



Chaque mois, retrouvez dans les *Dossiers du DRH* une présentation synthétique d'un thème sur lequel CEO Europe vous fait partager son expertise ainsi que celle de ses cadres dirigeants internationaux certifiés.

*Dossier réalisé par
Bernard Stalder
CEO Europe
Aaence Rhône-Alpes*

Retrouvez-nous
sur notre site Web :
www.ceo-europe.com

+33 (0)147 701 998

Faut-il tester le dirigeant ?

Les tests de recrutement fleurissent sur tous les sites web d'emploi. Avec pour objectif la préparation des candidats qui seront amenés à en subir en cours de recrutement. Ils passent pour des techniques de tri de masse, utilisés par les recruteurs pour des postes de niveau moyen. Y aurait-il crime de lèse-majesté à les appliquer aux managers de haut niveau ?

A/ L'élaboration d'une stratégie

C'est une révolution qui a bouleversé le monde et les méthodes du recrutement pendant la dernière décennie, en conséquence de la démocratisation d'Internet. Les sites d'emploi regroupent la majorité des offres publiées et la plupart des candidatures sont soumises via Internet. Concomitant au chômage, ce changement a plus que décuplé le nombre de candidatures que chaque poste draine !

Face à la nouvelle ampleur de la tâche de sélection, les recruteurs ont cherché de nouveaux outils. Quand le CV « au format Word » est demandé, c'est que le travail de sélection est confié à des outils automatisés de classement suivant l'occurrence de mots-clés associés au poste. Elle permet de « dégraisser » rapidement et définitivement la pile des candidatures, même si cette méthode présente des défauts notables, en particulier d'écarter d'excellents profils atypiques. Pour réduire encore le travail et les délais de traitement, des recruteurs ont automatisé l'évaluation des candidatures retenues grâce à des tests. Ils étaient déjà utilisés, il y a 20 ans, mais plutôt en fin de sélection et afin de départager les derniers candidats sur des aptitudes fines et des potentiels de développement personnels. Les tests de Predictive Index (<http://www.piworldwide.com>), le précurseur cinquantenaire des éditeurs de tests, étaient vendus exclusivement aux entreprises, avec une formation scrupuleuse des recruteurs. Le test de recrutement était par conséquent très onéreux.

Aujourd'hui, les tests se sont généralisés dans les entreprises, poussant les candidats à vouloir s'entraîner à les passer... La plupart des tests disponibles sur le marché sont maintenant conçus pour les internautes, avec un traitement automatique et la délivrance immédiate des résultats.

Ce nouveau marché a suscité de nombreuses vocations de concepteurs et éditeurs de tests de recrutement parmi des informaticiens, des graphologues, des astrologues... et heureusement aussi auprès des psychologues, qui sont les véritables professionnels de ce métier. Les prix des tests sont aussi très variables, gratuits et de moins d'un euro à quelques centaines d'euros.

Le choix n'est donc pas aisé ! Et la question se pose de l'applicabilité de ces tests aux managers et dirigeants et de leur intérêt dans le cadre d'un tel recrutement. Si la culture anglo-saxonne a intégré depuis longtemps de tels processus, ce n'est pas le cas en France.

B/ Les objectifs des tests

L'intérêt du recruteur est de faire le meilleur choix, en appréciant l'adéquation du candidat au poste proposé. Les tests lui fournissent des éléments complémentaires aux informations qu'il tire du CV et de l'entretien. Ils offrent des avantages notables, surtout lorsque l'évaluation porte sur de nombreux candidats : répétabilité, constance des conditions, objectivité.

Les tests permettent en plus de couvrir un champ d'appréciation plus large que celui maîtrisé par le seul recruteur : des évaluations technique, comportementale et psychologique peuvent être combinées.

La sélection d'un dirigeant suit la même logique, encore plus critique du fait des enjeux et des conséquences encourues par l'entreprise en cas d'erreur de choix ou d'échec de la « greffe ».

Du côté des candidats, l'objectif est moins net. Il peut être celui de se connaître mieux pour réorienter le projet professionnel, mais il est plus souvent un simple « bachotage » : le candidat espère passer plus facilement les tests de sélection, qu'il considère comme un obstacle, en s'entraînant. Le danger est aussi qu'il apprenne à biaiser pour finalement ne faire qu'une étape supplémentaire et inutile dans le parcours de sélection, avant d'être rejeté.



