Peu importe, cela témoigne à tout le moins d'une certaine constance de la relation au rendement.

Par ailleurs, le niveau élevé de validité critériée observé avec le troisième groupe, constitué d'employés provenant d'une autre organisation, tend à indiquer que l'utilisation de ce TJS pourrait être généralisée à d'autres organisations en ce qui concerne leurs employés affectés au domaine de la vente. Pour l'instant, tous les sujets de la présente étude proviennent du secteur financier auprès de personnes dont la tâche est de conseiller leurs clients sur l'achat des produits financiers qui convient le mieux à leurs besoins. Conséquemment, d'autres études seront nécessaires avant d'étendre l'usage de ce TJS à d'autres secteurs de la vente-conseil similaire à celui-ci, dont la relation avec le client comporte une dimension à long terme. En effet, il n'est pas certain que ce TJS serait approprié dans le secteur de la vente au détail où il est souvent plus important de conclure chaque vente rapidement.

Conclusion

En matière de gestion des ressources humaines, les TJS contribuent à relever les défis découlant de la pénurie de la main-d'œuvre spécialisée, de la nécessité d'augmenter l'efficacité des processus de gestion des ressources humaines et de l'avancement de la technologie. Les données de la présente étude indiquent que les TJS peuvent engendrer des niveaux de prédiction du rendement équivalents à ceux obtenus au moyen d'entrevues structurées ou d'échantillons de travail, deux types d'outils reconnus pour leur validité critériée, mais également pour leur lourdeur en temps et en ressources, alors que les TJS sont des outils faciles à administrer et à corriger. Les TJS avec questions à choix multiples ont aussi pour avantage de pouvoir être administrés en ligne aisément. L'Electronic Recruiting Index (ERI, 2000) rapporte que les dépenses des entreprises en matière de recrutement en ligne atteignaient 15 milliards en 1999 et qu'on prévoyait que ce montant triplerait au cours des cinq années suivantes. Plus récemment, un sondage effectué auprès de 148 des 1000 plus grandes compagnies répertoriées par le magazine Fortune a révélé que 9.3% d'entre elles utilisaient le testing en ligne (online testing) dans leurs processus de présélection et que 21,9 % ont indiqué leur intention d'implanter une telle approche prochainement (Piotrowski, 2006). Le testing en ligne est l'administration, via Internet ou un réseau dédié, de tests psychométriques et autres examens pour effectuer la sélection du personnel. L'engouement pour cette approche serait motivé par les raisons suivantes, selon une enquête auprès de 125 grandes organisations nord-américaines : a) améliorer l'efficacité en général des processus; b) introduire de nouveaux outils de sélection (tests, examens et autres épreuves); c) réduire les coûts; d) parfaire la standardisation des processus; e) accroître le bassin de recrutement; f) présenter une image corporative avant-gardiste et g) diminuer les déplacements des candidats (Chapman et Webster, 2003). D'autres avantages ont été rapportés, comme : a) modifier rapidement et à moindre coût le contenu des tests, les normes et les seuils de passage (Jones et Dages, 2003; Tippins et al., 2006); b) produire des rapports informatisés en une infime fraction du temps requis par l'approche papier-crayon (Ployhart, Weekley, Holtz et Kemp, 2003); c) assurer une correction des tests dépourvue d'erreurs (Tippins et al., 2006); d) administrer les tests en tout temps et e) accumuler au fur et à mesure les résultats dans des bases de données mises à jour automatiquement et permettant diverses analyses statistiques. Bref, les TJS peuvent constituer un avantage concurrentiel pour les entreprises.

La présente étude, de nature exploratoire, semble indiquer que l'utilisation d'une approche mixte lors du développement d'un TJS et de sa clé de correction pourrait constituer une avenue prometteuse. Dans le cadre d'études subséquentes, il faudrait reprendre ce processus d'élaboration de TJS destiné à d'autres secteurs d'activités et d'en vérifier la validité critériée. Une étude utilisant une approche prédictive permettrait également de supporter les résultats obtenus par le biais de l'approche concomitante. Finalement, il serait utile de comparer la validité pour chacune des approches d'élaboration de clé de correction ou de leurs combinaisons (p. ex., théorique et empirique, comité d'experts et empirique).

