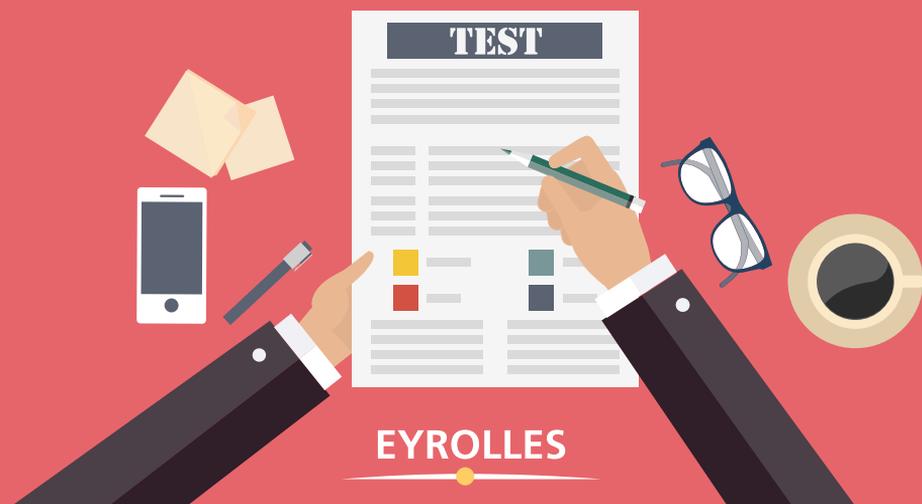


# RÉUSSIR LES TESTS DE SÉLECTION

- ➔ Les tests d'aptitude
- ➔ Les tests de personnalité
- ➔ Les mises en situation professionnelle





# RÉUSSIR LES TESTS DE SÉLECTION



Comprendre le rôle des tests de sélection dans le processus de recrutement, leur contenu, leur mode d'application ainsi que vos droits, voilà ce que vous offre cet ouvrage pratique, vaste panorama des tests utilisés par les recruteurs. Sous une forme ludique, le recruteur va chercher à tester vos aptitudes professionnelles, mais aussi votre comportement au travail. Cette étape n'est donc pas à sous-estimer : de bons résultats aux tests vous permettront d'améliorer vos perspectives d'embauche.

Pour éviter les mauvaises surprises et mettre toutes les chances de votre côté, pour décrocher votre premier poste ou le poste dont vous rêvez depuis longtemps, entraînez-vous ! Familiarisez-vous avec les plus courants d'entre eux : le SOSIE, le PAPI, le 16 PF, le DISC, le BV 16, le D 2000 (tests des dominos), les nouveaux tests de raisonnement et bien d'autres encore.

Pour vous aider à optimiser vos performances, à progresser de manière significative, l'évaluation des résultats se trouve à la fin de chaque série de tests.

**Clothilde Hanoteau**, longtemps journaliste spécialisée dans la recherche d'emploi, spécialiste de l'orientation, est aujourd'hui responsable du service Coaching Orientation chez L'Étudiant / Altice Média Group.

# **Réussir les tests de sélection**

Groupe Eyrolles  
61, bd Saint-Germain  
75240 Paris Cedex 05  
[www.editions-eyrolles.com](http://www.editions-eyrolles.com)

Infographies : Édith Foissy

## Remerciements

Tous mes plus chaleureux remerciements s'adressent d'abord aux contributeurs de ce livre : psychologues du travail, consultants, recruteurs, cabinets et éditeurs (voir en début d'ouvrage).

Et que soient ensuite remerciés également Victoria Beltran Lopez, consultante RH, Édith Foissy, infographiste, Frédéric Murol, recherche iconographique, Charlotte Segal-Moisson, consultante indépendante « chasseuse d'étoiles », et tous les recruteurs, consultants, graphologues, candidats qui ont répondu à cette enquête.

En application de la loi du 11 mars 1957, il est interdit de reproduire intégralement ou partiellement le présent ouvrage, sur quelque support que ce soit, sans autorisation de l'éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris.

© Groupe Eyrolles, 2016  
ISBN : 978-2-212-56378-8

Clothilde Hanoteau

# **Réussir les tests de sélection**

Tests d'intelligence, d'aptitude, de personnalité,  
mises en situation professionnelle

**EYROLLES**





# L'objectif de ce livre

## Pourquoi des tests ?

Si les tests d'évaluation utilisés dans le cadre de processus de recrutement sont souvent mal perçus par les candidats, ils sont pourtant un outil plus objectif que l'entretien. Qu'ils évaluent les aptitudes au raisonnement ou la personnalité d'un candidat, ils sont même utiles pour vous, permettant de confirmer votre adéquation avec un poste. En effet, mieux vaut avoir les aptitudes et les motivations qu'implique un emploi pour s'y épanouir et réussir. C'est d'ailleurs dans l'objectif de recrutements plus justes et offrant leur chance à des candidats au-delà de leurs diplômes, leur âge et leur CV que se sont développées des méthodes de recrutement plus objectives, fondées sur les aptitudes au raisonnement, la personnalité professionnelle et les situations de travail.

## Décrocher un poste qui vous correspond

Cet ouvrage a pour objectif de vous aider à mieux appréhender les tests et à comprendre leur rôle dans les processus de recrutement. Des exercices d'entraînements, très utiles dans le cas des tests d'aptitudes, vous permettront de vous familiariser avec les tests les plus fréquents : tests de logique à base de dominos, de formes géométriques ou de « matériel » verbal... Le chapitre consacré aux questionnaires de personnalité vous aidera à les comprendre et par conséquent à les réussir.

## Un outil parmi tout un faisceau d'éléments

Si les tests d'aptitudes sont souvent utilisés dans le cadre d'un premier « tri », et donc pour éliminer une partie des candidats, la plupart du temps, les tests constituent une partie des éléments sur lesquels s'appuient les recruteurs pour juger de votre adéquation au poste à pourvoir.