C/ Les types de tests

On peut distinguer 3 catégories de tests de recrutement, qui peuvent être utilisés indépendamment ou conjointement.

GRILLES DE COMPETENCES – TESTS D'APTITUDES

Des compétences sont associées à un poste défini, par exemple sur la base des compétences dont disposent les employés déjà en poste qui sont les plus performants. Cette grille de compétences sert de référentiel pour déterminer le score du candidat, qui a noté ses propres compétences.

Les grilles de compétences sont des outils statistiques, basés sur la définition d'un « profil à succès » dans un poste, des conditions et un environnement de travail standards. Plus on monte dans l'échelle hiérarchique, plus le poste est spécifique et réservé de fait à un ou quelques rares responsables ou spécialistes. Il n'y a donc aucune aide à attendre de ces méthodes dès qu'il s'agit d'un poste de manager.

Des tests d'aptitudes spécialisés permettent d'évaluer directement la capacité des candidats à réaliser une tâche particulière ou à disposer de l'aptitude recherchée, par exemple verbale ou de capacité de représentation spatiale. Ils mesurent, en fait, un aspect particulier de la forme d'intelligence recherchée.

A noter que les tests généraux d'intelligence ne présentent pas vraiment d'intérêt, puisqu'ils ne présentent pas de corrélation directe avec un poste particulier qui demande une combinaison spécifique d'aptitudes. La théorie de Belbins prétend même que le chef ne doit pas être le plus intelligent pour ne pas brider ses équipes et leur capacité inventive collective !

L'intelligence d'un « top manager » est en fait celle qui permet de faire réussir les autres, à savoir la capacité d'encadrement, de motivation, le style de conduite de personnel, la capacité à communiquer, à simplifier et dessiner les grandes lignes d'une vision, d'une stratégie et des actions à mener.

EXERCICES DE SIMULATION

Par des mises en situation, le candidat peut être évalué sur des aspects très divers : organisation, « leadership », travail collaboratif, réactivité, endurance, esprit de synthèse, capacité à planifier, etc. Les militaires sont entraînés et sélectionnés grâce à de tels exercices.

Qu'y a-t-il de pire pour une entreprise qu'une crise mal gérée ? Exiger cette compétence d'un dirigeant paraît légitime, en particulier s'il s'agit d'un manager de crise ou de transition. Si son expérience ne la prouve pas, un exercice de simulation peut révéler ses aptitudes.

TESTS DE PERSONNALITE

Les tests psychométriques s'attachent à qualifier les aspects de la personnalité qui ont une importance dans le poste visé, par exemple la capacité de persuasion, la flexibilité, la résistance au stress, l'extraversion, l'esprit d'initiative, l'intuition, le besoin de diversité, la capacité d'encadrement, l'ambition ou l'altruisme.

Ces aspects sont déterminés statistiquement par analyse des qualités des employés qui réussissent bien dans le même poste.

Pour qualifier des managers, les éditeurs proposent des tests qui s'appuient sur des axes tels que :

- Expertise - Approche globale
- Pragmatisme - Idées & Concepts
- Spontanéité - Réflexivité
- Discrétion - Valorisation
- Délégation - Intervention directe
- Productivité - Conscience sociale
- Conservatisme – Innovation

On détermine ainsi le type de manager qu'est le candidat : gestionnaire, entrepreneur, mobilisateur, stratège, leader-chef, expert, chef de projet. Ce ne sont pas intrinsèquement des qualités. Selon l'entreprise, sa culture, son histoire, son métier, ses concurrents, etc. c'est un type particulier de dirigeant qui sera nécessaire à un moment donné de la vie de l'entreprise, adapté à la mission et aux tâches, aux priorités et aux circonstances du moment. Le recruteur doit auditer l'entreprise pour définir le profil adéquat et trouver en face des candidats qui répondront avec certitude à ces exigences.

Dossier réalisé par
Bernard Stalder
CEO Europe
Agence Rhône-Alpes

Retrouvez-nous
sur notre site Web :

www.ceo-europe.com

+33 (0)147 701 998



Les tests psychométriques s'avèrent particulièrement efficaces, rapides, peu coûteux et remarquablement fiables lorsque les résultats sont rapprochés des déductions faites de l'analyse du CV et des entretiens.

