

Marie-Madeleine **Bernié**  
Arnaud d'**Aboville**

# Les tests de recrutement

**Intelligence • Personnalité**

Éditions  
d'Organisation





# **LES TESTS DE RECRUTEMENT**

**Tests d'intelligence**  
**Tests de personnalité**

Éditions d'Organisation  
1, rue Thénard  
75240 Paris Cedex 05  
Consultez notre site :  
[www.editions-organisation.com](http://www.editions-organisation.com)



Le code de la propriété intellectuelle du 1<sup>er</sup> juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée notamment dans l'enseignement, provoquant une baisse brutale des achats de livres, au point que la possibilité même pour les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.

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.

© Éditions d'Organisation, 1980-1998 pour l'édition originale  
© Éditions d'Organisation, 2000 pour l'édition poche  
Version eBook (ISBN) de l'ouvrage : 2-7081-6080-X.

MARIE-MADELEINE BERNIÉ  
ARNAUD D'ABOVILLE

# LES TESTS DE RECRUTEMENT

Tests d'intelligence  
Tests de personnalité

*Troisième édition*

Éditions  
d'Organisation 

### **Sur les tests aux Éditions d'Organisation**

H. Camous, *Tests psychologiques d'intelligence*

H.-H. Siewert, R. Siewert, *Les tests, s'entraîner pour réussir*

### **Sur la recherche d'emploi aux Éditions d'Organisation**

J. Douënel, I. Sedes, *Recherche d'emploi, quelle est votre valeur ajoutée*

C. Caniez, V. Jaillet, P. Levet, P. Poiget, J. Thily, *Le guide de la recherche d'emploi*

C.-H. Dumon, *Guide de l'entretien de recrutement*

P. Vermes, *Le guide du CV 2000*

# TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION .....	11
CHAPITRE 1 : LA SITUATION DE SÉLECTION ....	15
A. Le candidat face à la réalité .....	17
1. Inégalité de force et d'enjeu .....	18
2. Changement et remise en cause personnelle.....	19
3. Traitement accepté, traitement souhaité.....	20
4. Quelle attitude adopter devant les tests ?.....	21
B. L'entreprise et le problème de la sélection.....	23
1. Le recrutement, un moment difficile .....	24
2. Rechercher l'objectivité à tout prix .....	25
3. Recourir au spécialiste.....	26
4. Excès de prudence.....	27
5. La motivation, facteur-clé.....	29
C. Le responsable de sélection et son métier.....	30
1. Une confiance limitée de l'employeur .....	31
2. Une défiance certaine du candidat .....	32
3. Une formation, pour quel métier ?.....	33
4. Une réponse d'équilibriste.....	34

<b>CHAPITRE 2 : LES TESTS PARMI LES MOYENS DE CONNAISSANCE DE SOI ET DES AUTRES.....</b>	<b>35</b>
A. Les différents moyens de sélection .....	37
1. Le dossier de candidature .....	40
2. L'entretien individuel.....	42
3. La graphologie .....	45
4. La morphopsychologie .....	47
5. La réunion d'information .....	49
6. L'observation, directe et indirecte.....	51
7. La technique de groupe.....	53
8. L'étude de cas.....	55
9. Le jury.....	57
10. La mise en situation.....	59
11. La prise de renseignements.....	61
12. Les tests.....	63
B. Les tests les plus courants en sélection .....	66
• <i>Informations générales sur les tests</i> .....	66
1. Origines.....	66
2. Classification.....	67
3. Elaboration.....	69
4. Conditions de qualité.....	70
5. L'interprétation des tests par ordinateur.....	72
• <i>Quatorze tests couramment utilisés</i> .....	74
Préalables à la lecture des fiches descriptives.....	76
1. B.U.R.....	78
2. Test de collationnement.....	81
3. Matrices de Raven ou PM-38 .....	84
4. Test MGM.....	86
5. Tests D 48 et D 70 .....	90
6. Test de raisonnement.....	92
7. BV 16 et BV 17 .....	95
8. Inventaire de tempérament de Guilford-Zimmerman.	98
9. Epreuve P.F. de Rosenzweig .....	101
10. Thematic aperception test ou TAT.....	103

11. Test de l'arbre .....	105
12. Rorschach .....	107
13. Questionnaire de Cattell.....	110
14. Test du village.....	112
Corrections des exemples présentés dans les fiches descriptives .....	114
<b>C. Les nouveaux tests .....</b>	<b>118</b>
1. Recrudescence de l'usage des tests .....	118
2. La personnalité.....	118
3. L'investigation de la personnalité .....	119
4. De plus en plus de consultants non psychologues.....	119
5. Fondements.....	120
6. Commercialisation.....	120
7. Utilisation.....	121
8. Exploitation .....	121
 <b>CHAPITRE 3 : MIEUX EXPLOITER L'OPPORTUNITÉ DES TESTS.....</b>	 <b>123</b>
<b>A. Une entreprise consciente.....</b>	<b>125</b>
1. Replacer les tests dans un ensemble.....	126
2. En conduire le déroulement avec intelligence.....	131
3. Associer les partenaires dans une relation constructive.....	137
<b>B. Un candidat participatif.....</b>	<b>141</b>
1. Se considérer et se présenter comme un partenaire ..	143
2. Se découvrir : adopter une attitude de transparence	144
3. Entreprendre : préparer le contact.....	146
4. Ne pas céder sur les limites de la décence .....	148
5. Agir en partenaire.....	151
<b>C. Perspectives .....</b>	<b>153</b>
1. Dépasser la sélection.....	153
2. Pronostic ou diagnostic.....	154

3. Auto-test .....	155
4. Bilan de compétences.....	157
<b>CONCLUSION.....</b>	<b>159</b>

## INTRODUCTION

Quand vous entendez parler de tests psychologiques dans les conversations privées, rares sont les personnes sans opinion sur la question. Avoir une compétence ou une expérience vécue concernant les tests n'est pas nécessaire pour avoir une idée tranchée sur le sujet.