# Les contributeurs de ce livre

## Les psychologues du travail, consultants et recruteurs

- Yves-Marie Beaujouan : directeur général de Saville Consulting France, professeur associé à l'université Paris 5-Descartes.
- Thomas Eymond Daru : Country Manager Cubiks France.
- Françoise Dissaux-Doutriaux : consultante, directrice du cabinet Françoise Dissaux-Doutriaux, experte auprès des ECPA, à l'origine de l'adaptation française du SOSIE. Elle a publié avec Rose-Marie Ponsot *Les Couloirs du recrutement* aux Éditions François Bourin en 2013.
- Maryvonne Labeille : présidente directrice générale du cabinet Labeille Conseil, vice-présidente du Syntec Conseil en recrutement de 2011 à 2014.
- Christine Lagrais : consultante RH, formatrice et coach.
- Cécile Pannetier : directrice Produit chez Pearson – ECPA.
- Jean-Pierre Rolland : enseignant-chercheur à l'université Paris Ouest-Nanterre-La Défense, à l'origine de la validation française du modèle américain des Big 5, coauteur de *RH : les apports de la psychologie du travail* aux Éditions d'Organisation en 2006. Voir son interview : <https://www.youtube.com/watch?v=8Arz4XwgqtU>
- Delphine Rossignol-Britzel : consultante chez Cubiks.

## Les éditeurs de tests et cabinets

- Cubiks : cabinet international de conseil en ressources humaines, qui combine des outils d'évaluation issus des dernières avancées technologiques à une expertise dans les missions de conseil. Il couvre le globe avec 150 consultants présents dans 50 pays dont 25 en France. Cubiks est signataire de la charte des éditeurs. [www.cubiks.fr](http://www.cubiks.fr)

- ECPA : Éditions du Centre de psychologie appliquée, leader de l'édition de tests en France. Les ECPA ont étendu progressivement leur champ d'intervention en développant des outils accessibles à d'autres professionnels que les psychologues, notamment les professionnels des ressources humaines, et sont signataires de la charte des éditeurs. En 2004 les ECPA et les EAP (Éditions et applications psychologiques) fusionnent. Le catalogue de tests se trouve ainsi enrichi. [www.ecpa.fr](http://www.ecpa.fr)
- Labeille Conseil : cabinet spécialisé sur les secteurs de l'hôtellerie, la restauration et le tourisme, la distribution, l'e-commerce, l'agroalimentaire et la *silver* économie. Il a particulièrement développé l'approche *assessment*, avec notamment une équipe dédiée depuis cinq ans au sein de Talent Développement.
- Saville Consulting : cabinet international présent dans 80 pays. Saville Consulting France fait partie des signataires de la charte des éditeurs, qui garantit le sérieux et la validité scientifique des outils. Il est constitué de 10 consultants dont son directeur général et fondateur Yves-Marie Beaujouan. Les tests de Saville Consulting sont utilisés par de grandes entreprises nationales et internationales, ainsi que des cabinets de conseil en RH notamment pour la présélection, le recrutement et le développement des personnes.

# Les tests en questions

Après les premières étapes de la sélection (CV et lettre de motivation), vient l'épreuve la plus critique du processus de recrutement : l'évaluation. Elle se fera par le biais d'un ou de plusieurs entretiens, et, de plus en plus souvent, de tests. Serez-vous prévenu par le recruteur que vous allez être soumis à un test de sélection, à quoi servent ces tests, pouvez-vous refuser de les passer, quelles sont les différentes étapes de la passation d'un test, à quoi sert la restitution des résultats ? Autant de questions auxquelles nous répondrons le plus précisément possible, avec l'aide des recruteurs, afin de comprendre leur rôle dans le processus d'embauche.

## Un instrument standardisé

Professeur de psychologie, Jean-Pierre Rolland, enseignant-chercheur à l'université Paris Ouest-Nanterre-La Défense et spécialiste des tests, dans l'ouvrage collectif publié sous la direction de Claude Lévy-Leboyer, Claude Louche et lui-même aux Éditions d'Organisation, et intitulé *RH : les apports de la psychologie du travail*, cite deux définitions classiques des tests :

- « *Un test est une procédure systématique d'observation de la conduite et de description de cette conduite à l'aide d'échelles numériques ou de catégories.* » (Cronbach)
- « *Un test est une situation expérimentale standardisée, servant de stimulus à un comportement. Ce comportement est évalué par comparaison statistique avec celui d'autres individus placés dans la même situation, permettant ainsi de classer le sujet examiné soit quantitativement, soit typologiquement.* » (Pichot)

## À savoir



*Le test est un instrument standardisé (le même pour tous les candidats), étalonné (appliqué à un groupe qui sert de référence), qui permet de mesurer l'intelligence, la mémoire, l'attention ou encore d'explorer la personnalité d'un candidat, et de le classer par rapport à un groupe et/ou aux autres candidats.*

## L'étalonnage, qu'est-ce que c'est ?

Avant de mettre un test sur le marché du recrutement, on réalise un étalonnage appliqué sur un échantillon représentatif de la population. Sont pris en compte l'âge, le sexe, le niveau d'études, la catégorie socio-professionnelle... Au besoin, le test est revu et corrigé jusqu'à ce qu'il soit considéré comme valide. Le dernier étalonnage sert de référence.

De nouveaux étalonnages sont régulièrement réalisés ou alimentés au fur et à mesure des nouvelles passations (notamment pour les tests informatisés qui peuvent être directement entrés sur une base de données). Outre l'étalonnage général, des groupes de référence spécifiques sont souvent disponibles : étudiants, ingénieurs, personnel administratif, commerciaux, diplômés d'un bac + 2, etc. Les scores des candidats peuvent donc être comparés à l'étalonnage général, mais aussi à un étalonnage spécifique : pour un candidat à un poste d'ingénieur par exemple, ses résultats seront comparés au groupe « ingénieurs ».

## De la psychologie clinique au monde du travail

Les premiers tests datent de la fin du XIX<sup>e</sup> siècle. C'est le psychologue américain Cattell, formé par les deux grandes écoles des précurseurs des tests, le laboratoire de psychologie expérimentale de Wundt, créé en 1875 à Leipzig, et le laboratoire d'anthropologie de Galton, fondé en 1884 à Londres, qui employa pour la première fois l'expression de

« mental test ». Mais c'est Alfred Binet (1857-1911), célèbre psychologue français, qui créa le tout premier test d'intelligence. Son but, clinique, était d'étudier les enfants anormaux (voir partie 1).

