



**CENTRAL TEST**  
L'ART DE L'ÉVALUATION



# LE LIVRE BLANC DE L'ÉVALUATION PSYCHOMÉTRIQUE

---

TOUT CE QU'IL FAUT SAVOIR SUR L'ÉVALUATION RH





# SOMMAIRE

INTRODUCTION .....	2
<b>1. QU'EST-CE QUE L'ÉVALUATION PSYCHOMÉTRIQUE ? .....</b>	<b>3</b>
1.1 Qu'est-ce qu'un test psychométrique ? .....	5
1.2 Qu'est-ce qu'un test psychométrique valide ? .....	6
1.3 Comment choisir le bon outil d'évaluation ? .....	7
1.4 Quelles sont les règles déontologiques à respecter ? .....	8
<b>2. PANORAMA DES OUTILS PSYCHOMÉTRIQUES .....</b>	<b>9</b>
<b>2.1 Les tests de personnalité .....</b>	<b>10</b>
Le modèle de 5 facteurs .....	11
Les principaux tests de personnalité .....	12
Personnalité et performance au travail : le duo gagnant .....	13
Le leadership, une affaire de personnalité .....	14
<b>2.2 Les tests d'aptitudes .....</b>	<b>15</b>
Les principaux tests d'aptitudes .....	16
Au-delà du QI, des facultés à explorer .....	17
L'intelligence émotionnelle, un atout professionnel .....	18
<b>2.3 Les tests d'intérêts professionnels .....</b>	<b>19</b>
Les intérêts vocationnels et la motivation .....	20
Les principaux tests d'intérêts professionnels .....	21
Les tests d'intérêts professionnels : une clé pour la mobilité en entreprise .....	22
L'IIP-R - un accompagnement de choix pour les étudiants .....	24
<b>3. APPLICATION RH DES OUTILS PSYCHOMÉTRIQUES .....</b>	<b>25</b>
<b>3.1 Recrutement &amp; Mobilité interne .....</b>	<b>26</b>
Quels sont les 5 biais cognitifs du recruteur ? .....	27
Recrutement en entreprise : bien utiliser les tests .....	28
Mobilité interne : les 5 syndromes RH à éviter .....	30
<b>3.2 Gestion des talents .....</b>	<b>32</b>
Comment identifier et retenir les talents ? .....	32
Comment déceler le potentiel commercial ? .....	33
Comment identifier et stimuler les créatifs ? .....	34
<b>AVIS D'EXPERTS .....</b>	<b>36</b>
Profils commerciaux : zoom sur Profil Vente-R avec Sales Plus .....	36
Évaluation interne : zoom sur les outils en management avec le Crédit Agricole .....	37
CONCLUSION .....	38

# INTRODUCTION

Le recrutement d'aujourd'hui est loin d'être une tâche facile. La prédiction de la manière dont travaillera une personne au cours des trois, cinq ou dix prochaines années sur la base d'informations recueillies dans un laps de temps court est en effet limitée.

Si nous ajoutons à cela les restrictions liées à l'éthique, les biais cognitifs et la tendance du candidat à se présenter sous son meilleur jour, la mission d'un recruteur se complique davantage. Mais ces difficultés ne sont pas l'apanage du seul recrutement ; l'évaluation dans le cadre de la promotion et de la mobilité des collaborateurs peut s'avérer tout aussi complexe alors même que nous avons – ou devrions avoir – beaucoup plus d'informations sur un collaborateur en poste que sur un candidat extérieur à l'entreprise. Or, cela n'est pas toujours le cas.

Aujourd'hui, la majorité des entreprises, qu'elles soient basées en Europe ou aux États-Unis, ont intégré des systèmes d'analyse de la performance. Les collaborateurs sont régulièrement évalués et les comptes-rendus dressés à cette occasion sont utilisés soit pour planifier des formations et identifier les axes de développement de leurs compétences, soit pour modéliser leur niveau de rémunération et assurer leur promotion de manière objective.

Recruteur, formateur, responsable RH, manager... Ce livre blanc vous aidera à pour prendre vos marques dans l'univers de l'évaluation psychométrique afin d'optimiser vos évaluations, que ce soit en recrutement, évaluation interne, audit d'équipe ou même développement des compétences.

# 1 QU'EST-CE QUE L'ÉVALUATION PSYCHOMÉTRIQUE ?



## CONSIDÉRATIONS HISTORIQUES



Le terme « psychométrie », dérivé du grec « psyché » (l'esprit) et « metron » (mesure), signifie littéralement : « la mesure des traits psychologiques ». Suivant cet objectif, l'évaluation psychométrique s'effectue principalement sous forme de tests standardisés.

Sir Francis Galton, considéré comme le père de la psychologie différentielle, est le premier à concevoir une approche lexicale des différences de personnalité. En partant de cette « hypothèse lexicale » il est possible de classer les traits humains de la personnalité.

À partir de ces données, Raymond Cattell construit un test qui mesure seize facteurs de personnalité avec une douzaine d'items dédiés pour chacun. En 1905, Alfred Binet crée le premier test d'intelligence, en collaboration avec Théodore Simon. Baptisé *Echelle métrique de l'intelligence*, ce test vise à détecter les enfants nécessitant une aide spécialisée de façon précoce. Pendant la Seconde Guerre mondiale, l'armée américaine expérimente les tests d'intelligence et crée l'outil *Army Alpha and Beta* qui a pour objectif de classer les soldats et de déterminer les postes auxquels ils seraient le mieux adaptés au sein de l'armée.

Par la suite, David Weschler développe le test *Weschler Adult Scale (WAIS)*, utilisé pour l'évaluation de l'intelligence.

Dans le milieu professionnel actuel, d'autres tests issus de ces théories d'intelligence et de personnalité sont utilisés afin de mesurer le potentiel et les capacités des individus dans des contextes de recrutement, de mobilité interne ou de formation.

Étudier les différences psychologiques entre les individus tant du point de vue intellectuel que comportemental : tel est l'objet de la psychologie différentielle.

Par sa méthodologie et son objet d'étude, elle constitue le fondement de la psychométrie et de la psychologie quantitative, donnant ainsi naissance à la psychologie en tant que science rationnelle.

## Pourquoi la psychométrie est-elle importante ?

Contrairement aux évaluations qui s'appuient sur des perceptions subjectives, la psychométrie propose des outils de mesure standardisés basés sur une approche statistique. Elle permet ainsi d'étudier les différences entre des individus ou des groupes d'individus partageant des caractéristiques communes.

Ces différences renvoient principalement à :

- **Les différences inter-individuelles** : celles entre les individus appartenant à un même groupe. Par exemple, les différences de quotient intellectuel chez les hommes.
- **Les différences intra-individuelles** : celles que l'on observe chez un même individu. Par exemple, la variation des degrés de motivations en fonction du contexte ou de l'état psychologique du sujet.
- **Les différences inter-groupes** : celles qui, malgré des caractéristiques communes, peuvent laisser apparaître des résultats fluctuants par rapport à ceux d'un autre groupe. Par exemple, certains traits de personnalité divergents entre des commerciaux des non commerciaux (combativité, jeu commercial...).



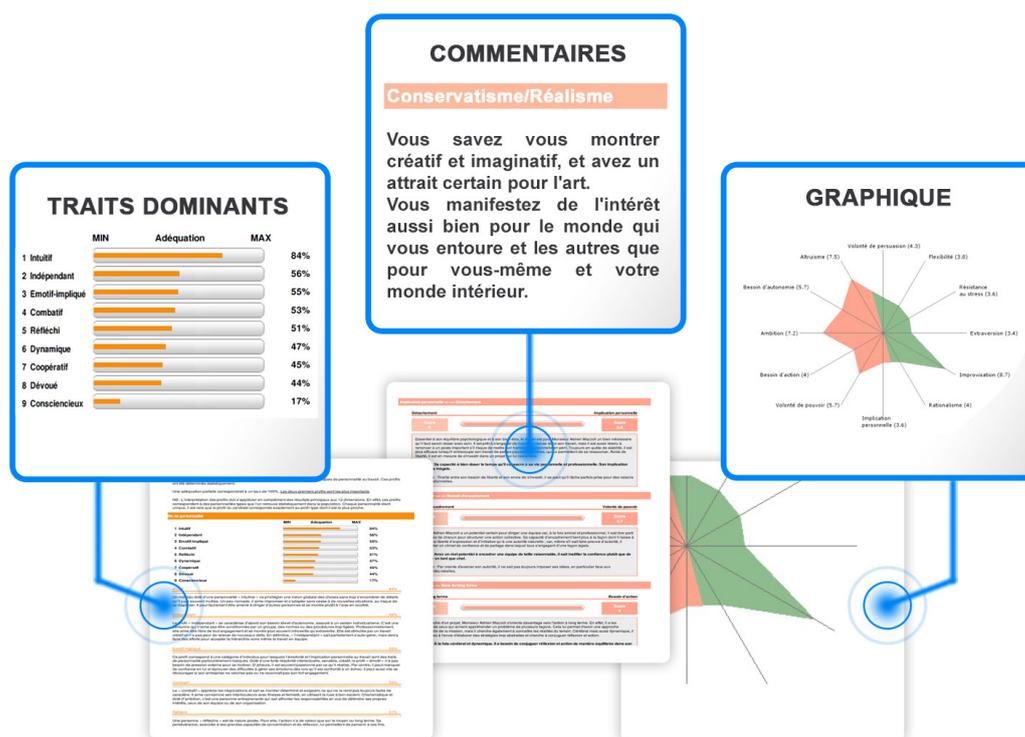
## 1.1 QU'EST-CE QU'UN TEST PSYCHOMÉTRIQUE ?

Les tests psychométriques ont été développés initialement en réponse à une demande sociale et pour une utilisation en psychologie scolaire.

Aujourd'hui, ces outils de mesure sont de plus en plus utilisés dans le monde du travail, en recrutement mais aussi en évaluation interne, afin de mieux prédire les comportements et la performance. On s'intéresse notamment à la personnalité et aux motivations, ainsi qu'aux capacités de raisonnement ou d'intelligence émotionnelle.

Un test peut être qualifié de « psychométrique » dans la mesure où il est standardisé, dispose de normes et qu'il a fait l'objet d'études de validation. L'étalonnage permet ainsi de situer chaque personne par rapport à son groupe de référence sur la base de certains critères comme le sexe ou le niveau d'étude. Par exemple, un test de raisonnement doit être étalonné par niveau d'étude, âge, genre, de même que les tests de QI sont étalonnés par âge et genre pour les enfants.

La multiplication des tests de personnalité et d'intelligence, accentuée par le phénomène Internet, ne doit pas faire



## 1.2 QU'EST-CE QU'UN TEST PSYCHOMÉTRIQUE VALIDE ?

**Le test psychométrique est un bon instrument de mesure s'il est sensible, fidèle et valide.**

Pour justifier son utilité et son efficacité, un test doit régulièrement être révisé. Trois critères majeurs de validation sont généralement retenus pour garantir l'efficacité des outils psychométriques.