Le manager peut évoluer au gré de son expérience, de son environnement et des missions qu'il a remplies. Le poste évolue aussi en fonction de la vie de l'entreprise. La durée de vie des évaluations psychologiques est donc courte, comme celle des aptitudes.

Très en vogue depuis quelques années, le concept du Quotient Emotionnel a aussi engendré des tests intéressants. La perception de ses propres émotions et de celles des autres et l'aptitude à les gérer de façon opportune serait un atout important dans la vie professionnelle, entre autres...

Parmi les dimensions explorées par le QE, notons la résistance émotionnelle, la motivation, l'intuition, la conscience de soi, l'influence, l'estime de soi, l'assertivité, et l'empathie.

Des tests combinés sont proposés par certains éditeurs, explorant les traits du comportement, les intérêts professionnels et le schéma de pensée.

Un éditeur de tests au moins offre la possibilité de calibrer les tests par rapport à l'entreprise, pour tenir compte de sa culture, de ses méthodes et de ses produits. Le modèle mesure la correspondance du candidat au poste, par comparaison avec les employés les plus performants de l'entreprise. C'est un outil intéressant, mais bien sûr réservé aux entreprises qui ont un nombre suffisant d'employés au même poste, ce qui n'est heureusement pas le cas du poste de dirigeant...

D/ Les précautions à respecter

Il est important de souligner que les tests fournissent une information qui doit être utilisée conjointement aux autres données du processus de sélection (analyse du CV, interview de référents, entretiens avec le candidat, etc.). Les tests utilisés doivent avoir été élaborés par des professionnels (psychologues), scrupuleusement validés et calibrés. Leur objet est d'augmenter la qualité des informations qui servent à la sélection et pas de s'y substituer !

E/ Conclusion

Les tests de personnalité en particulier peuvent amener des éléments essentiels dans la sélection d'un manager de haut niveau. Lorsqu'on en passe un et qu'on a accès au rapport donné à l'entreprise (généralement plus complet que celui qui est remis au candidat), on est frappé de la précision de l'analyse eu égard à la rapidité du test. On appréhende aussi les pièges qu'il y aurait à vouloir tromper le « système » : les mêmes questions formulées différemment reviennent, des sujets sont abordés sous plusieurs angles. Finalement on a l'impression de voir une photographie de la personnalité, aussi précise qu'une photo d'identité l'est pour le physique du candidat.

Toute la valeur d'un processus de recrutement réside dans l'adéquation poste / candidat. Lorsqu'il s'agit de responsables de haut niveau et de dirigeants, l'incertitude est un risque critique. Il n'y a pas de raison de se passer de quelques tests, quand leur valeur ajoutée est infiniment supérieure à leur coût ! Les résultats de ces tests permettront de plus d'initier entre le recruteur et le dirigeant pressenti une discussion plus ouverte et approfondie sur les exigences de la mission ou du poste, sur les éventuelles faiblesses que le candidat devra compenser et sur les opportunités qu'il peut apporter à l'entreprise.

Un prochain dossier exprimera l'avis technique d'un éditeur de tests psychométriques sur l'évaluation des dirigeants.

La liste ci-dessous n'est pas exhaustive, elle regroupe simplement les éditeurs de tests les plus visibles sur Internet, classés alphabétiquement, sans préjuger de leurs qualités respectives.

- ASE SOLUTIONS - <http://www.ase-solutions.co.uk>
- ASSESSFIRST - <http://www.assessfirst.com>
- CENTRALTEST - <http://www.centraltest.com>
- CLICKATEST - <http://www.clickatest.co.uk>
- ERGOMETRICS - <http://ergometrics.org>
- Knight Chapman Psychological Ltd - <http://www.kcpltd.com>
- PREDICTIVE INDEX - <http://www.piworldwide.com>
- PROFILES INTERNATIONAL - <http://www.profilesinternational.com> - <http://www.profilinfo-sa.fr>
- PSYTECH - www.psytech.co.uk - <http://www.psytech.fr>
- SHL - <http://www.shl.com>

Dossier réalisé par
Bernard Stalder
CEO Europe
Agence Rhône-Alpes

Retrouvez-nous
sur notre site Web :
www.ceo-europe.com

+33 (0)147 701 998