Les tests ont ensuite été largement utilisés pendant les deux guerres mondiales pour le recrutement des soldats, dans les armées américaine et britannique. Par la suite, ils ont été adaptés au recrutement pour les entreprises et ont servi de modèles à de nombreux autres tests. Mais leur véritable entrée dans le domaine de la sélection à l'embauche date de l'après-guerre, aux États-Unis et en Grande-Bretagne.

Mis au point dans les années 1950 et 1960, ils se sont largement développés pendant une vingtaine d'années, surtout dans les grandes entreprises et les cabinets de recrutement. Issus de la psychologie clinique et souvent utilisés tels quels, ils étaient parfois adaptés mais toutefois pas conçus spécifiquement pour le monde du travail.

## Des outils proches de la réalité des entreprises

Aujourd'hui, les tests sont de plus en plus proches du contexte professionnel. Il existe des tests d'aptitudes élaborés à partir des problèmes et des données réalistes des entreprises et en fonction des types de poste (finance, informatique, administratif, etc.). Les questionnaires de personnalité appréhendent majoritairement aujourd'hui la personnalité professionnelle, les motivations et les comportements en situation de travail.

Il s'agit d'une évaluation comportementale qui tente de révéler, en simulant un cas concret, si votre comportement professionnel sera en adéquation avec le poste à pourvoir. Le but des recruteurs n'étant pas tant de savoir si vous êtes introverti ou extraverti, mais plutôt si vous êtes capable de prendre la parole en public, si vous avez l'esprit d'équipe, le sens de l'organisation, le goût du changement, etc.

## Deux formes d'évaluation : le raisonnement et la personnalité

L'approche des tests est restée classique. Elle est de deux types : l'évaluation des formes d'intelligence, et l'approche axée sur la personnalité (et les styles de management auxquels elle appartient). Si les nouveaux tests sont élaborés en fonction du contexte professionnel, en revanche les dimensions évaluées sont toujours les mêmes. On prend simplement plus en compte les dimensions de la personnalité par rapport au travail et moins la personnalité générale. Les notions classiques, du type introverti/extraverti, ont été remplacées par celles du leadership, etc. Les situations s'appuient davantage sur un contexte de travail, comme dans les tests SOSIE, PAPI ou WAVE (voir pages 182, 194 et 243).

Les évolutions actuelles font ressortir une meilleure connaissance et pratique des *assessments centers* : une évaluation qui combine des tests, des entretiens et des mises en situation (voir partie 3). « *C'est une méthode très riche au niveau de l'évaluation, qui permet de réduire les incertitudes car elle fait appel à des outils de différentes natures* », souligne Yves-Marie Beaujouan.

## Des tests plus en phase avec le monde contemporain et les entreprises

### ■ À l'ère du numérique

Si certains tests sont encore proposés, ou même uniquement disponibles, sous une forme papier-crayon, la majorité d'entre eux est maintenant informatisée. Vous les passerez sur ordinateur, souvent en ligne, et ils sont parfois même accessibles sur smartphone. Des plates-formes de tests en ligne sont aujourd'hui proposées aux recruteurs.

## ■ De moins en moins réservés aux psychologues

Si la passation de tests a longtemps été réservée aux psychologues, aujourd'hui les outils ont évolué et se sont adaptés pour les professionnels des ressources humaines. Les tests sont aujourd'hui conçus pour être accessibles aux non-psychologues qui travaillent dans le domaine des ressources humaines, formés et habilités pour pouvoir les utiliser.

## ■ Avec une prise en compte de la personnalité professionnelle

Les tests de personnalité se sont éloignés de la psychologie clinique et se rapportent à la vie active et aux situations professionnelles. Si le « classique » 16PF a été revu et est toujours utilisé, d'autres ont disparu. Les recruteurs ont opté pour des outils adaptés au monde des entreprises (SOSIE, PAPI, WAVE, APP...).

### À savoir



Deux dimensions ont fait leur apparition dans les dernières générations de tests de personnalité : l'évaluation de la gestion du stress et celle des valeurs ou sources de motivation.

### Parole d'experts

*Les outils d'évaluation sont aujourd'hui plus professionnels qu'il y a dix ou vingt ans. Ils n'abordent par exemple que les aspects professionnels de la personnalité, à la différence des tests projectifs ou de la graphologie, dont on n'entend presque plus parler aujourd'hui.*

YVES-MARIE BEAUJOUAN

*Dans ce milieu scientifique, j'ai dû convaincre de l'importance de la prise en compte de la motivation, la gestion du stress, la capacité à subir la pression ou à s'intégrer à une équipe. Les tests m'ont aidée car leur base algorithmique, mathématique m'a permis de passer par des outils légitimes aux yeux des scientifiques grâce à leur validité psychométrique.*

CHRISTINE LAGRAIS

## Professionaliser le recrutement

### ■ Recherche d'objectivité et professionnalisation des outils d'évaluation

Christine Lagrais confirme la professionnalisation du recrutement dans la fonction publique et le développement des techniques RH. « *Il a fallu convaincre de l'importance de la prise en compte de la motivation, la capacité à gérer le stress ou à subir la pression, la capacité à intégrer une équipe* », souligne-t-elle.

Françoise Dissaux-Doutriaux, à l'origine de l'adaptation française du SOSIE, confirme en effet : « *On assiste à une volonté de professionnaliser le recrutement, de le rendre plus objectif, donc il y a de plus en plus de tests. Les candidats savent qu'ils ont de grandes chances d'en passer.* »

Et, non seulement l'usage de tests dans le processus d'embauche ne diminue pas, mais, enjeu stratégique du recrutement, le marché des tests est aujourd'hui en pleine expansion et les outils proposés aux recruteurs sont de plus en plus nombreux. Par ailleurs, si jusque dans les années 1990 à partir d'un certain niveau de poste, on ne faisait plus passer de tests, aujourd'hui, les cadres dirigeants peuvent être soumis à des tests ou même à une session d'évaluation en *assessment center*.

