

## Les tests de sélection en question (PME décembre 97)

L'informatique aidant, les tests de recrutement et de sélection connaissent un regain d'intérêt. La notion de test attire autant qu'elle fait peur. On aura ainsi accès à la personnalité d'un candidat (ou collaborateur), mais au risque de porter un « jugement » qui pourrait lui porter préjudice. A-t-on enfin trouvé, grâce à l'informatique, la solution pour assurer le choix de collaborateurs ?

### Les tests

L'objectif d'un test est d'aider à réduire l'incertitude. Plus l'objectif est précis, plus il est possible de construire des tests appropriés et fiables. On utilise depuis longtemps des tests psychologiques fiables pour la sélection de pilotes par exemple. En matière d'évaluation de compétences de management et commerciales, ou plus généralement d'évaluation de potentiels, la démarche est bien plus délicate.

En effet, le profil de succès du manager, ou du commercial, dépend certes de certaines capacités générales, mais aussi très largement du domaine d'activité, de la phase dans laquelle se trouve l'entreprise et de la culture de celle-ci, de la nature des produits (luxes, consommation, investissement ou services), du type de client, sans parler du style de management du supérieur et du profil de l'équipe en place.

Il convient donc de bien séparer les capacités permanentes d'un manager (leadership, motivation,...) du contexte de leur mise en œuvre.

Aucun outil n'est donc à lui seul capable de répondre à une telle gageure. Que peut-on alors en attendre ?

### Les types de tests

En matière de tests de personnalités disponibles sur le marché, on distingue :

- ◆ **les tests basés sur des socio-styles** (p.ex. LIFO, TMS, MBTI, ...) : ces outils visent à cerner le mode de fonctionnement de la personne à partir de certaines situations décrites, que le candidat doit classer dans l'ordre de ses priorités. Ces outils sont avant tout des supports pour la formation, car ils dégagent des tendances globales intéressantes.
- ◆ **les tests psychologiques dits d'inventaires** (par exemple, 16PF, GZ, ...), souvent étalonnés en milieu clinique ou étudiant et appliqués ensuite en entreprise. Ils mesurent certaines dimensions de la personnalité, dont on suppose qu'elles ont une relation avec le succès professionnel.
- ◆ **les tests projectifs** (p. ex. Rorschach, Koch, ...), qui, entre les mains de spécialistes peuvent ouvrir des perspectives intéressantes, mais dont l'interprétation et la prédictivité sont difficiles à démontrer en milieu professionnel.
- ◆ **les tests de préférences cérébrales** (p. ex. Hermann, Synapse, Empreinte), basés sur des questionnaires « hybrides » (mélangeant des situations, des préférences, des adjectifs, ...) et qui rendent compte de la manière dont on appréhende les problèmes. On émet l'hypothèse que cette manière va influencer le mode de fonctionnement personnel, donc les comportements.
- ◆ **les tests d'évaluation du potentiel professionnel** (p.ex Sigmund Potentiel), étalonnés en milieu professionnel et mesurant des dimensions considérées comme importantes par les entrepreneurs, sur la base de questions comportementales essentiellement. Ils peuvent fournir une base très fiable pour un entretien d'évaluation professionnel, destiné à identifier les forces, faiblesses d'un candidat, mais aussi son fonctionnement personnel et certaines de ses motivations.

## **Les critères scientifiques**

Un test fiable doit être soigneusement validé et répondre à des exigences très élevées, telles que:

- \_ définition précise de ce qui est mesuré
- \_ échantillon supérieur à 1'000 personnes pour la population de référence et validation statistique complète
- \_ au moins 12 informations pour mesurer un critère
- \_ stabilité des résultats et valeur prédictive
- \_ contrôle de cohérence et non-manipulabilité des réponses
- \_ prise en compte des facteurs culturels d'une nation ou d'une région.

Ces critères excluent, en principe, de toute utilisation professionnelle des outils qui n'ont pas été mis au point et testés selon ces principes. Une grande vigilance est donc de rigueur.

Le fait qu'un candidat se reconnaisse directement dans un résultat ne garantit d'ailleurs pas la véracité des résultats (attention aux phénomènes d'auto-évaluation ou de projection).

## **Les résultats et leurs fiabilité**

La fiabilité d'un test est déterminante. Plus l'outil est global, plus le taux de fiabilité indiqué sera élevé. Mais ce taux ne dira rien sur la part de la personnalité de l'individu que l'outil permet d'appréhender.

On estime que la fiabilité des outils disponibles actuellement varie entre 30 et 70 %. Ce taux est intéressant, mais laisse malgré tout une marge d'erreur importante.

Une grande attention mérite d'être accordée à l'illusion de qualité fournie par les résultats. Les couleurs séduisent, mais cachent souvent un manque de profondeur ou de validation. Les textes facilitent le travail de l'évaluateur, mais induisent de très grands dangers : l'écrit est très vite considéré comme la vérité. Or, la fiabilité d'une analyse de personnalité informatisée est par définition très limitée et bien moins performante que celle réalisée par un évaluateur professionnel sur la base d'un outil mesurant un certain nombre de critères et d'un entretien d'évaluation approfondi..

## **L'entretien et les références**

Le test doit rester une aide à la décision. Il ne doit jamais conduire directement à une décision. Le résultat doit en tout cas être validé dans un entretien, voire confirmé par des observations concrètes (manager, références, mises en situation). Le test peut aider à approfondir la connaissance d'un candidat, à aborder ouvertement les questions sensibles, pour se faire une opinion précise des chances de succès et des risques d'échec.

La décision sera prise sur cette base-là. Les opportunités offertes sont-elles celles que l'on cherche ? Les risques sont-ils maîtrisables ? Si oui, l'engagement ou la nomination peut se faire.

## **L'environnement - condition clé du succès**

Seule une très faible minorité de candidats réussissent, en toutes circonstances, ou échouent systématiquement. Les autres ont un potentiel dont la valorisation dépend de l'environnement : les activités confiées, le style de management, l'espace de liberté, les relations avec les collaborateurs, la culture de l'entreprise, l'équipe,...

*Le succès dépendra donc autant de la valorisation du potentiel que de ce potentiel lui-même. Aucun système ne peut actuellement répondre à votre place à ces questions. La sélection doit rester une décision de management. L'outil doit rester un outil, même s'il faut à ce niveau se montrer intransigeant quant à sa qualité et à sa fiabilité.*

### **Que dit la loi ?**

*La loi sur la protection des données et de la sphère privée exige une transparence complète du processus. Le candidat doit avoir accès à l'ensemble des résultats, au même titre que l'entreprise. L'accès aux données doit être, par ailleurs, strictement limité. De plus, la durée de vie des résultats ne devrait pas dépasser 3 ans ; moins lorsque le collaborateur se trouvait dans une phase difficile ou de changement rapide.*

### **A noter :**

- 1. Les tests de sélection sont nombreux, mais fort peu répondent aux critères scientifiques indispensables de validité et de fiabilité.*
- 2. Les tests ne doivent constituer qu'une aide à la décision : un entretien est indispensable pour valider objectivement leur pertinence.*
- 3. L'interprétation des résultats réclame un professionnalisme sans faille : il faut connaître exactement ce qui est mesuré et sa portée, et être à même de situer ces résultats dans le contexte professionnel du poste, de l'équipe, de l'entreprise (opportunités et risques).*
- 4. Une transparence complète doit exister au niveau des résultats et l'accès à ceux-ci doit être strictement limité. Les directives de la loi sur la protection des données et de la sphère privée doivent être respectées.*