LA FIDÉLITÉ	LA VALIDITÉ	LA SENSIBILITÉ
<p>La fidélité fait référence à la façon dont un test mesure une dimension donnée (stabilité des résultats, cohérence de la mesure).</p> <p>Un test qui fournit des scores similaires lorsqu'une personne le passe à plusieurs reprises est considéré comme un test fiable.</p> <p>Deux types de fidélités sont particulièrement importants :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- la consistance interne, qui indique à quel point les items mesurent la même dimension,</li><li>- la fidélité test-retest, qui indique la stabilité temporelle des résultats obtenus par des mêmes individus sur chacun des traits mesurés.</li></ul>	<p>La validité indique à quel point le test est crédible et stable pour évaluer une situation particulière.</p> <p>Il existe trois grands types de validité :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- <b>la validité de contenu</b> : vérifie que le test mesure bien le construit ou la caractéristique qu'il prétend mesurer.</li><li>- <b>la validité de critère</b> : examine la corrélation entre la performance au test et un critère externe de performance.</li><li>- <b>la validité, conceptuelle ou théorique</b> : vérification que les résultats au test se conforment bien au modèle ou concept théorique sur lequel tout instrument de mesure doit reposer.</li></ul>	<p>La sensibilité d'un test fait référence au pouvoir discriminant d'un test, c'est à dire à sa capacité à distinguer les individus les uns des autres.</p>

### La désirabilité sociale

Appliquée aux évaluations, la désirabilité sociale est une tendance, consciente ou inconsciente, qui consiste à vouloir se présenter sous un jour favorable face à autrui. Il s'agit donc de l'inclinaison d'une personne à répondre aux questions de manière à ce qu'elle soit perçue de manière positive.

L'analyse de la sensibilité des items permet également pour certains tests de vérifier que le niveau de désirabilité sociale est le même pour chacune des dimensions évaluées. Les items d'un test doivent être examinés afin de s'assurer qu'ils ne sont pas sensibles à la désirabilité sociale.



## 1.3 COMMENT CHOISIR LE BON OUTIL D'ÉVALUATION ?

Nombreux sont maintenant les outils d'évaluation disponibles sur le marché : tests de personnalité, de motivation, d'intérêts professionnels, d'intelligence émotionnelle, etc. Mais pour trouver celui ou ceux qui s'adapteront le mieux à votre problématique, plusieurs critères sont à prendre en compte.

### 1 Un outil approprié à chaque cible

Avant de choisir un test, tenez compte de votre public et de vos objectifs. Quelles sont les qualités et les compétences requises pour l'emploi concerné ? Par exemple, un test de pensée critique n'est pas pertinent pour recruter un opérateur de saisie alors qu'il s'agit d'une aptitude indispensable pour un responsable marketing.

### 2 Une validation scientifique nécessaire

Construire et valider un test selon les critères psychométriques est une procédure longue qui peut prendre jusqu'à plusieurs années selon l'objectif de l'outil. Ce sont seulement ces critères qui donnent au test sa pertinence scientifique et ses lettres de noblesse.

### 3 Une désirabilité sociale contrôlée

Que nous le voulions ou non, nous avons tous tendance à chercher à nous présenter sous un jour favorable, particulièrement dans le cadre d'un recrutement. Pour considérer à leur juste valeur les résultats d'un outil d'évaluation, il est nécessaire de prendre en considération ce phénomène de désirabilité sociale, capitale lorsqu'il s'agit d'évaluer la personnalité. Alors que certains tests la contrôlent, d'autres la mesurent. Il faut donc se renseigner auprès des concepteurs des tests que vous souhaitez utiliser.

### 4 Un outil maîtrisé pour une meilleure utilisation

Même si l'ergonomie des outils d'évaluation se simplifie de jour en jour, un test requiert une formation préalable. Il est en effet impératif de connaître l'outil pour bien en interpréter les résultats. Afin de bien appréhender les différentes dimensions étudiées, il est aussi recommandé de passer soi-même les tests.

### 5 Un outil paramétrable

Choisir un outil qui offre la possibilité de paramétrer les postes ou les référentiels de compétences favorise une meilleure exploitation des résultats, tant en recrutement qu'en mobilité.

### 6 Un debriefing pour bien interpréter

Pour affiner et valider des résultats, un débriefing en face à face est nécessaire. Cet entretien permet d'explorer de manière concrète les dimensions les plus marquantes du profil. Si une personne obtient un score élevé en gestion du stress, une bonne manière de moduler l'interprétation et de l'intégrer à la réalité sera de lui demander en entretien un cas pratique de situation dans laquelle elle a su faire preuve de sang-froid. Cet entretien permet également de mieux comprendre le fonctionnement de la personne lorsque les résultats au questionnaire de personnalité sont peu marqués.

## 1.4 QUELLES SONT LES RÈGLES DÉONTOLOGIQUES À RESPECTER ?

En matière d'utilisation d'outils psychométriques, adopter une attitude déontologique, ce n'est pas seulement adopter le cadre légal mais c'est aussi faire preuve d'éthique et de bon sens. En voici quelques règles.

### Précaution d'usage pour les évaluateurs

#### La passation

- Il faut présenter le contexte et les raisons d'utilisation d'un test au candidat. Ce dernier est libre d'en refuser la passation. Néanmoins, ce refus ne doit pas être éliminatoire.
- Les questionnaires de personnalité sont des outils d'accompagnement à l'entretien. Il n'est pas recommandé de les utiliser comme outils de présélection.

#### La confidentialité

- Les résultats d'un test ne peuvent être transmis à un tiers sans l'accord explicite de la personne évaluée.
- Il est recommandé d'administrer les tests d'aptitudes dans les locaux de l'entreprise pour s'assurer que le candidat ne bénéficie pas d'aide extérieure.

#### La restitution

- Le candidat dispose d'un droit d'accès à ses résultats. L'évaluateur doit lui accorder l'accès automatiquement ou à sa demande.
- L'évaluateur se doit de connaître a minima les objectifs du test et les significations précises des dimensions évaluées, afin de ne pas interpréter de façon trop hâtive les résultats. Les éléments principaux lui sont fournis dans le rapport, le manuel d'accompagnement et au travers des prestations de consulting proposés par les différents éditeurs.

#### **A RETENIR**

- La psychométrie étudie les différences entre les individus et entre les groupes, en s'appuyant sur une approche statistique, sous forme de tests standardisés dits "psychométriques".
- Un test doit faire l'objet d'une validation et contrôler au mieux le biais de désirabilité sociale qui consiste à vouloir se montrer conforme aux attentes externes.
- Les évaluateurs doivent se former à l'utilisation et l'interprétation des outils et respecter les règles déontologiques.

# 2 PANORAMA DES OUTILS PSYCHOMÉTRIQUES



## CONSIDÉRATIONS HISTORIQUES



Si l'origine latine du mot « *personnalité* » (*persona*) visait dans la Rome antique le masque porté par les acteurs pour personnifier le rôle à interpréter, le terme recouvre aujourd'hui les caractéristiques psychologiques communes à tous les êtres humains, à la nature humaine ainsi qu'aux différences individuelles.

La première analyse des différences individuelles date de l'Antiquité, quand Hippocrate (460-377 av J.-C.), se référant aux connaissances biologiques de son époque, identifie les humeurs dans le corps humain (flegme, bile jaune, bile noire, le sang) et les associe à des comportements.

Cette première classification des types de personnalité - les sanguins, les flegmatiques, les mélancoliques, les colériques - est reprise plus tard dans l'approche descriptive de la personnalité de Eysenck (1971).

Mais le premier à adopter le terme de personnalité est Gordon Allport, qui introduit en 1937 la théorie de traits de personnalité. La plupart des théoriciens considèrent que ces traits constituent les unités de mesure fondamentales de la personnalité. Pour Cattell, la personnalité est non seulement « *ce qui permet de prédire comment une personne va réagir ou se comporter dans une situation donnée* », mais encore « *la combinaison de l'ensemble des traits chez un individu* ».

Eysenck, quant à lui, définit la personnalité comme étant « *une combinaison de traits que la personne tend à manifester dans différentes situations et qui demeure stable dans le temps* ».

## 2.1 LES TESTS DE PERSONNALITÉ

Les définitions de la personnalité n'ont pas toujours fait l'unanimité. Néanmoins, les experts s'accordent aujourd'hui à dire que les traits de personnalité :

- sont relativement stables dans le temps (chez les adultes)
- varient selon les individus
- influencent le comportement

A partir des années 1980, toutes les théories de la personnalité développées ont pour but de mesurer les capacités d'adaptations dans un contexte professionnel.

Alors que l'environnement professionnel exige de grandes capacités d'adaptation et de maîtrise de soi, le lien entre la personnalité et la performance au travail devient en effet évident.

Ces questionnaires de personnalité sont aujourd'hui utilisés tant dans le domaine du travail, que dans l'éducation ou la psychologie.

### LE MODÈLE EN CINQ FACTEURS

En matière de mesure de la personnalité, le modèle des Big Five fait consensus depuis les années 1990. Popularisé par Costa et McCrae, il se présente d'abord sous l'acronyme OCEAN en 1985 : Ouverture à l'expérience, Conscience, Extraversion, Agréabilité, Neuroticisme.

Ces cinq traits de la personnalité constituent une classification empiriquement stable et efficace.

La confirmation des cinq grands facteurs a largement favorisé l'essor de la recherche sur la personnalité et les facteurs psychologiques de la performance au travail.



## LES BIG FIVE ET LA PERFORMANCE



Une des études qui a grandement influencé l'utilisation des tests de personnalité dans l'évaluation au travail est celle de **Barrick et Mount (1991)**. Ces auteurs affirment que les dimensions du Big Five peuvent prédire au moins un aspect de la performance au travail avec un certain degré de justesse dans divers types d'emplois.

Ils retiennent plusieurs types de performance :

- la performance au travail évaluée globalement ;
- les évaluations faites par les supérieurs hiérarchiques ;
- la performance "objective" (données de productivité, chiffre d'affaires/ventes, promotions) ;
- la performance dans le travail en équipe ;
- la performance dans la capacité à se former.

Il s'avère que la dimension **Conscience** prédit, avec une validité élevée, la performance, quel que soit le type retenu, et quels que soient les groupes professionnels<sup>1</sup>.

Ils expliquent cela par le fait que le caractère « consciencieux » constitue la variable de trait de personnalité. Ainsi, orientée vers la motivation, elle doit jouer un rôle central dans les théories visant à expliquer la performance au travail. Les personnes qui se montrent fiables, persévérantes, organisées et orientées vers les résultats réussissent généralement mieux dans leur travail, peu importe le poste occupé.

Toutefois, il est recommandé de faire reposer le processus décisionnel sur l'ensemble des informations obtenues sur les candidats, notamment sur leurs expériences de travail, leurs motivations et leur savoir-être.

<sup>1</sup> Barrick, M.R. et M.K. Mount (1991). « The big five personality dimensions and job performance : a meta-analysis », *Personnel Psychology*, vol. 44

## LES PRINCIPAUX OUTILS D'ÉVALUATION DE LA PERSONNALITÉ

### MBTI

Né en 1962 des travaux de Katherine Briggs et Isabel Myers, ce test mesure 16 types de personnalité différents.

- Durée: 20-30 minutes
- Passation individuelle ou collective
- Auto-évaluation

Ce test est basé sur la théorie de Jung, qui identifie 4 grandes dimensions bi-polaires ayant une influence sur les conduites. La combinaison de ces 4 composantes permet de distinguer 16 types de personnalité.

### 16PF

Développé par Raymond Cattell en 1949.

Cet inventaire de personnalité permet d'évaluer 16 facteurs de personnalité, qui se regroupent en 5 facteurs globaux : Extraversion, Anxiété, Dureté-Intransigeance, Indépendance et Contrôle de soi.

- Durée: 30- 40 minutes
- Passation individuelle ou collective
- Auto-évaluation

Les données normatives ne sont disponibles aujourd'hui que pour la population du Royaume-Uni.

