

A savoir

Recrutement

Les ressources humaines ont de plus en plus recours à des tests de personnalité et de comportement lors de recrutements.

Profils personnalisés

Le test Pulsions est notamment utilisé par des entreprises et institutions comme la BCV, l'EPFL ou le CHUV.

Digital

Aux Etats-Unis, des sociétés de logiciels comme Pymetrics interprètent plus de 20 000 variables à partir d'une vidéo.

De plus en plus d'entreprises recourent à des **tests de comportement** ou à l'analyse de données pour recruter ou évaluer leur personnel. Objectif: éviter les biais et analyser les réactions concrètes des collaborateurs dans des contextes donnés. Texte **William Türler** - Photo **Mark Henley / Panos Pictures**

Tests: comment choisir le bon candidat

« **L**es entreprises savent ce qu'il en coûte d'engager le mauvais candidat, c'est pourquoi elles recourent de plus en plus souvent aux tests de personnalité ou de comportement. » Responsable des ressources humaines au sein de Corpus Architecture Urbanisme, un bureau d'architecture genevois employant une trentaine de collaborateurs, Debora Akinci a travaillé plusieurs années au sein de grandes entreprises de la région, où elle a pu observer cette tendance à la hausse.

Utilisés lors de recrutements, mais aussi pour les promotions internes ou pour le développement des collaborateurs et des cadres, les tests de comportement ne doivent pas être confondus avec les modèles d'évaluation de la personnalité. Leur but est d'identifier le mode opératoire d'un individu dans un contexte donné et non uniquement ses préférences ou ses traits de caractère.

Ils vont davantage dans le détail, alors que les seconds donnent une vision globale de la personne. « Il est plus facile de déceler la personnalité d'un candidat lors d'un entretien, poursuit Debora Akinci. Pour comprendre

comment il va générer des résultats et créer de la valeur, les tests de comportement sont en revanche plus appropriés, même si les deux modèles sont très complémentaires. »

L'une des méthodes les plus connues et anciennes consiste à faire remplir au candidat ou au collaborateur un questionnaire à choix multiple déterminant sa manière d'agir dans diverses situations. Les questions peuvent concerner l'importance que l'on accorde à la liberté, à la réputation, aux délais, à la rentabilité, aux relations sociales, à la nouveauté, au risque ou au plaisir par exemple. Cela dit, le digital et l'intelligence artificielle sont de plus en plus utilisés par les entreprises.

« Aux Etats-Unis, une société de développement de logiciels comme Pymetrics utilise une grande quantité de données, issues de jeux ou d'interviews filmées, pour aider les entreprises à constituer leurs équipes, relève Alain Salamin, consultant en ressources humaines. De grandes organisations ou sociétés internationales comme le CICR ou Unilever recourent de plus en plus à des outils digitaux pour sélectionner leurs candidats. On peut interpréter plus de 20 000 variables différentes à partir d'une vidéo, qu'il s'agisse de gestuelle, du débit de la parole ou du mouvement des yeux notamment. »

Tester la personnalité et le comportement d'un candidat ou d'un collaborateur donne une



Responsable des ressources humaines au sein de Corpus Architecture Urbanisme, **Debora Akinci** (photo) observe une hausse du recours aux tests lors des recrutements.

Les tests de personnalité et de comportement sont **complémentaires**; ces derniers seront plus appropriés pour déterminer la manière d'agir du candidat dans différentes situations.

Ces outils étant souvent plus **factuels**, ils limitent les biais liés aux préférences personnelles du recruteur.

Carl Gustav Jung
«Types psychologiques»

Le psychiatre suisse (1875-1961, photo) a introduit le premier les concepts d'introversion et d'extraversion, qu'il a formalisés dans son livre *Types psychologiques* en 1921. A partir de cette dichotomie, ce disciple de Freud a établi huit types de personnalité. Ces travaux ont ensuite été poursuivis aux Etats-Unis par Isabel Briggs Myers et Katherine Cook Briggs et ont alors abouti au Myers Briggs Type Indicator ou MBTI.

vision plus claire de ce que l'on ne pourra pas changer chez cette personne et les points où des leviers d'adaptation existent, par exemple dans une perspective de dynamique de groupe.

Par ailleurs, ces outils étant souvent plus factuels et allant plus loin qu'un simple entretien, ils limitent les biais liés aux préférences personnelles du recruteur en apportant des résultats plus neutres et objectifs. «A travers des études de cas et des situations spécifiques en immersion, on pourra mesurer les réactions concrètes d'une personne, sa créativité ou sa résistance à la pression par exemple», ajoute Alain Salamin.

Bien sûr, on n'attendra pas les mêmes aptitudes d'un manager devant bouleverser l'organisation, la structure ou le modèle d'affaires d'une société que d'un responsable chargé d'être le plus efficace possible dans un environnement plus rigide. «Certains comportements

considérés a priori comme négatifs peuvent se révéler idéaux pour répondre à une problématique donnée, résume Daniel Schmid, ancien consultant RH dans le milieu bancaire et créateur du test comportemental Pulsions. Parfois, on a besoin de personnes plus autoritaires ou qui osent dire stop. Au contraire, dans d'autres situations, il vaut mieux se montrer consensuel et coopératif.»

