



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 celles de ses iCEOs et de ses partenaires.

Une nouvelle ère du recrutement

L'informatique intégrée dans la lecture du bilan de personnalité nous propulse dans une nouvelle ère du recrutement. Dans un premier temps, il a fallu que les bilans de personnalité apparaissent.

S'ils sont nés dans les années 1950, ils se sont de fait généralisés dans les entreprises dans les années 80. Dans un deuxième temps, ils ont été informatisés pour permettre un traitement plus rapide de l'information. La transmission de l'information par l'internet dans les années 1990 a permis la démultiplication de ce phénomène avec une relative efficacité.

Mais nous sommes parvenus aujourd'hui à un troisième moment charnière. Celui pour lequel le bilan de personnalité individuel passé par le candidat est recoupé avec les critères de sélection de l'entreprise. Ces critères étant pour la première fois des critères de personnalité.

A/ Pour aller plus loin avec un bilan individuel

"Toute la valeur d'un processus de recrutement réside dans l'adéquation poste/candidat"

En effet, les erreurs coûtent très cher à l'entreprise.... Tout d'abord sur le plan financier, car le temps passé à recruter, l'argent qui a été investi, la formation du recruté, engendrent des coûts très importants bien que souvent non chiffrés. Il y a aussi les coûts indirects liés aux erreurs de recrutements : la faible productivité du nouveau collaborateur, les frais de licenciement, honoraires de procédures, etc.

Enfin il y a les conséquences sur le plan social. En effet, la direction perd alors de sa crédibilité auprès des salariés ; et ces derniers perdent aussi confiance en l'entreprise. Des démissions sont même envisageables, car les effets négatifs peuvent s'installer sur les équipes toutes entières et l'ambiance de travail peut aussi impacter fortement la performance...

B/Clarifier les attentes de l'entreprise

Avant même de faire passer des bilans de personnalités à des candidats potentiels, il convient que le DRH, assisté s'il le souhaite de managers opérationnels et/ou des autres membres de la Direction Générale, définisse les paramètres psychologiques de la personne recherchée.

Il fera émerger des attentes réalistes afin de savoir précisément, non seulement ce que l'entreprise cherche, mais aussi qui elle cherche, quelle personnalité répondrait le mieux aux besoins et aux attentes de l'entreprise, de sa culture et de ses valeurs.

Le travail d'un outil bilan de personnalité fin est de permettre au DRH, à ce stade, d'élaborer le modèle de la personne que l'entreprise souhaite et a besoin d'intégrer.

Il est important que les critères de la personnalité recherchée, saisis sur l'informatique soient des critères clairs, présentés clairement, et que ces critères puissent être recoupés par plusieurs questionnaires.

Ces critères permettront de sélectionner dans la base de données des candidats, les profils les plus proches du profil idéal recherché. Ils devront en outre permettre d'éviter les erreurs de recrutement en distinguant les profils qui sont trop loin de la cible psychologique recherchée par l'entreprise.

Retrouvez-nous

sur notre site Web :

www.ceo-europe.com

+33 (0)147 701 998



C/ Quels critères ?

Le comportement d'un être humain, qu'il soit d'ailleurs en situation personnelle ou professionnelle, est mieux compris une fois que sont cernées ses valeurs (telles qu'elles lui ont été léguées par son éducation), ses motivations (ce qui lui donne le goût de l'action) et ses stratégies cérébrales (la manière de s'organiser pour parvenir à ses fins).

Car c'est bien par le croisement de ces trois dimensions, les performances cognitives (stratégies d'action) les performances conatives (motivations), et les aptitudes relationnelles (rapports inter-individuels, inter-subjectifs, et inter-personnels), que l'on peut obtenir une finesse prenant en compte la complexité de la personnalité dans son ensemble et capable d'intégrer les éventuelles ambivalences qui peuvent exister dans l'alchimie complexe de la personnalité.

Un système expert d'évaluation de la personnalité doit traduire en langage courant le produit de ces diverses interférences. C'est à partir d'elles qu'il tisse un bilan de personnalité. Le nombre de recoupements possibles est très important et dépasse l'ordre du million.

D/ Une aide à la décision

Les outils d'analyse de personnalité d'aujourd'hui doivent permettre de gagner du temps lors du recrutement pour accélérer l'intégration des personnes recrutées, réduire significativement le phénomène de turnover et, accroître les performances de l'entreprise. Car ils doivent permettre non seulement à l'entreprise de recruter des profils correspondant bien à ses critères, mais également aux nouveaux venus eux-mêmes, de se sentir mieux compris, embauchés à des postes et dans des organisations qui correspondent bien à leurs modes de fonctionnement et à leurs attentes psychologiques.

QUELQUES REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES POUR EN SAVOIR PLUS

- AXELROD, Michel. «The Emergence of Cooperation among Egoists», *American Political Review*, n° 75, 1981, p. 306-318.
- AXELROD, Michel *Comment réussir dans un monde d'égoïstes*, Paris, Odile Jacob, 1992, 230p.
- DAMASIO, Antonio R., et G. W. LIÖESEN. « Emotional Disturbances Associated with Focal Lesions of the Limbic Frontal Lobe », dans *Neuropsychology of Human Emotion*, de K. M. Heilman et P. Satz, New York et Londres, Guilford Press, 1983, p. 85-110.
- CHALVIN, Dominique. *Utiliser tout son cerveau*, ESF, avril 1995, 247 p.
- GOLEMAN, Daniel. *L'intelligence émotionnelle 2*, Paris, Robert Laffont, 2002. HALL, Edward. *La dimension cachée*, Le Seuil, 1972.
- GAZZANIGA, Michel. *Le cerveau social*, Odile Jacob, 1996. (Coll. Opus).
- DAVIDSON, R. «Prolegomenon to Emotion: Gleanings from Neuropsychology», *Cognition and Emotion*, n° 6, 1992, p. 245-268.
- SCHWARTZ, G. E., et D. A. WEINBERGER «Patterns of Emotional Responses to Affective Situations: Relations among Happiness, Sadness, Anger and Fear Following Imagery and Exercise», *Psychosomatic Medicine*, n° 43, 1981, p. 343-364

Dossier réalisé par

Philippe Turchet

Recherche & Développement Profilscan International

turchet@profilscan.com

www.profilscan.com

Retrouvez-nous

sur notre site Web :

www.ceo-europe.com

+33 (0)147 701 998

Titulaire d'un DEA en stratégies comportementales de l'Université de Lyon 2 et d'un DEA en Philosophie Politique, il est aussi Conseil en Communication et auteur de Best-Sellers relatifs à la communication traduits en une dizaine de langues. Dans le cadre de ses travaux universitaires, il fabrique une carte cognitive des réactions professionnelles en situation de stress.