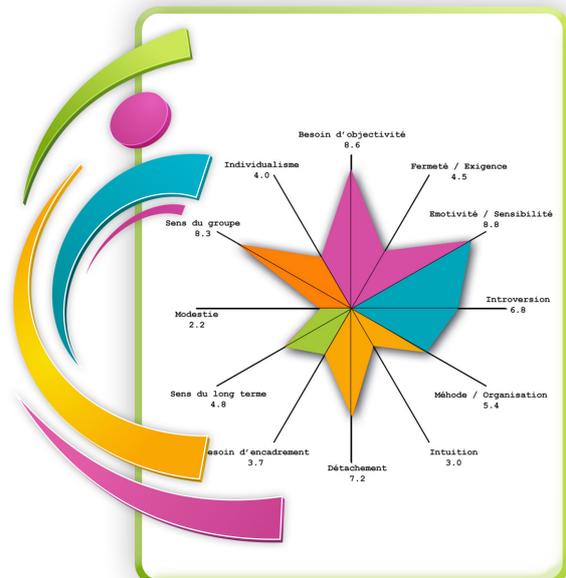
## PROFIL PRO-R

Développé par Central Test en 2002, le questionnaire Profil Pro-R permet une approche dynamique et globale de la personnalité.

Le test évalue 12 dimensions par opposition à l'aide de 98 questions, pour une durée de passation inférieure à 15 minutes.

### Points forts :

- analyse du profil sur 12 dimensions en opposition.
- contrôle de la désirabilité sociale.
- mise en adéquation avec 58 groupes de professions.
- mise en adéquation du profil avec référentiels de compétences de la société.
- disponible en 10 langues : français, anglais, espagnol, allemand, néerlandais, roumain, italien, polonais, russe et arabe.





## PERSONNALITÉ ET PERFORMANCE AU TRAVAIL : LE DUO GAGNANT

Si l'évaluation de la personnalité est devenue pratique courante dans de nombreuses entreprises, rares sont celles qui établissent un lien direct entre personnalité et performance au travail. Au même titre que les motivations, l'intelligence ou l'expérience, la personnalité est un indicateur de réussite si elle est mise en perspective avec le poste envisagé.

Nous disposons tous, en effet, de traits de personnalité et de facteurs stables qui influencent notre façon de percevoir le monde et de réagir en fonction des événements. Ce sont autant de traits qui expliquent pourquoi nous sommes plus ou moins à l'aise dans certains contextes, et donc plus ou moins performants.

Dans cette approche, il est aussi essentiel de s'interroger sur le type de performance attendue, en termes de résultats opérationnels, de qualité de service, ou de collaboration en équipe.

### L'esprit de conscience, un indice clé

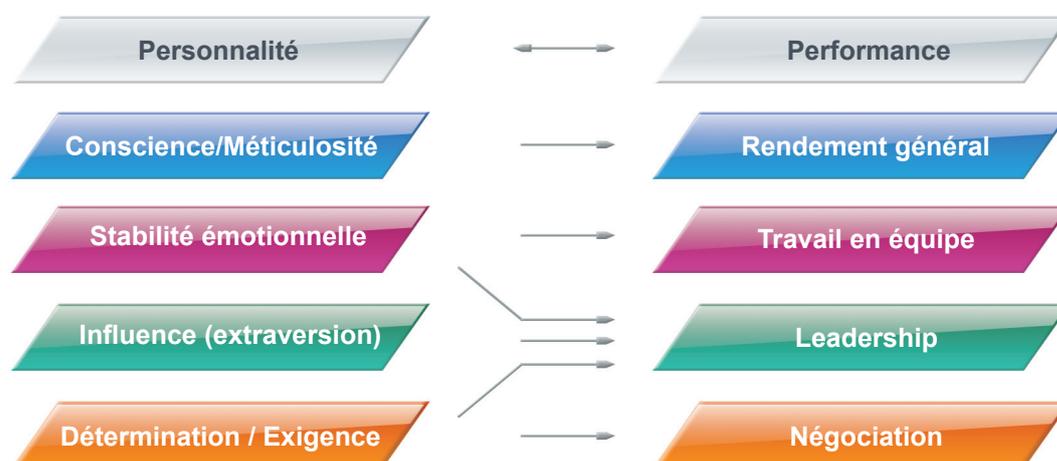
Les liens entre personnalité et performance au travail ont été décelés notamment grâce à la théorie des Big Five. Mais ce sont les travaux de **Barrick et Mount**, dans les années 90, qui ont mis en évidence la corrélation entre la performance d'un individu et son degré de conscience. Cela se traduit par la rigueur, la fiabilité, le sens critique et de l'autodiscipline, et ce quel que soit le poste ou la fonction occupés.

La stabilité émotionnelle peut également améliorer l'efficacité dans le travail d'équipe alors que l'extraversion peut faciliter l'exercice du leadership. L'ouverture d'esprit est souvent synonyme d'une aisance à se former, autrement dit un gage de performance future à certains postes.

### Performance et personnalité : tout dépend du poste !

Déterminer les liens entre personnalité et performance au travail demande d'étudier de manière affinée le profil de poste et la personnalité du candidat. Raison pour laquelle les tests de personnalité passent à la loupe certains traits spécifiques au contexte professionnel, tels que la « détermination/exigence », indicateur clé dans l'évaluation des capacités de direction et de négociation.

Si la personnalité est un indice de la performance d'un individu, elle n'est certainement pas le seul élément à prendre en compte. Elle doit être étudiée parallèlement aux motivations, aux centres d'intérêt, aux expériences professionnelles ainsi qu'aux ressources et stratégies de la personne. En effet, un collaborateur peu à l'aise en situation de conflit pourra tout à fait en être conscient et chercher à se dépasser pour être efficace le moment venu.



## LE LEADERSHIP, UNE AFFAIRE DE PERSONNALITÉ ?

Recherchez-vous un bon manager ou un bon leader ? Pour trouver le premier, étudier le savoir-faire technique et les compétences des candidats est un pré-requis. Pour trouver le second, l'évaluation de la personnalité est riche d'enseignements.

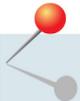
Manager et leader ne sont pas synonymes ! Un bon manager saura avant tout faire preuve d'un savoir-faire technique qui lui permettra de définir les priorités et mettre en œuvre des actions. Mais ces qualités ne feront pas forcément de lui un bon leader.

L'optimisme, le besoin de se dépasser et la capacité à se tourner vers le futur : tels sont les trois traits de la personnalité les plus représentatifs d'un bon leader. Car ce dernier se mesure à la capacité de la personne à conduire, une équipe vers un objectif commun, tout en fédérant ses membres et en leur transmettant de l'enthousiasme. Ce sont des qualités très difficiles à déceler sans une habile combinaison de méthodes.

### Identifier avec une combinaison de tests

Leadership et personnalité allant de pair, avoir recours à un test de personnalité est nécessaire pour évaluer cet aspect. Selon le profil de la personne, il pourra s'agir d'un outil dédié aux managers déjà en exercice ou d'un test plus généraliste. Afin d'affiner l'analyse, ce premier outil d'évaluation pourra être couplé à un test d'intelligence émotionnelle. Cette deuxième étude aidera à fouiller plus avant les attitudes de la personne en évaluant son degré d'auto-motivation, d'optimisme ou encore d'assertivité.

Les résultats de ces tests constitueront une base objective à approfondir ensuite en face à face, par le biais d'un entretien avec le candidat mais également via des mises en situation qui révéleront concrètement les capacités de leadership de la personne. Menées en groupe, ces mises en situation auront l'avantage de mettre en lumière la façon dont les candidats interagissent entre eux. Votre perle rare ? Celui ou celle qui saura, sans chercher à s'imposer, mener l'ensemble du groupe vers une solution commune.



### A RETENIR

- La personnalité d'un individu regroupe des traits relativement stables dans le temps.
- Le modèle des Big Five résume les principales variations entre les individus et certains traits de personnalité peuvent prédire au moins un aspect de la performance au travail avec un certain degré de justesse.
- La personnalité est ainsi un indice clé pour identifier le potentiel d'une personne et prédire sa performance au travail.



## CONSIDÉRATIONS HISTORIQUES



Attention, précision, capacité de concentration, compréhension, raisonnement critique...Les tests d'aptitudes évaluent le niveau de connaissance et/ou de performance dans un domaine donné.

Capacité à découvrir, à créer, à résoudre des problèmes, l'intelligence nous permet d'acquérir les connaissances nécessaires pour nous adapter à notre environnement et à ses modifications.

Les mots latins « intellegere » (comprendre), « inter » (entre) et « ligare » (lier) ont donné naissance à « intelligentare » (faculté de comprendre), ancêtre du mot intelligence. Une origine suggérant que l'intelligence consiste en une aptitude à relier des éléments jusqu'alors séparés.

En France, l'évaluation de l'intelligence a commencé au début du XXème siècle, sous l'impulsion du gouvernement français. Le défi lancé au psychologue Alfred Binet était de trouver des méthodes pour identifier les enfants susceptibles de présenter des risques de difficultés scolaires. En collaboration avec Théodore Simon, ils mirent au point l'échelle Binet-Simon, dont est issu le concept de quotient intellectuel ou QI.

Quelques années plus tard, l'échelle Binet-Simon fut reprise par Lewis M. Terman aux États-Unis, qui développa le Stanford-Binet. Suite à l'entrée en guerre des États-Unis pendant la Première Guerre mondiale et le reclassement des recrues, David Wechsler a mis en évidence les limites de l'utilisation d'un QI basé sur le développement. Il a alors introduit la notion de QI standard, qui positionne l'individu par rapport à sa population de référence selon une loi Normale. Depuis, les échelles de Binet-Simon (Nouvelle Échelle Métrique de l'Intelligence – 2 pour la version actuelle) et de David Wechsler (WPPSI, WISC et WAIS) sont devenues des standards en matière de tests de QI. Elles ont donné naissance à une véritable industrie de l'évaluation de l'intelligence.

## 2.2 LES TESTS D'APTITUDES

Les différentes approches des psychologues le prouvent : l'intelligence est une notion complexe dont nous sommes encore loin de comprendre toutes les subtilités.

Objet d'études depuis le début du XXème siècle, le QI demeure encore aujourd'hui le principal indicateur de l'intelligence générale. Jusqu'à un certain niveau, celui-ci est effectivement corrélé à la performance scolaire et professionnelle.

Cependant, d'autres facteurs tels que la personnalité, l'intelligence émotionnelle et les motivations ont également leur rôle à jouer dans la réussite individuelle.

C'est ce que démontrent de récentes recherches scientifiques, à l'image de l'étude de l'Américaine Anita Woolley. Publiée en 2010, elle indique que l'intelligence d'un individu n'a que peu d'impact sur la performance et la cohésion d'un groupe, contrairement à son intelligence émotionnelle et à sa sensibilité sociale.

L'utilisation des tests de raisonnement dans l'univers des RH montre que les entreprises commencent à prendre conscience de ce phénomène. Parmi les tests passés par les 3.500 clients de Central Test en 2012, 8,5 % étaient des tests de raisonnement, 8 % des tests d'intelligence émotionnelle et 50 % des tests de personnalité.

Pour évaluer le potentiel des candidats et/ou de leurs collaborateurs, les entreprises ont donc maintenant davantage recours à une combinaison de tests de personnalité et d'aptitudes.

## LES PRINCIPAUX TESTS D'APTITUDES

### LE BUR

Développé par : H. Duchapt 1971.