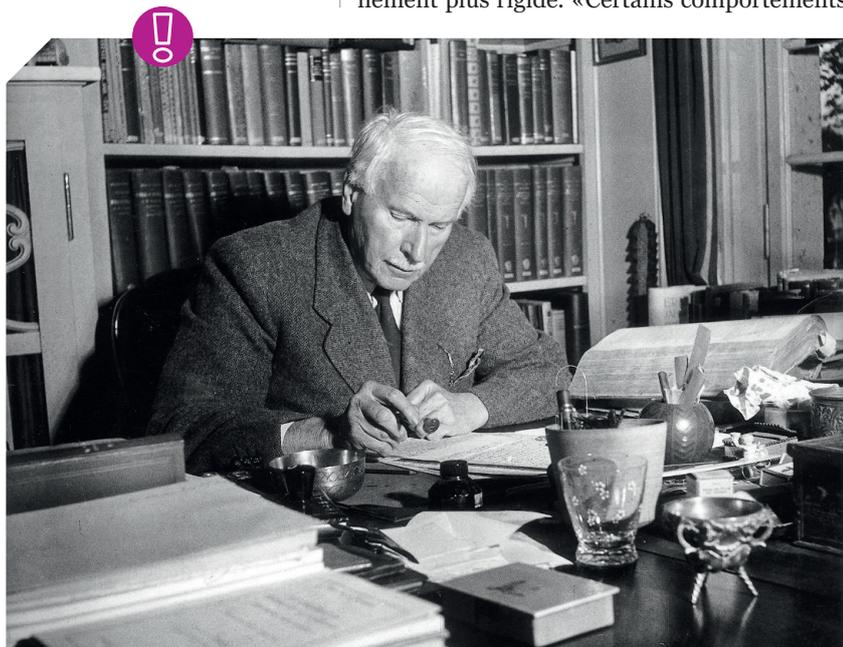
«Une personne connaissant son profil a plus de chance de révéler son potentiel.»

Daniel Schmid Créateur du test Pulsions

Doté de 280 questions, son test permet d'obtenir des profils personnalisés pour un prix d'environ 150 francs par évaluation. Il a été adopté par diverses entreprises et institutions comme Azqore, Bechtle, la BCV, Laurastar, l'EPFL ou le CHUV, qui l'utilisent dans le cadre de recrutements, d'assessments ou de formations, notamment pour structurer le dialogue. Depuis peu, cette méthode est également disponible pour tous les particuliers qui souhaitent mieux connaître leur comportement ou optimiser leur performance selon les situations traversées. Cela peut concerner un changement de travail, mais aussi des questions plus personnelles comme des problèmes de couple ou des performances sportives par exemple.

Concrètement, le test identifie huit types de comportement – performance personnelle, utilité, liberté, sécurité, intérêt, orgueil, nouveauté et social – pouvant se répartir selon quatre couleurs. Le bleu identifie les personnes agissant selon leurs propres conceptions, réflexions ou décisions. Le vert, celles qui préfèrent collaborer pour répondre aux besoins. L'orange, celles qui tendent à coopérer pour résoudre des problèmes. Et enfin le rouge, celles qui agissent pour déclencher une rupture ou y faire face.

«Prendre conscience de sa manière d'agir aide à produire plus facilement les efforts d'adaptation nécessaires lorsque la situation l'impose, ajoute Daniel Schmid. Une personne connaissant son profil a plus de chances de s'épanouir dans la vie, de révéler son potentiel et de se montrer performante au sein de l'entreprise, sans sacrifier son bien-être. Cela permet aussi de mieux comprendre quel impact notre attitude peut avoir sur les autres.»



Les tests de personnalité les plus connus

MBTI Le MBTI est un **outil d'évaluation** déterminant la psychologie d'un sujet parmi 16 types différents. Il est calculé à partir de quatre critères d'évaluation: le candidat est plutôt introverti ou extraverti, utilise son intuition ou ses sensations, prend ses décisions à partir de ses sentiments ou de sa pensée logique, agit selon son jugement ou sa perception.

PAPI Le questionnaire PAPI se focalise exclusivement sur la **personnalité professionnelle** d'un candidat. Il situe ce dernier sur une rosace contenant différents critères: l'ouverture d'esprit, les relations, le dynamisme, la stabilité émotionnelle, l'engagement, la détermination ou l'organisation.

Sosie Le Sosie dresse également le profil professionnel des candidats et se base sur des traits de personnalité comme la résistance au stress, la persévérance ou le dynamisme, ainsi que sur des **valeurs personnelles et interpersonnelles**, telles que la conviction, la recherche d'approbation ou la liberté d'action.

Big Five Enfin, le Big Five évalue le candidat selon **cinq grands facteurs de personnalité**. L'ouverture à l'expérience en analysant sa réaction aux imprévus, la conscience professionnelle (son degré d'autodiscipline), l'extraversion (sa relation aux autres), l'agréabilité (son degré d'empathie) et le névrotisme (sa négativité).

Photo: RDB