Bibliographie

- Anderson, K. (1992), *Great customer service on the telephone*, New York, Amacon.
- Anton, J., MONGER, J., PERKINS, D. (1996), *Call Center Management by the Numbers*, Santa Maria, CA, Arad, Borman & Pulakos.
- Bauer, T.N., Maertz, C., Dolen, M., Campion, M.A. (1998), « A longitudinal assessment of applicant reactions to an employment test », *Journal of Applied Psychology*, vol. 83, 892-903.
- BAUER, T.N, TRUXILLO, D.M. (2006), « Applicant reactions to situational judgment test tests: Research and related practical issues », in J.A. Weekly et R.E. Ployhart, (éd.). *Situational Judgment Tests: Theory, Measurement and Application*, Mahwah, New Jersey, Lawrence Erlbaum Associates, p. 233-249.
- Bergman, M.F., Drasgow, E., Donovan, M.A., Juraska, S.E. (2003), « Scoring Situational Judgement Tests. Paper presented at the 18th annual conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology, Orlando, Florida.
- Bobko, P., Roth, P.L., Potosky, D. (1999), « Derivation and implications of a meta-analytic matrix incorporating cognitive ability, alternative predictors, and job performance », *Personnel Psychology*, vol. 52, p. 561-589.
- Bornstein, R.F. (2002), « A process dissociation approach to objective-projective test score interrelationships », *Journal of Personality Assessment*, 78, p. 47-68.
- Bosworth, M.T. (1995), *Solution selling: creating buyers in difficult selling markets*, Rancho Santa Fe, McGraw-Hill.
- Bosworth, M.T., Holland I.J. (2004), *Customer centric selling*, New York, McGraw-Hill.
- CHAPMAN, D.S., WEBSTER, J. (2003), « The use of technologies in the recruiting, screening, and selection processes for job candidates », *International Journal of Selection and Assessment*, vol. 11, no 2/3, p. 113-120.
- Crosby, L.A., Evans, K.R., Cowles, D. (1990), « Relationship quality in services selling: an interpersonal influence perspective », *Journal of Marketing*, vol. 54, July, p. 68-91.
- Eades, K.M. (2004), *The new solution selling*, Rancho Santa Fe, McGraw-Hill.
- Electronic Recruiting Index (ERI). (2000), « Electronic Recruiting Index: Performance and the emergence of the middle market. » Executive summary. Récupéré le 27 mai, 2005, <http://www.interbiznet.com/2000ERI>.
- Evenson, R. (2000), *Customer Service 101: Basic Lessons To Be Your Best*, Whitehouse Station, NJ, Bull's Eye.
- Fazio, R.H., Olson, M.A. (2003), « Implicit measures in social cognition research : Their meaning and use », *Annual Review of Psychology*, vol. 54, p. 297-327.
- Ghiselli, E.E. (1973), « The validity of aptitude tests in personnel selection. *Personnel Psychology*, vol. 26, p. 461-477.
- Gillespie, M.A., Oswald, E.L., Schmitt, N., Manheim, L. Kim, B.H. (2002), *Construct Validation of a situational judgment test of college student success. Paper presented at the 17th annual conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology. Toronto, Canada.*
- Gitomer, J.H. (1994), *The sales bible: the ultimate sales resource*, New York, William Morrow.
- Gitomer, J.H. (1998), *Customer satisfaction is worthless, customer loyalty is priceless*, Austin, TX, Bard Press.
- Gitomer, J.H. (2004), *The Patterson principles of selling*, Hoboken, NJ, John Wiley.
- Hartigan, J.A., Wigdor, A.K. (1989), *Fairness in employment testing*, Washington, D.C., National Academy Press.
- Heiman, S.E., Sanchez, D., Tuleja, T., Coghlan, J. P. (1999), *The new conceptual selling: the most effective and proven method for face-to-face sales planning*, New York, Warner Books.