Ce test évalue les compétences pratiques et les aptitudes importantes dans les emplois de bureau. Il les étudie notamment au travers de tests d'orthographe, de calcul, de classement, de compréhension et de logique.

- Durée : 60 minutes
- Passation individuelle ou collective

Il est quasiment impossible de s'entraîner à ce test qui fait appel à la réflexion et à la concentration. Ce test est destiné à l'évaluation du personnel administratif : employés, secrétaires, assistants...

### LES BV 16 ET BV 17

Développé par : R. Bonnardel- 1955.

Ce test mesure la compréhension verbale, celle des concepts, la finesse d'analyse ainsi que la pertinence du jugement. Il permet d'estimer la réussite dans les formations littéraires.

- Durée : 15 minutes
- Questions sous la forme d'une série de onze pensées de moralistes du XVIIème siècle

Conçu au début des années 1950, ce test est quelque peu désuet. Les concepts mis en avant ont évolué et certains mots de vocabulaire n'ont plus tout à fait le même sens.

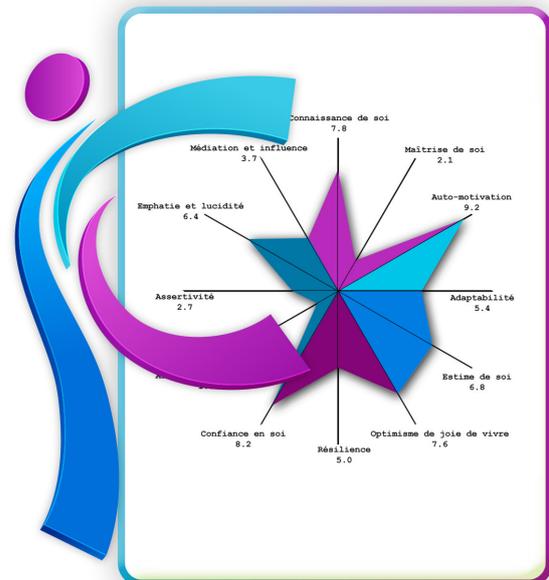
## Le Test d'Intelligence Émotionnelle-R

Développé par Central Test en 2010, le test évalue les 12 facteurs essentiels de l'intelligence émotionnelle parmi lesquels : la maîtrise de soi, l'adaptabilité, la résilience et l'auto-motivation.

Le test comporte 79 questions avec une durée de passation inférieure à 15 minutes.

### Points forts :

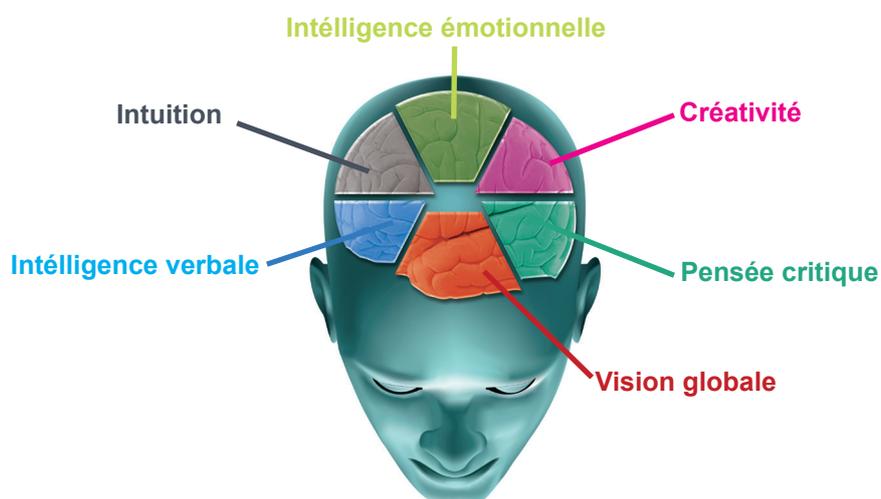
- Indicateur de désirabilité sociale.
- Score de quotient émotionnel (QE) étalonné.
- Analyse des 4 dimensions principales avec scores.
- Résumé du profil avec des axes d'amélioration.
- Disponible en français, anglais, espagnol et allemand.





## AU-DELÀ DU QI, DES FACULTÉS À EXPLORER

Les tests de QI font appel à notre raisonnement dans un environnement structuré, via des problématiques données où une seule bonne réponse existe. Le QI ne prend donc pas en compte notre comportement dans un environnement non structuré, un univers pourtant beaucoup plus proche de notre réalité. Au regard de la performance professionnelle, d'autres facteurs peuvent donc s'avérer pertinents à étudier.



**L'intelligence émotionnelle** : ce concept d'origine anglo-saxonne s'est fait une place au sein des processus RH. Elle définit notre capacité à identifier, gérer nos émotions et à nous adapter à notre environnement. Elle se mesure via le quotient émotionnel (QE), dénominateur commun des facultés émotionnelles, comme le QI l'est pour les facultés intellectuelles.

**La créativité** : être créatif, c'est savoir sortir des sentiers battus, trouver de nouvelles solutions. Mais cela demande aussi de savoir poser les bonnes questions, en envisageant les choses sous un angle inédit, différent.

**Le langage** : la compréhension, la rédaction, mais aussi l'art de l'improvisation et du discours font partie intégrante du langage. Le facteur « intelligence verbale », évalué dans les tests d'intelligence, ne mesure qu'une partie de nos capacités à communiquer.

**La pensée critique** : Liée au raisonnement qu'elle dépasse, la pensée critique est notre capacité à faire preuve de discernement en réponse à une situation, à des observations ou à des arguments complexes.

**L'intuition** : encore peu étudiée, l'intuition est néanmoins une capacité de notre cerveau insoupçonnée. Les informations de notre environnement enregistrées dans notre inconscient peuvent agir subitement sur notre conscient en nous signalant, par exemple, une alerte face à un danger particulier. L'intuition est indispensable dans bien des métiers, que ce soit chez un commercial ou un journaliste, qui avant d'avoir toutes les informations en main, sentira l'intérêt de creuser un sujet plutôt qu'un autre.

**La vision globale** : Il s'agit de notre aptitude à apprécier une situation dans son ensemble, avec suffisamment de recul. Un manager avec une bonne vision globale saura garder à l'esprit les objectifs et la stratégie de son entreprise. Il intégrera également différentes approches et points de vue (financier, technique, commercial...) pour en faire une synthèse et faciliter sa prise de décision.

## L'INTELLIGENCE ÉMOTIONNELLE, UN ATOUT PROFESSIONNEL

Capacité à gérer et identifier nos émotions, l'intelligence émotionnelle demeure encore relativement peu connue. Elle prend toutefois de plus en plus de place dans l'univers des RH.

### L'intelligence émotionnelle à la loupe

L'intrapersonnel et l'interpersonnel sont les deux volets de l'intelligence émotionnelle. L'intelligence intrapersonnelle correspond à la connaissance de soi, de ses forces et de ses faiblesses, mais également à savoir s'auto-motiver et être conscient de sa valeur et de sa façon de fonctionner. L'intelligence interpersonnelle recoupe notre capacité à faire preuve d'empathie, à gérer les conflits, à comprendre les émotions des autres et y réagir de manière appropriée.

La notion d'intelligence émotionnelle a initialement été proposée par Peter Salovey et John Mayer dans les années 90 et a gagné en popularité avec Daniel Goleman qui a introduit l'idée qu'elle pouvait être développée.

### En quoi est-elle utile ?

Pour certaines fonctions, une bonne intelligence émotionnelle est un atout important. Dans la vente notamment, elle permet d'analyser les réactions des clients potentiels et d'adapter son discours en conséquence. Cet atout est également précieux pour les fonctions d'encadrement. Un manager avec une faible intelligence émotionnelle cherchera à imposer un changement, là où un cadre doté d'une bonne intelligence émotionnelle parviendra à le faire accepter en amont par son équipe.

### Comment la mesurer ?

Les aptitudes émotionnelles peuvent être identifiées et mesurées via des tests de quotient émotionnel (QE). Ces tests ont fait leur chemin dans l'univers des RH, soit pour évaluer les candidats dans le cadre d'un recrutement, soit dans le cadre d'une mobilité interne, soit encore pour les sensibiliser et les aider à progresser. Ils sont en outre un excellent outil de choix pour les coachs en développement personnel : connaissance de soi, auto-motivation, résolution de conflit, capacité d'empathie... Il est donc important de comparer les résultats obtenus en fonction des qualités nécessaires pour le poste si ce type de test est utilisé dans le cadre du recrutement ou d'une évolution de poste.

### Peut-on la travailler ?

Il semble y avoir une part d'inné et une part d'acquis dans l'intelligence émotionnelle. Or l'acquis se travaille ! Il existe des formations qui permettent d'accroître son efficacité personnelle, d'améliorer ses capacités d'écoute, d'apprendre à mieux se connaître, à savoir s'affirmer ou encore à mieux gérer une équipe. En premier lieu, faut-il encore avoir conscience que l'on a besoin de s'améliorer. Sans cela, pas de progrès !

#### A RETENIR

- Les principaux tests d'aptitudes sont centrés sur les capacités de raisonnement.
- D'autres outils plus récents mesurent l'intelligence émotionnelle ou la pensée critique.
- L'intelligence émotionnelle et l'intelligence cognitive contribuent autant l'une que l'autre à l'intelligence d'une personne et constitue par conséquent une indication de son potentiel de réussite dans la vie.



## CONSIDÉRATIONS HISTORIQUES



Edward K. Strong est le premier à poser les bases d'un outil de mesure des intérêts professionnels avec le Strong Interest Inventory (SII, 1927), démarrant ainsi une longue recherche sur les intérêts, les choix et la satisfaction en relation avec l'environnement professionnel. Cet outil visait à évaluer l'intérêt pour une profession particulière.

En 1939, Kuder essaie de définir des grandes dimensions d'intérêts qui pourront être mises en rapport avec des groupes de professions. Son inventaire, le Kuder Preference Record, était constituée d'items homogènes regroupés en 10 échelles fondamentales correspondant à autant de secteurs d'activités.

Pour le psychologue et chercheur américain John Holland, le choix d'une profession ou d'un métier est plutôt une forme d'expression de la personnalité d'un individu. En 1966 il définit les intérêts comme « l'expression de la personnalité au travail, dans les passe-temps, les activités récréatives et les préférences ».

La théorie de Holland confirme ainsi l'hypothèse que les intérêts professionnels constituent un prolongement de la personnalité et reflètent les motivations des individus.

## 2.3 LES TESTS D'INTÉRÊTS PROFESSIONNELS

Globalement considérés comme une dimension de la personnalité et plus précisément de la sphère des motivations, les intérêts peuvent être définis comme « *des tendances ou dispositions relativement stables et durables, orientées vers différents domaines d'activités et d'expériences vécues dans un milieu culturel donné* »<sup>2</sup>.

Un inventaire d'intérêts consiste donc en une liste de situations d'intérêt à propos desquelles la personne évaluée est invitée à exprimer ses dispositions.

### LA THÉORIE DES INTÉRÊTS VOCATIONNELS

Cette théorie recense six grands types d'intérêts qui, combinés entre eux, couvrent l'ensemble des métiers existants. Ces six types, connus sous l'acronyme RIASEC, sont : Réaliste, Investigateur, Artiste, Social, Entreprenant et Conventionnel.

Tous les individus peuvent être associés aux profils-types de ce modèle. Évidemment, chaque personne possède plus d'une des caractéristiques de la typologie mais il importe de s'intéresser uniquement aux deux traits dominants. L'environnement dans lequel on évolue peut également être caractérisé selon la même approche, chaque profession combinant plusieurs champs d'intérêts.