Françoise Dissaux-Doutriaux, qui a notamment recruté de nombreux managers et encadrants pour le secteur informatique précise : « *Quand on fait du recrutement par annonces, les tests sont systématiques. Dans le cadre d'une approche directe, ils sont seulement imposés aux finalistes.* »

### ■ La multiévaluation

La recherche de l'objectivité et la professionnalisation des outils d'évaluation ont une autre conséquence : on va de plus en plus vers une multiévaluation et des multiévaluateurs. Pour cela, on cumule les outils de sélection. C'est le cas typique des gros groupes qui ont les moyens d'acquérir des outils et qui incluent, par exemple, dans leur processus de recrutement, en plus du dossier de candidature et de un ou plusieurs

entretiens, une série de tests d'aptitudes et d'intelligence, de questionnaires de personnalité, et une demi-journée d'*assessment center*. La tendance, soulignée par de nombreux spécialistes et prônée par des cabinets de recrutement, est plutôt à la multiplication des outils (tests, simulations, entretiens, etc.) que le contraire.

### Parole d'experts

#### – Saville Consulting France

*Nous utilisons des méthodes qui ont une validité élevée et la multiévaluation permet d'accroître encore la pertinence du diagnostic. On va utiliser une pluralité de méthodes de nature différente. Si trois outils disent la même chose, on a une information plus fiable. Si par exemple l'entretien conclut qu'une personne a une vision stratégique et si c'est validé également par une mise en situation et que le test de personnalité dit la même chose, on réduit l'incertitude.*

YVES-MARIE BEAUJOUAN

#### – Cubiks

*Cubiks conseille aux entreprises cette multiévaluation à travers trois approches : la personnalité et le style de travail (tests de personnalité, PAPI 3), le comportement (mises en situation) et la capacité (tests de raisonnement LOGIKS). Quand nous utilisons les trois, c'est ce que nous appelons un *assessment*.*

THOMAS EYMOND DARU

## Pas de règles en matière de sélection

### ■ Grosses structures publiques comme privées

Les situations sont diverses. Frédéric, ingénieur en informatique, explique : « *J'ai surtout passé des tests pour des grosses structures, un énorme groupe de télécoms, une grande entreprise de prestation de services en informatique ou les Hôpitaux de Paris, par exemple.* » Christophe, lui, a été soumis à différentes formes de tests, études de cas notamment et questionnaires de personnalité, auprès de collectivités territoriales.

## ■ Selon la culture de l'entreprise

La manière dont vous serez sélectionné dépend du profil de ses dirigeants, mais surtout de la culture de l'entreprise et de sa politique en matière de ressources humaines : plus elles sont développées et professionnalisées, plus les méthodes de recrutement le sont également. La gestion des RH correspond en général à l'esprit de la société et à ses possibilités financières.

L'expérience de Soisic est un bon exemple, elle qui candidatait pour un poste d'Event Marketing au sein d'une grande entreprise américaine, un des plus gros industriels du tabac. Elle a passé toute une série de tests et d'entretiens (dont une partie en anglais) auprès d'un cabinet, chargé du recrutement (voir son témoignage ci-après). En revanche, pour le poste qu'elle occupe actuellement au sein d'une petite société d'événementiel dirigée par deux autodidactes, elle a été embauchée au *feeling*, sur simple entretien.

### Témoignage de Soisic : un processus d'évaluation complet

#### – *Do you speak english ?*

*Un premier entretien avec un consultant a porté sur mon CV, ma formation, mes activités associatives, stages... Le consultant m'a demandé de raconter ma dernière expérience en anglais. L'entretien a duré environ une demi-heure.*

#### – **Une série de tests**

*Quatre à cinq jours après, le cabinet m'a convoquée pour une série de tests, une matinée au cabinet. Je n'ai pas été surprise. Pendant mon cursus en école de commerce, nous avions des cours de développement personnel qui abordaient les pratiques RH. J'étais entraînée. Je savais, par exemple, qu'il ne fallait pas bloquer sur une question, mais passer à la suivante. Qu'il fallait être rapide, car on avait peu de temps pour beaucoup de questions. Les épreuves se sont déroulées en deux étapes.*

### ▪ Première étape : des tests de logique

*Nous étions une dizaine de personnes. Il s'agissait de tests « papier-crayon ». Il y avait des suites logiques (objets, triangles, dominos et suites de nombres) et des suites avec des mots où il faut trouver l'intrus. Ces épreuves ont duré environ 30 minutes.*

### ▪ Seconde étape : un test de personnalité

*Il y avait une situation donnée et plusieurs réponses possibles, parmi lesquelles je devais en choisir une. Certaines questions portaient sur mes traits de caractère, d'autres sur des situations professionnelles ou de la vie courante. Le test a duré environ 45 minutes.*

#### – Les résultats

*Le consultant que j'avais vu au cours du premier entretien m'a donné les résultats des tests de logique et de personnalité et m'a annoncé que je correspondais au poste et que mes résultats étaient cohérents. Les grands traits de ma personnalité qui ressortaient étaient « dynamisme », « volontaire », « objective »... Le consultant me demandait si cela me correspondait. Dans un test de personnalité, on évite de mentir ! Les tests de logique révélaient que je n'avais pas l'esprit très « mathématique » et c'est plutôt vrai, mais en tout cas j'allais être recontactée.*

#### – Un ultime entretien

*J'ai eu un troisième entretien, 10 jours plus tard. Cela s'est passé au cabinet, mais cette fois-ci avec des responsables de la société. J'ai rencontré les responsables du Trade Marketing et de l'Event Marketing. Les entretiens étaient axés sur le poste : pourquoi moi plus qu'un autre ? On entrait plus dans le vif du sujet. J'ai attendu 15 jours pour avoir la réponse finale. Nous n'étions plus que 2 sur le poste Event Marketing.*

*C'est finalement l'autre candidat, plus expérimenté, qui a été pris.*

#### – Son constat

*J'ai trouvé que les résultats aux tests étaient assez justes. C'est toujours bien d'apprendre des choses sur soi. Je pense qu'il peut être utile de s'entraîner pour les tests de logique car c'est toujours le même type de raisonnement qui revient. Quant aux tests de personnalité, ils sont utiles pour déceler d'éventuels problèmes de caractère, de personnalité, par rapport au poste. J'en garde plutôt le souvenir d'une expérience enrichissante.*