- Heiman, S.E., Sanchez, D., Tuleja, T., Marriott Jr, J.W. (1998), *The new strategic selling*, New York, Warner Books.
- HOOPER, A.C., CULLEN, M.J., SACKETT, P.R. (2006), Operational threats to the use of SJTs : Faking, coaching, and retesting issues », in J.A. Weekley, & Ployart, R.E. (éd.). *Situational Judgment Tests: Theory, Measurement and Application*, Mahwah, New Jersey, Lawrence Erlbaum Associates, p. 205-232.
- Huffcutt, A.I., Arthur, Jr, W. (1994), « Hunter and Hunter (1984) revisited : Interview validity for entry-level jobs », *Journal of Applied Psychology*, vol. 79, p. 184-190.
- Hunter, J.E., Hunter, R.F. (1984), « Validity and utility of alternative predictors of job performance », *Psychological Bulletin*, 96, no 1, 72-98.
- Jolles, R.L. (2000). *Customer centered selling: eight steps to success from the world's best sales force*, New York, First Fireside.
- JONES, J.W., DAGES, K.D. (2003), « Technology trends in staffing and assessment : A practice note », *International Journal of Selection and Assessment*, vol. 11, no 2/3, p. 247-252.
- Kim, B.H., Schmitt, N., Oswald, E.L., Gillespie, M., Ramsay, L.J. (2003), Job knowledge tests on the path to successful performance. Paper presented at the 16th annual conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology, San Diego, California.
- Kluger, A.N., Rothstein, H.R. (1993), « The influence of selection test type on applicant reactions to employment testing », *Journal of Business and Psychology*, vol. 8, p. 3-25.
- Krokos, K.I., Meade, A.W., Cantwell, A.R., Pond, S.B., Wilson, M.A. (2004), Empirical keying of situational judgment tests: Rational and some examples. Paper presented at the 19th annual conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology, Chicago, Illinois.
- Leland, K., Bailey, K. (1999), *Customer Service for dummies*, New York, Wiley.
- Levine, E.L., Spector, P.E., Menon, S., Narayanan, L., Cannon-Bowers, J. (1996), « Validity generalization for cognitive, psychomotor, and perceptual tests for craft jobs in the utility industry. *Human Performance*, vol. 9, p. 1-22.
- MacLane, C.N., Barton, M.G., Holloway-Lundy, A.E., Nickels, B.J. (2001), Keeping score: Expert weights on situational judgment responses. Paper presented at the 16th Annual Conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology, San Diego, Californie.
- Marchese, M.C., Muchinsky, P.M. (1993), « The validity of the employment interview: A meta-analysis », *International Journal of Selection and Assesment*, vol. 1, no 1, p. 18-26.
- MCDANIEL, M.A., WHETZEL, D.L., HARTMAN, J.C., NGUYEN, N.T., GRUBB, W.L. (2006), « Situational judgment tests: Validity and an integrative model », in J.A. Weekley, & Ployart, R.E. (éd.). *Situational Judgment Tests: Theory, Measurement and Application*, Mahwah, New Jersey, Lawrence Erlbaum Associates, p. 183-203.
- McDaniel, M.A., Whetzel, D.L., Schmidt, F.L., Maurer, S.D. (1994), « The validity of employment interview: A comprehensive review and meta-analysis », *Journal of Applied Psychology*, vol. 79, p. 599-616.
- McDaniel, M.A., Hartman, N.S., Grubb, W.L. (2003), Situational judgment tests, knowledge, behavioral tendency, and validity: A meta-analysis. 18th annual conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology, Orlando, Florida.
- MCDaniel, M.A., Hartman, N.S., Whetzel, D.L., Grub III, W.L. (2007), « Situational Judgment Tests, response instructions, and validity: a meta-analysis », *Personnel Psychology*, vol. 60, p. 63-91.
- McCLELLAND, D. C. (1973), « Testing for competence rather than for "intelligence" », *American Psychologist*, vol. 28, p. 1-14.

medef (2002), *Organisation du travail et gestion par les competences*, Paris, Mouvement des Entreprises de France.