La combinaison personne-environnement de travail est la méthode la plus utilisée au monde dans le domaine de l'orientation scolaire et professionnelle.

<sup>2</sup>P.DUPONT - La psychologie des intérêts, PUF 1979

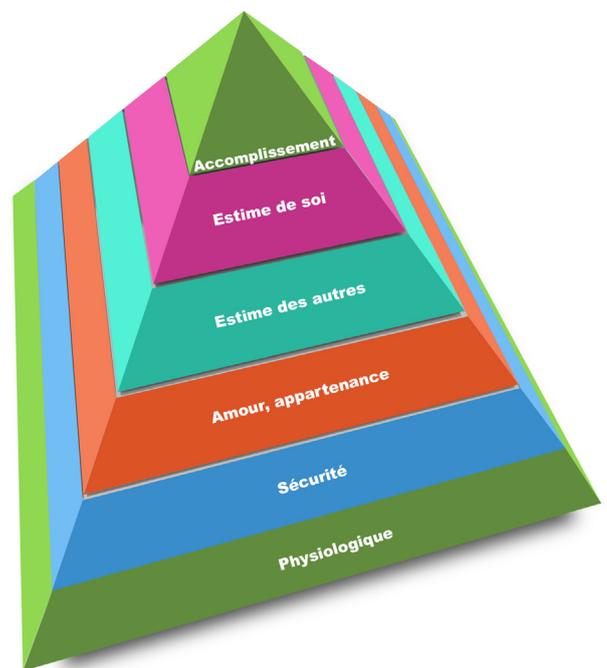
## LA MOTIVATION AU TRAVAIL

Mais qu'est-ce qui nous pousse à choisir telle activité plutôt que telle autre ? Qu'est-ce qui nous pousse à agir, à aller au travail ?

**C'est la motivation** ou l'ensemble des mécanismes, conscients ou inconscients, qui déclenche l'action et qui sont à l'origine du comportement individuel.

En 1943, Abraham Maslow publie sa théorie selon laquelle tout individu au travail ressent des besoins qui sont sources de motivation. Il hiérarchise l'existence de besoins répartis en cinq catégories, qu'il est possible de hiérarchiser et de classer dans une pyramide. Ce classement correspond à l'ordre dans lequel ils apparaissent à l'individu ; la satisfaction des besoins d'un niveau inférieur entraînant les besoins du niveau suivant. On ne peut atteindre le sommet de sa pyramide, que si l'on arrive à satisfaire tous les besoins précédents.

- 1 À la base, les besoins physiologiques (tels que la faim, la soif) ;
- 2 Ensuite, les besoins de sécurité et de protection (tels que le désir d'un toit ou d'une bonne assurance) ;
- 3 Puis les besoins d'appartenance, besoins sociaux qui reflètent la volonté de faire partie d'une famille, d'un groupe, d'une communauté ;
- 4 Ensuite arrivent les besoins d'estime de soi (qui permettent de se regarder dans le miroir le matin) ;
- 5 Enfin, apparaissent au sommet de la hiérarchie, les besoins d'auto-accomplissement (qui renvoient au désir de se réaliser soi-même à travers une œuvre, un engagement).



Il existe plusieurs théories sur la motivation, mais la majorité des théoriciens s'accordent sur les 3 points suivants :

- **l'existence des « besoins »** : l'individu ressent fondamentalement des besoins qu'il cherche à satisfaire. Ces besoins sont donc les raisons qui induisent l'action de l'individu.
- **l'existence des « objectifs »** : un individu est motivé pour quelque chose. Cela signifie que l'action engagée est toujours dirigée vers l'atteinte d'un objectif.
- **la motivation est un phénomène personnel** : étant donné que tous les individus n'ont pas forcément les mêmes problèmes et ne ressentent pas un même problème de la même manière, ils ne peuvent ni avoir des besoins identiques, ni ressentir le même besoin avec la même intensité. Les besoins étant alors individuels, il va de soi que la motivation est aussi individuelle.



## LES PRINCIPAUX TESTS D'INTÉRÊTS PROFESSIONNELS

### Inventaire d'Intérêts Professionnels de Rothwell-Miller - IRMR

Développé par : Rothwell-Miller dans les années 50 (3<sup>e</sup> version, 2011)

- Durée : 15 minutes
- Passation individuelle ou collective

Le test est composé de listes de métiers à ordonner, il s'appuie sur la typologie d'Holland. Il permet de déduire facilement et dans les grandes lignes, des intérêts professionnels.

### L'inventaire des intérêts professionnels STRONG

Développé par : Strong en 1927

Le test évalue les intérêts de la personne pour un éventail de postes, d'activités, de loisirs.

- Durée : 30 minutes
- Questions : 291 items

Le test compare la façon dont les intérêts du candidat ressemblent à ceux d'autres personnes occupant un poste similaire.

## L'Inventaire des Intérêts Professionnels-R (IIP-R)

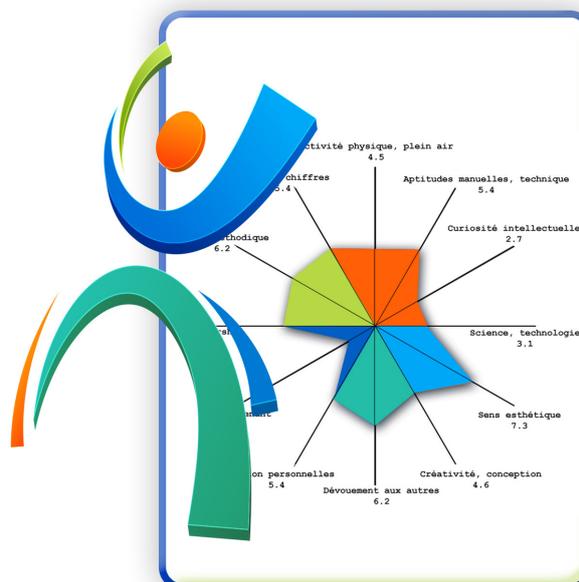
Développé par Central Test en 2006 (révisé en 2010), le IIP-R analyse 12 domaines d'intérêts selon le modèle RIASEC et positionne le profil du candidat par rapport à un référentiel de 80 groupes de métiers (soit plus de 650 métiers).

Basé sur la typologie de John Holland, le questionnaire comporte 84 questions, dont 60 sous forme de mini-scénarii pour une passation faite en moins de 12 minutes.

### Points forts :

- Analyse de profil général et 15 profils combinés RIASEC.
- Référentiel de métiers récents.
- Adéquation du profil avec 80 groupes de métiers.

Ce test est utilisé par les centres de bilan de compétences, les grandes écoles et universités et les grandes entreprises.



## LES TESTS D'INTÉRÊTS PROFESSIONNELS : UNE CLÉ POUR LA MOBILITÉ EN ENTREPRISE

**Très prisés des centres de bilans de compétences et les universités, les tests d'intérêts professionnels gagnent également du terrain dans les grandes entreprises. Dans quels contextes sont-ils utilisés ? Quels sont leurs atouts ? Focus sur ces outils clés en matière de mobilité et de reconversion.**

Avec la mise en œuvre du DIF, l'accompagnement de carrière a pris une nouvelle dimension sur le marché du travail hexagonal, favorisant notamment le recours aux bilans de compétences. Un dispositif intéressant pour tout salarié disposant déjà d'une certaine expérience professionnelle et qui désire changer de métier, évoluer ou qui ne s'épanouit pas dans son poste actuel.

Selon l'étude Ipsos 2012 <sup>3</sup>, les principales raisons qui poussent un salarié français à changer d'entreprise sont le niveau de stress (38%) et le manque de reconnaissance (47%). La même étude nous apprend que les jeunes de 18-24 ans et les 50 ans et plus, ont déclaré avoir déjà songé à quitter leur entreprise.

Les tests d'intérêts professionnels, qu'ils soient utilisés en entreprise ou par les centres de bilan de compétences, permettent aux salariés comme aux demandeurs d'emploi d'obtenir des réponses à leur questions.

L'objectif de ces outils d'évaluation est de déterminer les centres d'intérêt de la personne afin de trouver les secteurs d'activité et les postes qui lui conviennent le mieux.

En effet, ils fournissent surtout des pistes de métiers auxquels l'on ne pense pas forcément et qui correspondent aux intérêts de la personne. Ils offrent l'avantage de mettre en évidence un large éventail de ce qui est possible, tant au niveau des métiers que des secteurs, non pas en s'appuyant sur les compétences, la formation ou les aptitudes acquises mais uniquement en fonction de ses envies et de ses aspirations.

C'est entre autres une raison qui explique que certaines grandes entreprises y ont également recours lorsqu'elles entreprennent des plans de reclassement. D'autres, comme certains établissements bancaires, veulent que leurs collaborateurs changent de poste pour rester motivés. Les tests d'intérêts professionnels permettent alors de leur proposer une mobilité ou des évolutions en fonction de leurs aspirations. Certaines entreprises les utilisent également combinés à des tests de motivation, en amont de formations dispensées en interne ou d'évolution de carrière.

<sup>3</sup> Baromètre Ipsos/Edenred 2012



## DE PRÉCIEUX INDICATEURS DE PERSONNALITÉ

Bons leviers de motivation et de fidélisation, ces outils d'évaluation aident aussi bien à prendre les bonnes décisions qu'à détecter des changements structurels. Parfois, ce n'est pas le métier mais la structure dans laquelle il s'exerce qui est source de mal-être pour le salarié. En couplant les tests d'intérêt professionnel et de personnalité, il est alors possible d'établir un lien entre les centres d'intérêt, les valeurs et les savoir-être de la personne. Cela permet de confirmer qu'il n'est pas toujours nécessaire d'envisager un changement de poste ou d'entreprise.

L'objectif de ces tests n'est en aucune façon de se substituer à un bilan de compétences. Outils d'accompagnement, ils doivent davantage être considérés comme un premier pas, un indicateur, dans le cadre d'une réorientation professionnelle. Il faut avoir une approche intégrative entre les intérêts déterminés, le parcours de vie et les expériences professionnelles.

Aujourd'hui, les tests les plus utilisés par les centres de bilans de compétence sont l'IRM (Inventaire d'Intérêts Professionnels de Rothwell-Miller) et l'Inventaire des Intérêts Professionnels-R (IIP-R) de Central Test. L'IIP-R dispose d'un avantage intéressant dans le cadre de la mobilité interne, car il permet d'introduire dans le référentiel métier les postes propres à l'entreprise.



## L'IIP- R : UN ACCOMPAGNEMENT DE CHOIX POUR LES ÉTUDIANTS

L'ESIEE Amiens a pour but de former des ingénieurs de haut niveau en Génie de l'Énergie Électrique. En choisissant l'Inventaire des Intérêts Professionnels-R de Central Test comme outils d'accompagnement, l'école offre aux étudiants l'assurance de construire un projet professionnel adapté à leur personnalité et à leurs qualités comportementales.

Michèle Flipaux, responsable accompagnement à l'ESIEE d'Amiens, nous livre son témoignage.



### Comment utilisez-vous l'*Inventaire des Intérêts Professionnels-R* ?

L'*Inventaire des Intérêts Professionnels-R* de Central Test est un outil d'accompagnement, de connaissance de soi, qui fait partie intégrante de la stratégie pédagogique de l'ESIEE.

Il est accessible à l'ensemble de nos étudiants via notre plateforme de sciences humaines.