Une idée le plus souvent assez négative : viol de la personnalité, méthodes sans fondements scientifiques, pratiques à peine légales, enfantillages, etc.

Et pourtant la plupart des gens cherchent à se connaître mieux. Ils évaluent volontiers leur Q.I. ou leur profil de personnalité au moyen des épreuves que leur propose leur magazine. Quand ils ne s'adressent pas un « ordinateur » pour un flash astrologique ou graphologique...

Cette propension à se forger une image bien personnelle à propos d'un sujet sur lequel on ne possède ni compétence, ni, parfois, expérience vécue, est liée au fait que nous sommes en effet tous très sensibles à ce domaine de la connaissance de soi et des autres.

Et si cette image est négative, cela tient sans doute à l'aspect mystérieux, secret, presque magique des tests, mais aussi au risque de s'y voir confronté personnellement, du jour au lendemain sans l'avoir demandé, voire contre son gré.

Contre son gré ? A moins que ce moyen de mieux connaître sa propre personnalité soit efficace et profitable. Soit pour aider à définir une orientation, soit seulement pour améliorer son efficacité en appréhendant mieux l'image de soi que l'on peut donner à son entourage...

Laissons d'abord se formuler toutes les questions qui viennent à l'esprit. Même celles qui traduisent des aspirations ou des sentiments profonds. Nous essaierons ensuite d'y répondre en dépassant les idées reçues, les *a priori*, les réactions primaires.

### **Quel profit peut-on retirer des tests psychologiques et dans quelles conditions ?**

*Que l'on y pense pour soi ou pour approfondir sa connaissance d'un tiers, quel crédit apporter aux différentes techniques d'investigation disponibles, et notamment aux tests ?*

*Le choix de la technique est-il fonction des questions posées et de l'objectif poursuivi ?*

*Quelles conditions d'application et d'exploitation peuvent permettre de tirer le meilleur parti de la démarche ?*

### **Quels risques les tests font-ils courir à ceux qui les passent ?**

*L'intérêt de la démarche présente-t-il une contrepartie au niveau du risque ?*

*Sur ce plan, les craintes exprimées par les sceptiques et les détracteurs sont-elles réellement fondées ?*

*Cette notion de risque est-elle prise en compte officiellement au niveau légal ou déontologique ?*

## **Dans quelles limites une démythification des tests est-elle opportune ?**

*Est-il suffisant de définir les tests, de les classer, d'en apprécier la validité selon le facteur à mesurer, et d'évaluer risques et profit en vue d'optimiser la démarche ?*

*Ou bien faut-il, comme certains s'y sont efforcés, communiquer des épreuves types, avec résultats et méthodes d'interprétation ?*

*A partir de quelle limite cette démythification poussée peut-elle devenir inutile, sinon gênante, voire dangereuse pour le principal intéressé ?*

## **Quelle est la signification profonde du recours aux tests, ou de leur refus ?**

*Dans le cas où l'on a tout le loisir d'aborder directement avec l'intéressé la question de son orientation ou les probabilités de bonne entente avec lui, que signifie le recours à un avis extérieur ?*

*Pourquoi se tourner alors vers une technique, donc un expert, si les personnes concernées peuvent s'exprimer et communiquer librement ?*

*Dans l'hypothèse de la recherche d'un collaborateur, fondée sur le désir de ne pas se tromper, quel serait le sens d'une réticence à se soumettre soi-même aux mêmes épreuves ?*

*Et si l'on rejette absolument l'usage des tests, pour soi comme pour les autres, au fond pourquoi ?*

Ce livre n'a pas pour ambition de faire le tour d'une aussi vaste question, ni de lui donner une réponse tranchée ou définitive.

Seulement de poser le problème, de déranger beaucoup d'idées reçues (devenues parfois des lieux communs), de dénoncer quelques hypocrisies dont on s'accommode trop facilement. Démythifier, et aussi démystifier.

Ainsi, de réajuster son opinion sur les tests psychologiques, leur place dans la sélection, et de faire quelques propositions réalistes aux différents partenaires concernés.

Le tout sous forme d'un ouvrage que nous avons voulu court, clair, facile à lire et à utiliser.

## CHAPITRE 1

# LA SITUATION DE SÉLECTION

Dans une opération de sélection, il y a trois forces en présence : celui qui choisit, celui qui est choisi (ou rejeté) et, éventuellement, celui qui aide au choix.

On a coutume de penser que la position de candidat est de loin la plus inconfortable, voire la seule inconfortable.

Les deux autres ont la partie belle puisque pour l'un « on n'a que l'embarras du choix » ; pour l'autre « on lui demande un pronostic au niveau duquel il ne s'engage en rien, ne court pas le moindre risque personnel ».

Peut-être...