## ■ En fonction du milieu professionnel

*« Dans le milieu du droit, auprès de stagiaires comme de collaborateurs juniors, ce que les cabinets veulent tester c'est la capacité à s'exprimer et à tenir un raisonnement », explique Marine, jeune avocate d'affaires au sein d'un cabinet anglo-saxon parisien. Elle a été recrutée essentiellement sur la base d'entretiens autour de son parcours, ses expériences et aspirations, et ses motivations, « ce que j'avais envie de faire et de ne pas faire, poursuit-elle. Les seuls tests que j'ai eus à passer concernaient mon niveau d'anglais. Les cabinets recrutent surtout sur notre CV. Une de mes stagiaires qui se dirige vers le droit en entreprise a été, elle, mise en situation pendant son entretien. Elle a dû présenter les étapes d'une conciliation et répondre à des questions théoriques. En revanche, mes camarades de promo d'HEC, nombreux dans le domaine des entreprises de conseil, savent ce que c'est d'être testés. C'est le règne des études de cas ».*

## Qui diffuse les tests et auprès de quels publics ?

Jusque dans les années 1980, l'essentiel des tests utilisés en France était commercialisé par deux éditeurs parisiens : les ECPA (Éditions du Centre de psychologie appliquée) et les EAP (Éditions et applications psychologiques). En 2004, les ECPA et les EAP ont fusionné et les ECPA ont ainsi enrichi leur catalogue et restent aujourd'hui le leader des éditions de tests en France. Par ailleurs, des cabinets, pour la plupart de gros groupes de conseil anglo-saxons, disposant de leurs propres centres de recherches, se sont mis à diffuser leurs tests directement auprès des entreprises et tiennent une place conséquente aujourd'hui sur le marché. Avec eux sont également arrivés les premiers tests informatisés. Enfin, certaines grandes entreprises (comme la SNCF) ou certains gros cabinets de recrutement (comme Michael Page) ont développé des tests maison, non commercialisés.

Aujourd'hui, éditeurs comme cabinets conseil diffusent leurs tests auprès des entreprises comme des cabinets de recrutement. Ainsi, Delphine

Rossignol-Britzel, consultante chez Cubiks, cabinet international de conseil en ressources humaines, qui réservait au départ ses outils aux entreprises, précise : « *Nos tests sont aujourd'hui vendus aux entreprises comme aux cabinets de recrutement, ouverts aux gros groupes comme Page, Experis, Manpower ou Hays et aussi aux plus petites structures, en région notamment.* » À l'inverse, les éditeurs comme les ECPA ou Hogrefe proposent leurs outils aux entreprises et ont souvent développé des activités de conseil.

## Qui fait passer les tests ?

Les employeurs ont deux possibilités pour recruter leurs salariés : confier la tâche en interne à la direction des ressources humaines en collaboration avec les opérationnels, ou faire appel à un cabinet de recrutement (un cabinet conseil). C'est le cas quand il n'existe pas de véritable service RH en interne et dans le cadre de grosse campagne de recrutement, en nombre, ou encore de recrutement de dirigeants... On peut également citer le cas particulier des agences d'intérim et de placement qui recrutent pour le compte d'entreprises.

### ■ Des psychologues ou des professionnels RH formés

Pendant longtemps, l'utilisation des tests a été réservée aux psychologues. Aujourd'hui, elle s'est étendue aux autres professionnels du recrutement. Spécialement conçus pour l'entreprise, les nouveaux tests diffusés par ces cabinets ne sont pas réservés aux diplômés en psychologie. La situation est identique pour les éditeurs qui proposent des outils spécifiques pour l'entreprise, des tests informatisés, et qui commercialisent de nombreux outils auprès de professionnels du recrutement non psychologues, préalablement formés.

L'original de chacun des tests est déposé, et appartient à l'organisme qui le diffuse. Seuls les professionnels du recrutement peuvent acheter ces tests.

## À savoir



*Il ne suffit pas de vouloir un test pour l'acheter !*

Les éditeurs comme les cabinets soumettent leurs clients à des formations qualifiantes et certifiantes. Ainsi, l'utilisation de la plupart des outils sérieux nécessite une formation validée par les éditeurs. « *Je suis accréditée pour plusieurs outils : PAPI, Thomas International, PerformSe...* », explique Christine Lagrais.

### Les tests sous contrôle : formation obligatoire et habilitation

#### **ECPA**

La plupart des outils commercialisés par les ECPA, leader de l'édition de tests en France, sont réservés aux professionnels des ressources humaines et impliquent une formation. Ainsi, pour obtenir l'habilitation SOSIE 2 l'éditeur impose une formation, uniquement accessible aux « *spécialistes des ressources humaines (entreprises et cabinets) ayant acquis une première expérience dans l'évaluation et ayant un niveau d'études au moins égal à bac + 3* ». Les conditions sont identiques dans les cabinets conseil éditeurs de tests.

#### **Cubiks**

Au sein du cabinet de conseil en ressources humaines spécialisé dans l'évaluation des compétences, les tests sont commercialisés depuis 1984. Au départ, seuls les consultants de Cubiks faisaient passer les tests. Aujourd'hui, c'est à peu près 20/80. Si l'entreprise externalise son recrutement, Cubiks prend en charge le processus d'évaluation. Si elle réalise en interne le recrutement, Cubiks transfère son expertise auprès du client : vente de tests et formation à leur passation. « *Pour le PAPI, il faut compter au moins quatre jours de formation et une certification de cette formation* », souligne Delphine Rossignol-Britzel, consultante du cabinet.

**Saville Consulting**

Pour utiliser les tests de personnalité WAVE il faut travailler dans les ressources humaines et suivre une formation de deux jours suivie d'ateliers. « *Nous avons un système d'habilitation strict* », précise Yves-Marie Beaujouan, DG de Saville Consulting France.

## À quoi servent les tests ?

### ■ Apporter un éclairage concret sur les candidats

L'objectif du recruteur est de trouver le candidat dont le profil se rapproche au mieux de celui défini pour le poste à pourvoir. Dans cette logique, il a recours aux outils de sélection qui lui semblent le mieux adaptés pour distinguer les meilleurs candidats. Il peut ainsi obtenir des renseignements d'ordre technique, intellectuel, psychique, comportemental sur le candidat. Autant d'éléments d'aide à la décision qui apportent un éclairage concret au recruteur.