Je l'utilise notamment avec les étudiants de première année afin de détecter d'éventuels appréhensions et de pouvoir mieux les aider à les résoudre. C'est également un outil d'aide à la décision qui nous permet de trouver l'orientation la plus adaptée pour les étudiants indécis ou ceux qui se sont trompés de voie.

### Que vous apportent les résultats de ce test ?

Ils me permettent de mieux connaître chaque étudiant. Le débriefing des résultats en face à face est capital. Il permet d'instaurer un climat de confiance, de mieux communiquer. La personne se livre généralement davantage, ce qui nous permet d'aller plus en profondeur et de mettre en place le plan d'action adéquat. Par ce biais, chaque étudiant peut prendre conscience de son potentiel et le développer via le parcours professionnel le plus adapté. Il est à préciser que souvent ce test est combiné au questionnaire de personnalité *Profil Pro-R*, ce qui permet à l'étudiant d'avoir une bonne vision de ses intérêts et savoir-être afin de se préparer à la vie active.

### Une fois le test passé, quels sont les retours de vos étudiants ?

Au départ, ils sont souvent étonnés. Mais en deux ans, je n'ai jamais eu un retour négatif, même de la part des étudiants initialement les plus sceptiques ! Bien au contraire, ils trouvent que les résultats, expliqués et approfondis en entretien, leur permettent de mettre des mots sur des choses qu'ils ne comprennent pas toujours, de se questionner pour aller plus loin.



### A RETENIR

- L'approche par les intérêts et les motivations est complémentaire de l'approche par la personnalité ; il est ainsi intéressant de combiner ces approches, notamment pour l'orientation et la mobilité interne.
- Les intérêts et les motivations peuvent évoluer avec le temps et peuvent être influencées par le contexte et l'environnement de travail.

# **3 APPLICATION RH DES OUTILS PSYCHOMÉTRIQUES**



## 3.1 RECRUTEMENT & MOBILITÉ INTERNE

### QUELS SONT LES 5 BIAIS COGNITIFS DU RECRUTEUR À ÉVITER ?

Tendances de la pensée humaine à commettre des erreurs de jugement et à prendre de mauvaises décisions, les biais cognitifs sont le lot de tous, même des recruteurs. Ces raccourcis mentaux peuvent être d'influence sociale, des préjugés ou des facteurs de motivation. Si nous ne pouvons nous en affranchir, nous pouvons essayer de les reconnaître afin de réduire leur influence sur notre prise de décision. Il en existerait une soixantaine.

Dans l'univers du recrutement, Patrick Leguide, fondateur et PDG de Central Test, identifie cinq principaux biais cognitifs, dont sont souvent victimes les professionnels de l'embauche.

#### Le biais de naïveté



Si nos émotions ont leur rôle à jouer dans notre processus de prise de décision, ces derniers ne doivent toutefois pas prendre le pas sur notre esprit critique.

« Ce biais cognitif s'observe tout particulièrement chez les professionnels du recrutement inexpérimentés qui se laissent séduire par l'aisance de certains candidats et oublient de vérifier la cohérence de leurs discours avec leurs réalisations », remarque Patrick Leguide. Savoir doser intuition et factuel est un art qui s'acquière avec l'expérience, croit le fondateur de Central Test.

#### Le biais de l'entomologiste



À l'opposé du biais de naïveté, ce biais cognitif atteint certains recruteurs qui cherchent impérativement à faire abstraction de leurs émotions pour ne juger les candidats que sur des éléments factuels.

« Ils se réfèrent aux compétences techniques, aux expériences, aux diplômes de leurs futurs collaborateurs, mais occultent leur personnalité et leur savoir-être ».



## Le biais de confirmation



Cette tendance nous pousse à rechercher des informations confirmant nos idées préconçues, nos hypothèses.

Un biais cognitif qui peut conduire un recruteur à interpréter certaines informations dans son sens, par exemple en minimisant une lacune du candidat. « *Pour contrer cette tendance, fixer des priorités en amont, permet de ne pas les perdre de vue au fil du recrutement* », note le fondateur de Central Test. Face à un candidat très séduisant, il est également important de ne pas oublier de poser des questions autres que celles destinées à renforcer ses propres convictions.

## Le biais de projection



Complice du biais de confirmation, notre tendance à être attiré par ceux qui partagent nos valeurs, nos pensées, nos états psychologiques.

Un recruteur pourra ainsi avoir tendance à choisir un candidat qui lui ressemble, « *ce qui en soi n'est pas forcément négatif*, constate Patrick Leguide. *Le tout étant de savoir si on a véritablement besoin d'une personne à notre image pour le poste que l'on cherche à combler.* »

## Le biais de stéréotype



Nous avons tous sans le savoir des croyances, des a priori et une facilité à associer un ensemble de caractéristiques à un groupe.

« *Ainsi, certains recruteurs ont encore tendance à estimer qu'un candidat sortant d'une école de commerce ou doté d'un diplôme prestigieux aura forcément toutes les compétences requises* », ajoute-t-il.

Bien d'autres biais cognitifs existent, et chercher à tous les maîtriser serait une bien vaine mission. Afin de réduire leur impact, les recruteurs peuvent s'aider d'outils qui permettent d'objectiver leurs prises de décision, tels que les tests de personnalité et les mises en situation. Les tests permettent notamment d'aborder l'émotionnel avec plus de recul.

D'autre part, il s'agit de bien « recruter le recruteur », et pour chaque recruteur d'avoir bien conscience de ces biais afin de les contrebalancer.

## RECRUTEMENT EN ENTREPRISE: COMMENT UTILISER LES TESTS ?

L'utilisation des tests pour le recrutement s'est fortement développée dans les 10 dernières années. Que ce soit en Europe, en Inde ou encore en Australie, quasiment tous les grands groupes y ont recours aujourd'hui et environ 70 % des PME. Aux USA, l'utilisation est encore plus généralisée, notamment grâce à la politique d'accréditation gouvernementale destinée à réguler les tests. Les coûts ont aussi baissé, ce qui facilite l'accès à ces services pour les plus petites entreprises.

### Un réel support au recrutement

Face à des CV de plus en plus uniformisés, les tests psychométriques apportent une aide précieuse aux recruteurs en fournissant des informations objectives sur des aspects souvent difficiles à évaluer par d'autres moyens. Ils permettent de gagner du temps et de l'argent, en réduisant les risques d'erreurs de recrutement, coûteuses pour l'employeur.

Pour autant, ils ne sont pas une boule de cristal. Outils complémentaires, ils ne doivent en aucun cas se substituer au jugement du recruteur, auquel la décision finale doit revenir.

### Quand utiliser les tests ?

Il est préconisé de faire passer les tests psychométriques à la suite du premier tri des CV et de la prise de contact téléphonique, mais avant les entretiens de recrutement. Le recruteur peut ainsi récolter de nombreuses informations qui ne figurent pas sur le CV et la lettre de motivation, et utiliser les résultats comme base de discussion lors de l'entretien.

Pendant l'entretien de recrutement, les questions permettent de confirmer et de préciser les résultats des tests, qui sont une aide supplémentaire dans le mécanisme d'exploration. Si un test montre, par exemple, qu'un candidat possède de bonnes capacités d'innovation, le recruteur pourra le questionner pour comprendre comment cette innovation s'est traduite au cours de son expérience professionnelle.

### Quels outils d'évaluation choisir ?

L'idéal est de faire passer un test de compétences ainsi qu'un test de personnalité, afin d'avoir une vision complète du candidat. Le choix des tests doit se faire en fonction du profil. Par exemple, pour un poste junior, il est recommandé de faire passer le un test de raisonnement, afin de connaître le quotient intellectuel (QI), ainsi qu'un test de personnalité ou bien un test de compétences s'il s'agit d'une fonction spécifique, comme un poste commercial.

En revanche, un test de QI ne sera pas pertinent pour un poste de manager. Mieux vaut privilégier un test d'intelligence émotionnelle afin d'évaluer la capacité à percevoir, comprendre et gérer ses émotions et celles des autres. Il est recommandé de faire passer un test d'intelligence émotionnelle dès lors que le poste implique une interaction fréquente avec d'autres personnes.

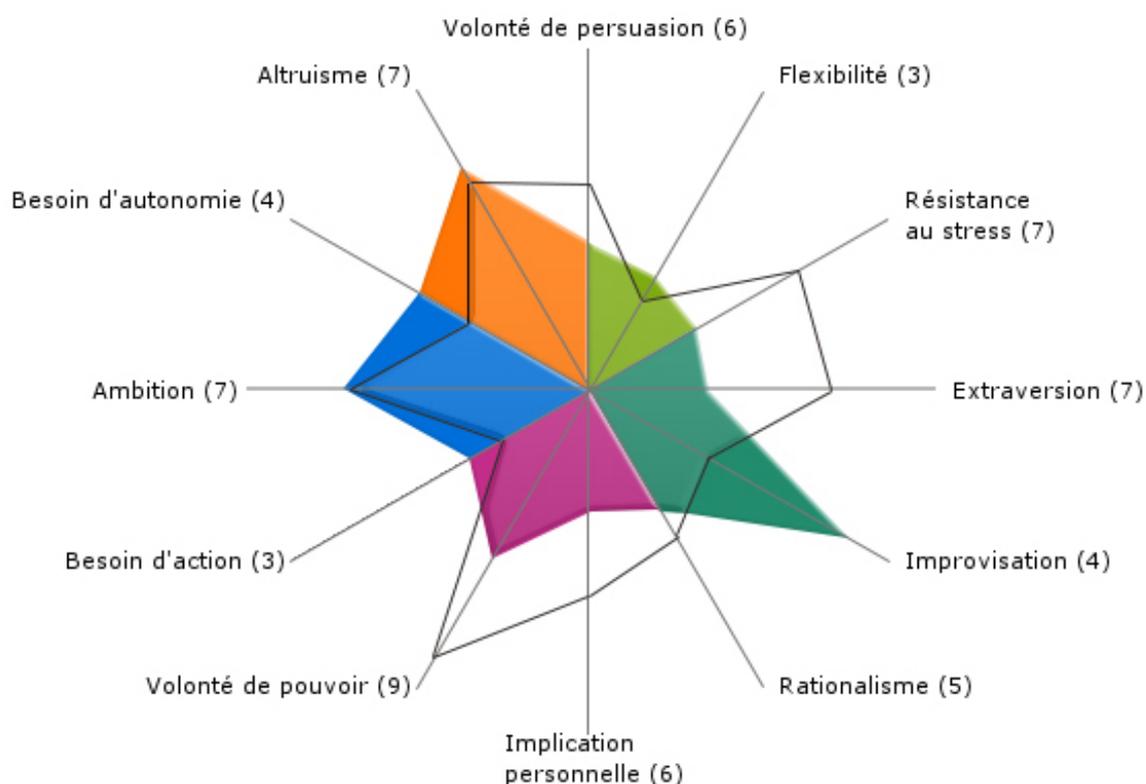


## Comment interpréter les résultats ?

Il faut d'abord définir précisément les critères du profil recherché avant de faire passer les tests psychométriques. Les critères du profil guideront en effet le choix des tests et l'interprétation des résultats. En particulier pour les tests de personnalité, les résultats n'ont de sens que par rapport à un profil recherché, car il n'y a pas de mauvaise ou de bonne personnalité. Par exemple, si un test de personnalité révèle un fort besoin d'encadrement, il pourra s'agir d'un point positif pour un poste s'inscrivant dans une hiérarchie lourde mais pénalisant pour un manager qui doit être autonome dans ses fonctions.