Motowidlo, S.J., Dunnette, M.D., Carter, G.W. (1990), « An alternative selection procedure: The low-fidelity simulation », *Journal of Applied Psychology*, vol. 75, p. 640-647.

Motowidlo, S.J., Hanson, M. A., Crafts, J.L. (1997), « Low-fidelity simulations », in D.I., Whetzel, & G.R. Wheaton (éd.), *Applied measurement methods in industrial psychology*, Palo Alto, California, Davies-Black, p. 241-260.

Mount, M., Barrick, M. (1995), « The big five personality dimensions: Implications for research and practice in human resources management », *Research in Personnel and Human Resources Management*, vol. 13, p. 153-200.

Paullin, C., Hanson, M.A. (2001), Comparing the validity of rationally-derived and empirically-derived scoring keys for a situational judgement inventory. Paper presented at the 16th Annual conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology. San Diego, California.

PIOTROWSKI, C. (2006), « Current recruitment and selection practices : a national survey of Fortune 1000 firms », *North American Journal of Psychology*, 8, no 3, 489-496.

PLOYHART, R.E., WEEKLEY, J.A., HOLTZ, B.C., & KEMP, C. (2003). Web-based and paper-and-pencil testing of applicants in a proctored setting : Are personality, biodata, and situational judgement tests comparable? *Personnel Psychology*, vol. 56, no 3, 733-752.

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*, vol. 48, 887-910.

Ree, M.J., Carretta, T.R. (1998), « General cognitive ability and occupational performance », in C.L. Cooper, & I.T. Robertson (éd.). *International Review of Industrial and Organizational Psychology 1998*, vol. 13, Chichester, England, John Wiley, p. 159-184.

Santo, S.L. (2002), *Psychological testing, Aligning your services to your potential customer requirements*, Agency sales Irvine, 32(10).

Schiffman, S. (1994), *The 25 sales habits of highly successful salespeople*, Avon, MA, Bob Adams.

Schiffman, S. (1995), *The 25 most common sales mistakes and how to avoid them*, Avon, MA, Bob Adams.

Schiffman, S. (1999), *The 25 sales strategies that will boost your sales today*, Avon, MA, Bob Adams.

Schmidt, F.L., & Hunter, J.E. (1998), « The validity of selection methods in personnel psychology: Practical and theoretical implications of 85 years of research findings », *Psychological Bulletin*, 124, 262-274.

SHIPPANN, J. S., Ash, R. A., BATTISTA, M., CARR, L., EYDE, L. D., HESKETH, B., KEHOE, J., PEARLMAN, K., SANCHEZ, J. I. (2000), « The practice of competency modeling », *Personnel Psychology*, vol. 53, 703-740.

Smith, B., Rutigliano, T. (2003), *Discover your sales strengths: how the world's greatest salespeople develop winning careers*, New York, Warner Books.

Such, M.J., Schmidt, D.B. (2004), Examining the effectiveness of empirical keying: A cross cultural perspective. Paper presented at the 19th Annual conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology, Chicago, Illinois.

Tett, R.P., Jackson, D.N., Rothstein, M. (1991), « Personality measures as predictor of job performance : A meta-analytic review », *Personnel Psychology*, vol. 44, 703-742.

TIPPINS, N.T., BEATY, J., DRASGOW, F., GIBSON, W.M., PEARLMAN, K., SEGALL, D.O., SHEPHERD, W. (2006), « Unproctored internet testing in employment settings », *Personnel Psychology*, 59(1), 189-225.

Weekley, J.A., Ployart, R.E., Holtz, B.C. (2006), « On the development of situational judgment tests: issues in item development, scaling and scoring », in J.A. Weekley, & Ployart, R.E. (éd.). *Situational Judgment Tests: Theory, Measurement and Application*, Mahwah, New Jersey, Lawrence Erlbaum Associates, p. 157-182.

Weekley, J.A., Jones, C. (1999), Further studies of situational tests », *Personnel Psychology*, vol. 52, 679-700.

Zemke, R. (2003), *Delivering knock your socks off service*, New York, Amacom.

Zemke, R., Woods, J.A. (1999), *Best practices in customer service*, New York, Amacom.