### ■ Limiter les erreurs et les coûts de recrutement

Le recrutement représente un enjeu stratégique pour les entreprises, l'erreur n'est pas permise. Un recrutement « raté » (qui se solde, par exemple, par la démission du candidat) peut coûter très cher. Le coût varie en fonction de l'argent et du temps consacrés au recrutement et aussi du type de « ratage » (démission, faute professionnelle...). Les tests rassurent. Ils permettent de s'appuyer sur autre chose que le CV et l'entretien, d'avoir un faisceau d'éléments. Le plus souvent, ils sont le moyen de confirmer ou d'infirmer l'impression qu'a donnée le candidat au recruteur lors de l'entretien, ou à la lecture de son dossier (CV et lettre de motivation). Les entreprises ont besoin de recouper différentes sources d'information, car le recrutement d'un candidat représente toujours un risque.

## À savoir



*Quand une entreprise fait passer des tests, c'est pour avoir un élément supplémentaire d'aide à la décision, et non pour discriminer.*

### ■ Cerner le profil professionnel des candidats

Les tests ont pour objectif d'analyser certaines aptitudes, certains facteurs constitutifs de l'intelligence et de la personnalité ou certains comportements, soit pour répondre à une question précise (concernant votre dextérité, votre mémoire, votre résistance au stress), soit pour établir votre portrait général.

Les tests permettent de vous comparer à un profil, à des standards ou à d'autres candidats. Les recruteurs veulent prévoir vos réactions face à des situations précises de la vie professionnelle et vérifier votre capacité d'intégration à l'entreprise.

## Tests et/ou entretiens ?

Utilisés seuls, les tests ne sont pas parlants. La plupart des DRH, des chargés de recrutement et des consultants en cabinet se servent des tests comme outils complémentaires dans le processus d'embauche.

Certains recruteurs sont de fervents défenseurs des tests, la plupart reconnaissent leur intérêt dans le processus d'évaluation, mais la majorité d'entre eux souligne la place majeure de l'entretien dans le processus d'évaluation.

## Parole de recruteurs : l'entretien plébiscité

*On utilise un test pour deux choses : gérer notre propre subjectivité et être plus exhaustif. Le debriefing en entretien est un moment extrêmement riche. Le test de personnalité est un outil de dialogue. Un test n'est pas une boule de cristal, c'est avant tout un outil de support et de soutien.*

FRANÇOISE DISSAUX-DOUTRIAUX

*Aucun test ne peut être prédictif sur le primordial. Le test ne sert qu'à éliminer ou à confirmer un niveau donc à faire une présélection. Ce qui compte pour que ça matche avec un poste c'est la personnalité surtout pour un CDI long terme. Sur un CDD court terme, le test est plus important. C'est l'échange qui compte, rien ne remplace deux à trois entretiens : un entretien RH pour évaluer la personnalité, le parcours, les motivations, l'envie d'évoluer, puis un entretien technique ou terrain avec les opérationnels.*

CHARLES, CONSEILLER DE PLACEMENT

*Je ne suis pas très « pro-outils » mais je les utilise comme support d'entretien. Pour moi rien ne remplace les techniques d'entretien : un bon questionnement en entretien. Je les fais passer surtout si j'ai un doute. Les tests pèseront pour 20 % et l'entretien pour 80 % dans la prise de décision.*

CHRISTINE LAGRAIS

*J'ai toujours recruté sur la base des échanges en entretien et j'ai toujours été recruté de cette façon. Il est important de sentir la réelle motivation de la personne. Cherche-t-elle simplement un job ou veut-elle faire partie d'une histoire ? Seul l'entretien permet de savoir si le candidat veut vraiment devenir coéquipier de l'aventure, car dans notre métier la cohésion est essentielle.*

VALÉRIE, CHEF DE PROJET MEETING & EVENTS,  
EN CHARGE DU RECRUTEMENT DE CERTAINS COLLABORATEURS

## Quelles sont les caractéristiques d'un bon test ?

Les caractéristiques auxquelles devrait normalement répondre tout test sont la fidélité, la finesse discriminatoire (ou sensibilité) et la validité.

- La fidélité : si l'on soumet un même test à une personne à plusieurs mois d'intervalle, va-t-il donner sensiblement les mêmes résultats ?
- La sensibilité est sa capacité à différencier le plus finement possible les candidats soumis au test.
- La validité est sa capacité à mesurer... ce qu'il prétend mesurer. Par exemple, si un test de mathématiques contient des questions qui utilisent des mots trop compliqués et que la personne testée ne parvient pas à comprendre, ses mauvaises réponses ne vont pas refléter son insuffisante connaissance des mathématiques, mais plutôt celle du français.

### Conseils d'experts

*Des questionnaires faits maison risquent de vous être soumis. Et comme en apparence, vous l'aurez remarqué, ils se ressemblent tous, vous ne ferez pas la différence. Certes, la loi de 1992 relative à l'emploi peut obliger une entreprise à démontrer la pertinence des outils qu'elle utilise auprès des candidats, mais en situation de recrutement, les candidats n'osent en général pas le faire. Si vous doutez du sérieux de l'évaluation, si vous n'avez eu aucune explication au préalable, ni aucun retour, sachez, en tout cas, que vous êtes en droit de vous informer. N'hésitez pas à téléphoner pour demander des explications sur les tests que vous avez passés, à exiger une restitution de vos résultats... Et s'il y a un problème, il vous reste encore le recours aux tribunaux.*

DES ÉDITEURS DE TESTS

## La valeur prédictive des tests

Les tests se sont professionnalisés et sont aujourd'hui largement utilisés par les cabinets de recrutement comme par les entreprises, qui

prennent davantage en compte le critère de validité des tests. C'est une évolution majeure.

### À savoir



*Depuis la loi sur l'emploi et les libertés individuelles de 1992, les employeurs doivent pouvoir prouver la pertinence des méthodes qu'ils utilisent.*

Depuis de nombreuses années, des études sont ainsi réalisées sur les différentes méthodes d'évaluation (tests, entretiens, mises en situation, graphologie...) utilisées en recrutement, afin d'en déterminer la validité (ou valeur) prédictive, c'est-à-dire à quel point telle ou telle méthode peut réellement prévoir la réussite professionnelle.