Plusieurs aspects sont à connaître pour ne pas se méprendre dans l'interprétation des résultats. La lecture des scores mérite par exemple un éclairage particulier : si le candidat A obtient une note deux fois supérieure à celle du candidat B pour la dimension de la discrétion, cela ne signifie pas que A sera deux fois plus discret que B lors d'une même situation. Cela veut dire qu'il sera discret dans deux fois plus de situations que B. Ainsi, une note de 90 % en discrétion signifie que le candidat sera discret dans 90 % des situations. Autre élément à savoir : les faibles différences de score devraient être ignorées dans la lecture des tests psychométriques.

Afin de bien maîtriser tous ces aspects, il est conseillé de suivre une formation sous la forme d'atelier pratique. Se



## MOBILITÉ INTERNE : 5 SYNDROMES RH À ÉVITER

**Faire évoluer en interne est tout aussi délicat que de recruter, si ce n'est plus, car connaître la personne évaluée conduit souvent à plus de subjectivité.**

**Patrick Leguide, fondateur et PDG de Central Test, fait le point sur les syndromes RH qui peuvent nous inciter à commettre des faux pas.**

La mobilité interne concerne autant la promotion hiérarchique que l'accompagnement vers une spécialisation ou un changement de métier. Des aspects que les entreprises doivent impérativement considérer à l'heure où les salariés sont de plus en plus en quête de changement <sup>4</sup>. Pour les fidéliser, elles ont donc intérêt à considérer tous les aspects de la mobilité interne, sans oublier les travers qui peuvent l'accompagner.

Si certains biais cognitifs peuvent inciter les recruteurs à commettre des erreurs, en matière de mobilité interne, certains syndromes peuvent aussi brouiller les cartes. Mes différentes expériences de consultant RH puis de chef d'entreprise m'ont permis d'en identifier cinq.

### LE SYNDROME DE PETER

Selon le principe de Peter, tout employé tend à s'élever à son niveau d'incompétence. En d'autres termes, un excellent technicien ne sera pas forcément un bon directeur technique. Faire évoluer ses collaborateurs en leur confiant plus de responsabilités, notamment managériales, conduit inévitablement à une erreur de casting. De surcroît, la personne se sentant incompétente à son poste aura inconsciemment tendance à recruter plus incompétent qu'elle par peur d'être remplacée !

C'est donc une perte de performance catastrophique pour l'entreprise qui aboutit à une pyramide inversée des compétences... Pour lutter efficacement contre ce syndrome, les entreprises ont intérêt à bien évaluer le potentiel des collaborateurs, en plus de les former.

### LE SYNDROME DE STÉRÉOTYPE

Un poste à responsabilité confié à un homme plutôt qu'à une femme, un collaborateur choisi pour occuper un poste de manager non pas sur ses résultats mais pour son diplôme... Des stéréotypes discriminatoires qui peuvent parfois nous influencer sans que nous ne le réalisons, et qui peuvent aboutir à un clonage dans le management. Un phénomène dont les entreprises prennent de plus en plus conscience, comme le prouvent les accords professionnels mentionnant ces problèmes de discrimination.

### LE SYNDROME DE LA MOUCHE DU COCHE

Vous connaissez des personnes qui s'affairent de façon désordonnée et qui s'attribuent les mérites une fois la tâche terminée. Jean de La Fontaine l'exprimait si bien dans sa fable *« Le Coche et la Mouche »* : *« Ainsi certaines gens, faisant les empressés, s'introduisent dans les affaires. Ils font partout les nécessaires, et partout importuns devraient être chassés. »*

Certaines personnes savent se faire remarquer par leurs supérieurs, mais leurs résultats et leurs compétences sont-elles véritablement à la hauteur ?

Comme pour le biais de naïveté en recrutement, les décideurs touchés par ce syndrome se laisseront influencer par les salariés qui savent le mieux promouvoir leur image.



## LE SYNDROME D'OCTOPUS

Estimer que tout le monde doit savoir tout faire est une erreur souvent commise par les dirigeants de petites entreprises. J'en ai moi-même été victime à mes débuts. Si un commercial est affecté principalement au développement des ventes, il ne faut pas le disperser dans le marketing et la communication.

Tout le monde n'a pas les multiples bras du docteur Octopus de Spiderman ! En interne, ces accumulations de casquettes peuvent également créer la confusion en termes de mobilité et d'évolution.

## LE SYNDROME DE CÉSAR

Le Sénat romain s'est âprement mordu les doigts de l'ambition de Jules César, lequel s'empara du pouvoir à Rome après la conquête de la Gaule.

L'expertise et le savoir-faire ne sont pas gage de loyauté. La promotion à certains postes clés exige une attention particulière, notamment pour éviter de faire entrer le loup dans la bergerie.

Ces collaborateurs sont les garants de la performance de la société mais ils doivent aussi véhiculer les valeurs. La guérison, c'est maintenant ! Pour éviter la propagation de ces syndromes parfois inconscients, le processus de mobilité interne doit faire l'objet d'autant de soin qu'un recrutement. Fixer les règles du jeu en amont, en établissant notamment des fiches de postes, permet déjà de laisser moins de place à la subjectivité. Le recours à des outils d'évaluation aide à déceler le potentiel mais aussi à explorer les motivations et les intérêts professionnels d'une personne sur une base objective.

Les tests de personnalité d'aujourd'hui, sont aussi axés sur l'évolution professionnelle et prennent en compte des dimensions telles que l'ambition ou l'adaptabilité. Débriefés et approfondis lors d'un entretien annuel par exemple, les résultats de ces tests permettront non seulement d'éviter les erreurs de casting mais également de proposer à chaque collaborateur l'évolution interne la plus adaptée.

*<sup>4</sup> Selon l'étude de TNS Sofres, parue en février dernier, 57 % des salariés expriment l'envie de changer de métier ou de filière d'ici la fin de leur vie professionnelle.*

### A RETENIR

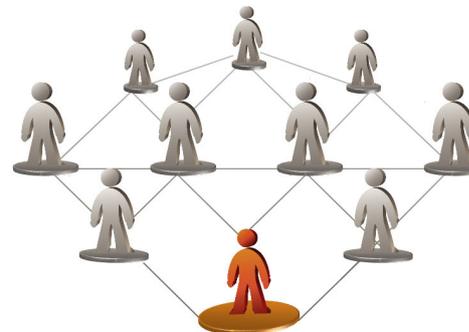
- Il n'y a pas de mauvaise ou de bonne personnalité. Le choix d'un test se fait par rapport aux critères du profil recherché.
- Faire évoluer en interne est tout aussi délicat que de recruter. Pour éviter les biais en mobilité interne, le recours à des outils d'évaluation est souhaitable pour explorer les motivations et les intérêts professionnels d'une personne sur une base objective.

## 3.2 GESTION DES TALENTS

### COMMENT IDENTIFIER ET RETENIR LES TALENTS ?

Un marché du travail beaucoup plus mobile, des candidats de plus en plus exigeants, de nombreux seniors prêts à partir en retraite... Bienvenue à l'ère de la guerre des talents. Une nouvelle époque où pour tirer leur épingle du jeu, les entreprises se doivent d'identifier et de retenir leurs meilleurs collaborateurs. Un défi que chaque organisation doit relever en élaborant sa propre stratégie.

« Disposition donnée, aptitude, capacité particulière, habileté naturelle ou acquise à faire quelque chose », telle est la définition que nous offrent les dictionnaires du mot talent. Une définition intéressante pour prendre conscience du caractère intangible de cette donnée, mais beaucoup trop imprécise pour le monde de l'entreprise, car en fonction des postes et des organisations, le talent peut revêtir des formes bien différentes. Posséder des aptitudes artistiques peut se révéler une qualité précieuse dans l'univers de la publicité et du marketing, mais elle ne présentera que peu d'intérêt lorsqu'il s'agit d'occuper des fonctions commerciales. Avant d'identifier leurs hauts potentiels, les entreprises doivent donc au préalable trouver leur propre définition du talent.



#### Identifier à l'aide de tests psychométriques combinés

Observations sur le terrain ou prises de références, il existe ensuite une multitude de méthodes pour reconnaître les meilleurs potentiels. Mais le talent étant par nature une donnée intangible, la démarche la plus efficace et la plus objective pour le détecter est d'avoir recours à une combinaison d'outils psychométriques. Afin d'obtenir l'image la plus complète des traits de caractère et des qualités d'un individu, il est intéressant de combiner tests de pensée critique et de personnalité. Imaginons un poste de manager pour lequel on recherche un potentiel imaginatif capable de mettre en pratique de nouvelles solutions. Le test de personnalité permettra de détecter le potentiel imaginatif alors que le test de pensée critique mettra en évidence les qualités cognitives. Si le candidat possède ces deux aspects, il sera armé pour le poste. En revanche, s'il possède un don pour l'imagination mais peu d'aptitudes cognitives, il sera capable d'imaginer de nouveaux scénarios mais il ne sera pas en mesure de les mettre en pratique.

#### Manager différemment

Les hauts potentiels ont une particularité : ils se lassent vite et n'hésitent pas à aller voir ailleurs si l'herbe est plus verte. Pour les retenir, il faut donc savoir adopter de nouvelles stratégies de management, basées sur une approche personnalisée de chaque talent afin de leur permettre de faire au quotidien ce qu'ils aiment le plus.

Cela passe par la mise en œuvre de plans de carrière individuels où chacun pourra trouver son sens de progression. Si le manager possède des talents créatifs, il peut s'agir par exemple de lui confier des challenges tels que l'adaptation d'un produit à un nouveau marché et la mise en place de campagnes publicitaires pour sa promotion. Ce management au cas par cas incitera les hauts potentiels à développer un sentiment d'appartenance à l'entreprise tout en les aidant à s'identifier davantage à leur rôle dans la structure.

Enfin, rien ne sert de mettre en œuvre une démarche d'identification et de rétention des talents, si celle-ci ne rejoint pas la stratégie d'ensemble de l'entreprise. Pour porter ses fruits, cette dernière doit s'articuler et s'aligner sur les objectifs globaux de l'organisation.



## COMMENT DÉCELER LE POTENTIEL COMMERCIAL ?

**Le potentiel commercial n'est pas qu'une question d'expérience. Il est aussi affaire de motivation et de personnalité. Quels que soient le secteur d'activité et les missions précises du poste, force est de constater que les meilleurs profils commerciaux possèdent tous le même dénominateur commun, une aptitude particulière à vendre, un potentiel difficile à cerner mais identifiable en multipliant les approches.**

Commercial, un métier mais une multitude de postes, une donnée que certaines entreprises en quête de la perle rare ont tendance à oublier. Non contentes de chercher un bon prospecteur, capable de développer sa base de données et d'entretenir une bonne relation avec ses clients, elles s'attendent aussi à ce que ce dernier soit doté de compétences en management, en marketing tout en possédant quatre à cinq ans d'expérience dans leur domaine d'activité. Le problème est que ce mouton à cinq pattes n'existe pas. Plutôt que de chercher l'impossible, il est de leur intérêt de commencer par bien définir le poste et sa dominante, la mission qui occupera 80 % du temps de la personne recherchée. Ensuite pour élargir leurs recherches, c'est au potentiel commercial des candidats qu'elles devront s'intéresser.

### **Analyser la motivation**

En entretien, il n'est pas rare d'entendre certains candidats dire qu'ils ne sont capables de vendre que s'ils sont convaincus par le produit. Un argument qui aurait tendance à montrer que ces personnes sont moins enclines à la vente qu'elles ne le prétendent. Certaines analyses ont effectivement montré que le goût de la vente était un point commun que partageaient les commerciaux les plus talentueux. Tout comme le goût de la négociation, qu'ils ne se privent généralement pas de mettre en pratique lors de la discussion de leur propre contrat. Ces éléments, de la même manière que la motivation à s'autogérer et le goût du contact téléphonique peuvent être décelés en entretien mais aussi en ayant recours à des tests d'intérêts professionnels et des tests spécifiques de vente.

### **Étudier la personnalité**

Parallèlement aux motivations, il sera également intéressant de se pencher sur la personnalité du candidat. Par le biais de tests de personnalité et d'entretiens, cette étude permettra de compléter l'évaluation des motivations et de déceler si la personne dispose des traits de caractère propres aux meilleurs commerciaux. Ces derniers sont généralement extravertis, dynamiques avec le goût de l'action. L'autonomie est une autre de leurs caractéristiques, tout comme le fait qu'ils soient fréquemment moins consensuels que la moyenne. Sans tomber dans la caricature, ces traits de personnalité peuvent constituer de bons indicateurs pour détecter le potentiel commercial d'un candidat.

### **Focus sur le savoir-être**

La motivation et la personnalité sont au rendez-vous mais le candidat aura-t-il le savoir-être, l'habileté d'un bon vendeur ? Sa capacité à être combatif, sa débrouillardise, son habileté relationnelle, son aisance à se mettre en scène seront alors autant d'indicateurs à guetter. Afin de les mettre en exergue, les mises en situation sont d'excellents exercices.

CV, entretiens, motivation, personnalité, savoir-être, mise en situation... C'est en multipliant les approches et en combinant les différents outils mis à leur disposition que les recruteurs arriveront à déceler le potentiel commercial des candidats.

## COMMENT IDENTIFIER ET STIMULER LES CRÉATIFS DE VOS ÉQUIPES?

Les périodes difficiles ont parfois du bon. Avec la crise, bon nombre de sociétés ont découvert ou redécouvert les atouts de la créativité. Source d'innovation, cette dernière peut effectivement constituer un véritable levier de développement pour les entreprises. À deux conditions toutefois : savoir la reconnaître et la stimuler !

L'idée n'est pas de transformer le monde de l'entreprise en vivier de créatifs, mais plutôt d'identifier et stimuler les collaborateurs les plus prédisposés, tout en laissant l'opportunité à chacun d'exprimer son éventuelle part de créativité. Mais qu'entend-on exactement par créativité ? C'est savoir sortir des sentiers battus, trouver des voies différentes, non conventionnelles... Mais ce n'est pas seulement trouver des idées originales, avant qu'Archimède puisse crier Eurêka, il a déjà fallu qu'il se pose la bonne question.

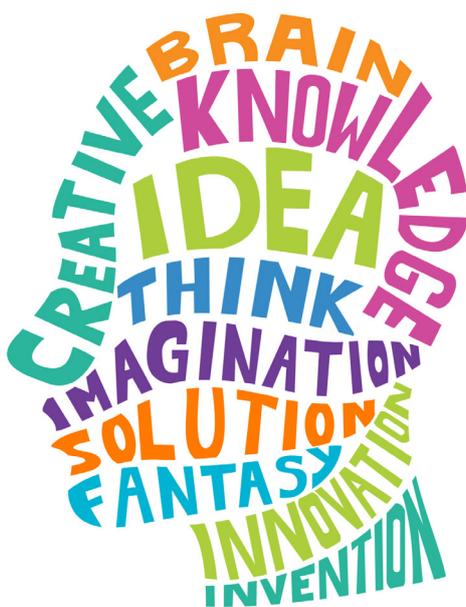
En d'autres termes, pour trouver des solutions innovantes, il faut être capable de se fixer un but et de s'interroger en envisageant les choses sous un angle différent, inédit.

### Observer pour mieux identifier

La première étape incontournable pour identifier la créativité de ses collaborateurs est d'instaurer une stratégie, reconnaissant et mettant en avant la créativité. Cela sous-entend notamment former et communiquer auprès des managers de proximité afin qu'ils soient moteur et non pas un frein au processus de créativité.

Avoir recours à des tests de personnalité constitue également un point de départ intéressant, car certains traits de caractère, comme le besoin d'indépendance, l'intuition, le sens expérimental, l'adaptation, peuvent indiquer si une personne est spontanément prédisposée à être créative. Cela ne veut pas dire pour autant que les personnes très rationnelles ne peuvent pas faire preuve de créativité, mais elles auront davantage besoin d'être stimulées.

Il est également possible d'avoir recours à des tests de créativité aptes à mesurer la capacité à produire des idées. Des outils très peu utilisés en entreprise et dont il n'existe pas encore de version informatisée. Observer, donner des challenges et organiser des brainstormings sont également des moyens d'identifier les plus créatifs.





## La créativité se cultive

Stimuler la créativité exige d'informer et de sensibiliser à la nécessité d'innover. Sans oublier de ne brimer aucune idée, aussi farfelue soit-elle. Cette composante doit également être intégrée à la stratégie de l'entreprise et prise en compte dans les critères d'évaluation. On peut aussi intégrer une prime de créativité pour les postes clés où l'innovation est essentielle.

Comment augmenter le trafic d'un site, comment multiplier des canaux de distribution, comment rendre un service plus ludique... Donner des challenges est un bon moyen de développer la créativité de ses équipes et de les impliquer dans la mise en œuvre de solutions.

Casser la routine par des brainstormings, des sorties en équipe ou des « reversal day », qui permettent aux salariés, le temps d'une journée, de laisser leur poste de travail pour découvrir un autre métier de l'entreprise, sont aussi d'excellents moteurs pour susciter la créativité.

Favoriser la diversité des équipes créatives, leur donner la possibilité de communiquer avec un consultant externe, exploiter les outils de réflexion et de partage tels que les boîtes à idées, les réseaux sociaux et les groupes communautaires sont autant de pistes qui peuvent aussi être mises en œuvre pour stimuler la créativité, source d'innovation.



### A RETENIR

- Identifier, gérer et retenir les talents est un défi pour chaque organisation.
- Adopter de nouvelles stratégies de management, basées sur une approche personnalisée, favoriser la diversité dans les équipes, stimuler la créativité par des challenges sont tout autant des moyens à déployer en complémentarité des outils psychométriques pour fidéliser les talents.

# AVIS D'EXPERTS

## PROFILS COMMERCIAUX - ZOOM SUR LE PROFIL VENTE-R

Spécialisé dans le recrutement et la formation des commerciaux, le cabinet SalesPlus utilise le test Profil Vente-R depuis cinq ans. Son co-fondateur et directeur associé, Loïc Bermari, nous éclaire sur sa méthodologie d'utilisation et les apports de cet outil d'évaluation.

### **Dans quel contexte utilisez-vous cet outil d'évaluation ?**

*Le Profil Vente-R intervient au tout début de notre processus de recrutement, en amont de l'entretien et ce, quelle que soit notre méthode de sourcing : traditionnelle ou par le biais de Cobize.com, notre communauté de commerciaux. Grâce à notre partenariat avec Central Test, les professionnels qui s'inscrivent sur Cobize, ont effectivement la possibilité de passer le test directement sur notre site, dès leur inscription au réseau.*

*Nous avons également recours au Profil Vente-R en amont des formations que nous dispensons. Il nous permet par exemple, de faire le bilan d'une force de vente de manière objective afin de lui proposer la formation la plus adaptée.*

### **Quels sont ses avantages ?**

*Dans le cadre d'un recrutement, le débriefing des résultats en entretien peut donner lieu à des mises en situation nous permettant de voir comment le candidat présente et développe ses arguments, traite les objections... Les résultats sont également d'excellentes pistes pour orienter l'entretien. Si je recherche un commercial au profil chasseur et que le candidat n'obtient qu'un score très faible dans ce domaine, je creuserais cette question en face à face.*

*D'autre part, le Profil Vente-R étudie des points, comme le closing, que les autres outils d'évaluation n'abordent généralement pas. Avec ses douze dimensions, il nous aide à avoir une vision plus exhaustive des candidats.*

### **Quel est justement leur ressenti concernant ce test ?**

*90 % d'entre eux nous en font d'excellents retours. Ils sont le plus souvent agréablement surpris. Ils l'apprécient beaucoup et le considèrent plus opérationnel que les autres. Les termes employés ne leur semblent pas abstraits et reflètent bien, au contraire, la réalité et le quotidien de leur métier.*



## ÉVALUATION INTERNE : ZOOM SUR LES OUTILS DE MANAGEMENT

### Étude de cas

Le service RH du Crédit Agricole est amené à se positionner sur l'évolution interne des collaborateurs aux postes de managers, le premier niveau étant directeur d'agence ou responsable d'unité.

Suite à un appel classique de candidatures internes, le potentiel managérial est apprécié pour les profils sans expérience d'encadrement. Pour les plus expérimentés, une expertise de l'expérience acquise sera mise en œuvre. Dans les deux cas, l'usage des tests occupe une place importante dans le processus d'évaluation. Sur une demi-journée, les candidats passent un entretien suivi de tests puis du débriefing oral des résultats.

*«Malgré une pratique du recrutement de plus de 30 ans, il m'est toujours difficile d'appréhender les potentialités d'évolution managériale sur un temps réduit sans le recours aux tests : le GAAT est un outil très intéressant en mobilité interne.»* témoigne Marie Christine CREUTZER, Responsable Pôle Recrutement, Crédit Agricole Pyrénées Gascogne.

### Les apports de la solution Central Test

Dans notre processus, trois outils Central test sont utilisés :

- 1 CTPI-R** : Afin de repérer les potentialités de se positionner en tant que moteur au sein d'une équipe. On apprécie alors le potentiel de leadership.
- 2 GAAT** : Test d'analyse et de pensée critique, utilisé systématiquement en prolongement du test CTPI-R
- 3 PROFIL MANAGER** : Permet d'apprécier le style de management souhaité par le candidat plutôt que sa pratique réelle exercée dans le métier.

Dans notre approche, les tests complètent l'entretien et sont suivis systématiquement d'un débriefing oral.

### Les bénéfices

- Gain de temps et grande souplesse de passation
- Meilleure objectivité, fiabilité et équité dans les recrutements
- Les tests offrent une garantie de confidentialité
- Bonne corrélation entre les résultats aux tests et l'intégration professionnelle

# CONCLUSION

Les outils d'évaluation psychométrique sont amenés à prendre de l'ampleur dans l'univers de l'entreprise. Dans les grandes comme dans les petites structures, leur utilisation est amenée à se démocratiser. Dans un contexte de grisaille économique mais aussi de guerre des talents, ces outils combinés entre eux, associés à des mises en situation et débriefés en face à face, réduisent effectivement les risques d'erreur. Ils apportent un éclairage plus exhaustif tout en favorisant le dialogue.

Véritables outils de gestion de carrière, les tests d'évaluation psychométriques sont aussi fondamentaux dans le cadre d'un recrutement qu'en amont d'une formation ou que dans l'optique d'une mobilité interne ou dans une approche plus macro de diagnostic d'équipe.

Mais les tests psychométrique n'ont pas encore fini d'évoluer. Statistiques plus poussées, meilleur contrôle de la désirabilité sociale, interconnexion avec des logiciels RH, intégration d'univers de plus en plus proches de la réalité... Les nouvelles technologies contribueront à optimiser leur fiabilité et faire des tests d'évaluation psychométrique des outils indispensables au processus RH.