### **Parole d'expert**

*Les entreprises se sont internationalisées et ont harmonisé leurs méthodes. Le discours sur la validité des tests est sorti du cadre restreint de l'Université depuis une quinzaine d'années. Aujourd'hui, presque tout le monde a conscience de l'importance de la validité des tests et de leur rigueur scientifique.*

*Deux aspects importants permettent de déterminer la pertinence d'un outil :*

- Premier critère : est-ce que ça marche ? C'est ce que l'on appelle sa validité ; dans quelle mesure ce que dit le questionnaire répond à la réalité. Nous réalisons des études qui explorent le lien entre la performance de personnes (commerciaux par exemple) et leurs résultats au test. On saura alors dans quelle mesure ce questionnaire peut prédire la performance.*
- Second critère : est-ce que les personnes répondent bien telles qu'elles sont réellement ? Est-ce qu'elles ne cherchent pas à se montrer sous un jour favorable ? C'est ce que l'on appelle la « désirabilité sociale » : se présenter sous un jour favorable.*

YVES-MARIE BEAUJOUAN

Toutefois, considérant les risques importants et le danger pour les personnes et les organisations liés à l'utilisation d'outils « mal construits », ne répondant pas suffisamment aux règles et principes scientifiques de

base, plusieurs éditeurs reconnus ont choisi de se regrouper et de s'associer à des partenaires renommés de la communauté scientifique pour mettre en avant ces règles et ces principes en créant une charte de développement et de diffusion d'outils d'évaluation.

Les signataires de la charte sont les ECPA, (Éditions du Centre de psychologie appliquée), les Éditions Hogrefe France, OPP (la société internationale de conseil en psychométrie), Saville Consulting France, Cubiks France. [www.charte-des-editeurs.org](http://www.charte-des-editeurs.org)

### Parole d'experts

*La charte a vu le jour car nous nous sommes aperçus que de nombreux outils circulaient qui étaient plus ou moins sérieux, plus ou moins valides et prédictifs. Tout le monde disait ce qu'il voulait... Les éditeurs sérieux se connaissent et proposent des outils robustes avec formation. Nous avons demandé à des universitaires indépendants une validation externe. Cette communauté d'experts indépendants qui valide les outils des signataires de la charte assure ainsi à nos clients de travailler avec des éditeurs sérieux, dont l'utilisation des outils implique une formation et souvent une certification.*

DELPHINE ROSSIGNOL-BRITZEL

*Il est très facile de construire des questionnaires de personnalité « Canada Dry ». En effet, il est assez aisé de créer des tests approchants, de piocher à droite à gauche pour faire son propre test. Bien entendu, la rigueur de création du test est, dans ces cas-là, tout à fait douteuse. Vous avez pu le constater, l'élaboration d'un test demande souvent plusieurs années d'étude et de recherches. Il est fondé sur une théorie précise et doit répondre à des critères de validité. Mais comme il suffit d'un bon traitement de texte pour fabriquer un questionnaire, on assiste à la création d'outils pas très sérieux. C'est dans l'optique d'aider les recruteurs à faire le tri qu'a été créée la charte des éditeurs (voir page 19).*

DES ÉDITEURS DE TESTS

## La déontologie du recruteur

Ce qui est très important, c'est de savoir ce qu'on évalue chez le candidat et quelle restitution on lui en fait. *« Certains recruteurs utilisent trop les tests de personnalité comme une boule de cristal. La déontologie doit être respectée. Les tests étant aujourd'hui accessibles aux non-psychologues, la question reste de savoir si les diffuseurs des tests prennent suffisamment de précautions vis-à-vis des non-psychologues »*, estime Christine Lagrais.

La charte de déontologie suivante a été signée par tous les dirigeants des quelque 150 cabinets adhérents au syndicat du conseil en recrutement/Syntec ([www.syntec-recrutement.org](http://www.syntec-recrutement.org)), mais aussi par tous leurs consultants. Elle a valeur d'engagement tant à l'égard des entreprises que des candidats. Voici ce texte dans sa version intégrale.

### La charte des éditeurs

*« Le conseil en recrutement [c'est-à-dire, le consultant ou le directeur de cabinet] recherche l'adéquation des hommes à leurs futures responsabilités et s'applique à concilier ainsi l'épanouissement des personnes et l'efficacité des entreprises. Il exerce sa profession dans le respect des droits fondamentaux de la personne. Il est, en particulier, respectueux de la vie privée et ne pratique aucune discrimination ethnique, sociale, syndicale, sexuelle, politique, religieuse. Il s'emploie à transmettre l'échange d'informations complètes et sincères entre les parties concernées. Il éclaire la réflexion de celles-ci et favorise l'expression d'un choix libre et responsable. Il se conforme aux exigences du secret professionnel et s'interdit d'utiliser les informations qu'il reçoit à d'autres fins que la réussite de la mission. Il ne reçoit aucune rémunération de la part des candidats, déclarés ou potentiels. Il n'accepte que des missions qu'il estime, en conscience, correspondre à sa formation et à ses aptitudes. Il intervient seulement sur la base d'une proposition écrite qui définit avec précision le contenu et les modalités de la mission, nécessairement exclusive, qui lui est confiée. Il met en œuvre des méthodes validées qu'il maîtrise et a le souci de l'amélioration constante de la qualité de ses*

*techniques et de la compétence professionnelle de ses consultants. Il formule des appréciations limitées aux seules perspectives professionnelles de la mission dont il a la charge. Il tient informé ses interlocuteurs, entreprises et candidats, de l'évolution de la mission. Il observe les règles d'une concurrence loyale à l'égard de ses confrères. Chaque adhérent s'engage à respecter et faire respecter l'ensemble des principes énoncés dans cette charte. Si tel n'était pas le cas, nous vous invitons à vous mettre en relation avec notre syndicat et à nous faire part d'un éventuel dysfonctionnement après vous être fait connaître. »*

## Le candidat face aux tests

De manière générale, si les tests sont fréquemment utilisés dans les cabinets de recrutement et dans la plupart des grandes entreprises, ils sont moins employés dans les PME/PMI. Les gros groupes et les cabinets de recrutement sont ceux qui les pratiquent le plus, surtout pour une question de coût. En effet, faire passer des tests ou mettre en place un *assessment center* coûte cher en matériel, temps, spécialistes.

### Parole d'experte

*Je constate que les cabinets mettent de plus en plus en avant l'utilisation de tests. L'assessment est moins utilisé en recrutement car il est très coûteux en temps et en argent. Je l'utilise surtout en gestion de carrière ou pour des postes très importants et pour le milieu institutionnel.*

FRANÇOISE DISSAUX-DOUTRIAUX

### ■ Serez-vous testé ?

Les informaticiens ou les commerciaux y échappent rarement, et tous les candidats à des postes qui conduisent à évoluer dans l'entreprise, en particulier vers des fonctions d'encadrement, sont concernés. Les tests sont également beaucoup utilisés auprès des jeunes diplômés, car on ne peut pas se fonder sur leur expérience. Pendant

longtemps, les populations évaluées étaient surtout celles qui étaient issues du secteur commercial ou de celui du management. Aujourd'hui, les tests sont entrés partout dans l'entreprise. Ils ont été élargis à l'ensemble des emplois et des postes. Ainsi, des entreprises publiques qui n'utilisaient que les concours pour leur recrutement et la mobilité interne, demandent aujourd'hui à des cabinets de leur concevoir des tests.

### ■ Serez-vous prévenu ?

Les candidats redoutent souvent les tests de sélection. En principe, si le recrutement s'effectue par l'intermédiaire d'un cabinet, vous serez normalement informé. Surtout s'il s'agit d'une ou de plusieurs journées d'évaluation en *assessment center*. « Nous prévenons les candidats. On leur dit qu'ils doivent prévoir un certain temps pour l'entretien et des tests », atteste la consultante Françoise Dissaux-Doutriaux.

En revanche, dans le cadre d'un recrutement direct par l'entreprise, vous ne serez pas systématiquement prévenu au mépris de la loi qui l'impose. De nombreux candidats se sont ainsi fait surprendre en s'attendant à un simple entretien.

#### À savoir



*La loi exige que tout candidat soit « informé, préalablement à leur mise en œuvre, des méthodes et techniques d'aide au recrutement utilisées à son égard. » (Loi du 31 décembre 1992 relative à l'emploi.)*

### ■ Pouvez-vous refuser ?

En théorie, vous avez le droit de refuser de passer un test, mais vous serez exclu de la procédure de recrutement. « *Un candidat est en droit de refuser de passer un test, mais il montre qu'il n'accepte pas les règles alors qu'il veut entrer dans une entreprise,* souligne Françoise Dissaux-Doutriaux. *C'est très rare mais cela m'est arrivé une fois. J'ai dit à mon client que la personne n'avait pas voulu passer le test. L'évaluation était*

*pourtant bonne. Le client m'a répondu "Pour moi c'est non", et le processus de recrutement s'est arrêté là. »*

## ■ À quel moment interviennent les tests ?

Les tests peuvent avoir lieu à n'importe quel moment : lorsque le candidat dépose son CV et envoie sa candidature par Internet, lors du premier entretien ou à la fin du processus d'embauche quand il ne reste que quelques candidats à départager... Plusieurs facteurs entrent en ligne de compte, notamment le contexte : s'agit-il ou non d'un recrutement de masse ? Y a-t-il pénurie de candidats ou, au contraire, de nombreux postulants ? Quel est le type de poste ? Etc.

### *Avant l'entretien*

Une première partie des tests peut être soumise au candidat sur Internet ; et cela, de plus en plus avec le développement des tests en ligne. En général, dans le cadre d'une présélection, certains cabinets de recrutement effectuent un premier tri des candidats en leur demandant de passer un test sur le Web.

### *Après le premier entretien*

Suite à une annonce pour un poste commercial, par exemple, après une première sélection sur CV, et un premier entretien, interviennent les tests.

### *En fin de processus...*

Pour des fonctions plus élevées, de management, la passation des tests ne commence qu'au moment de la *short list* (quand il ne reste que trois ou quatre candidats).

### *À tous les niveaux du processus de recrutement...*

Dans un contexte de recrutement de masse (100 embauches en même temps dans une entreprise, par exemple), les tests pourront avoir lieu à différents niveaux du processus, de la présélection à l'étape finale. Chez

Cubiks, on parle de système d'entonnoir : « Pour 100 places, nous avons souvent plusieurs milliers de candidats qui postulent. Il y aura donc plusieurs étapes. Tout d'abord, après le tri des CV et le test de raisonnement, on éliminera, par exemple, 50 % des candidatures. Puis, on fera passer le PAPI (test de personnalité) pour terminer avec les mises en situation. C'est le système de l'entonnoir et moins on a de candidats, plus on va loin dans l'évaluation. »

### ■ Test collectif ou individuel ?

Selon les tests, la passation sera collective ou individuelle. La plupart des tests d'intelligence, de logique, de raisonnement peuvent vous être présentés collectivement, comme de nombreux questionnaires de personnalité. Dans une petite structure, il s'agira le plus souvent de passations individuelles, de même que dans les cabinets de recrutement. « Les cabinets font en général passer les tests individuellement, sauf dans quelques cas de recrutement de jeunes diplômés, où l'on peut avoir cinq ou six candidats à évaluer sur une journée », souligne Françoise Dissaux-Doutriaux.

La passation collective est en général l'option choisie par les gros groupes qui organisent des sessions qui durent deux heures ou une matinée (le candidat peut se retrouver dans une salle avec une cinquantaine d'autres postulants). Au programme : tests de raisonnement et de logique, suivis d'un questionnaire de personnalité, par exemple.

Certains tests sont conçus pour une passation individuelle : c'est le cas de ceux utilisant un matériel particulier (tests d'habileté manuelle, de représentation spatiale ou d'intelligence concrète à base de cubes, disques ou d'éléments à assembler). En revanche, un *assessment center* est toujours collectif, mais les exercices qui le constituent se font, selon le cas, seuls (exercice de la corbeille à papier), à deux (jeux de rôle) ou en groupe (réunion de groupe)...