

NOM :

Prénom :

Matricule :

Filière d'études : Master en Gestion des Ressources Humaines

Nous tenons à exprimer notre profonde gratitude...

Au Professeur Frédéric Schoenaers, Doyen de la Faculté des Sciences Sociales qui a bien voulu superviser ce mémoire et nous a prodigué conseils et encouragements,

À Monsieur Benoît Lothe et au Professeur Cédric Danse qui ont accepté de lire ce travail et dont les conseils avisés nous ont été d'un grand secours tout au long de ce projet,

Aux différents experts du recrutement de la région liégeoise qui ont accepté de nous recevoir et de partager leurs pratiques afin de nous aider dans nos recherches,

À Madame Véronique Roland et à Mademoiselle Sarah Mioranza pour la relecture de ce travail et pour nous avoir prodigué conseils et encouragements,

À notre famille et nos amis qui nous ont soutenues moralement durant cette année de travail et de recherches ainsi qu'à tous ceux qui de près ou de loin, nous ont aidés à réaliser ce mémoire.

SOMMAIRE

1. INTRODUCTION	5
2. REVUE DE LITTÉRATURE	6
2.1. Le recrutement et les recruteurs.....	6
2.1.1. Introduction.....	6
2.1.2. Les grandes étapes du recrutement.....	6
2.1.3. Les enjeux du recrutement	8
2.1.4. La place du recruteur dans la décision d'embauche.....	10
2.1.5. La notion de jugement.....	11
2.1.6. Conclusion.....	12
2.2. Les assessment centers.....	13
2.2.1. Introduction.....	13
2.2.2. Historique.....	13
2.2.3. Définition des assessment centers	14
2.2.4. Les étapes de la méthode.....	16
2.2.5. Les avantages et les inconvénients.....	17
2.2.6. Validité de la méthode.....	17
2.2.7. Question de diversité.....	18
2.2.8. A global survey of assessment centre practices (2012).....	18
2.2.9. Conclusion.....	20
2.3. Les inventaires de personnalité.....	21
2.3.1. Introduction.....	21
2.3.2. La personnalité.....	21
2.3.3. L'évaluation de la personnalité	22
2.3.4. Les modèles de personnalité.....	24
2.3.5. L'utilisation de l'outil dans le temps et l'espace.....	25
2.3.6. La validité de l'outil	28
2.3.7. Historique des critiques sur la validité de l'outil.....	29
2.3.8. Le poids du test de personnalité dans la sélection.....	30
2.3.9. Conclusion.....	31
3. HYPOTHÈSES.....	32
3.1. Usage des inventaires de personnalité	32
3.2. Poids de l'outil dans la décision d'embauche.....	32
3.3. Questions de validité	33

4. MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE	35
4.1. Démarche	35
4.1.1. Naissance du projet	35
4.1.2. Objectifs de la recherche	35
4.1.3. Recherche exploratoire.....	36
4.1.4. Identification de la population interviewée.....	36
4.2. Posture.....	37
4.3. Mise à plat.....	39
5. RÉSULTATS	40
5.1. Introduction	40
5.2. Procédure de sélection	42
5.2.1. Poids de l'outil dans la prise de décision d'embauche	42
5.2.2. Outils complémentaires pour réduire l'incertitude.....	44
5.3. Objectifs de l'outil.....	46
5.3.1. Prédire la performance au travail	46
5.3.2. Réduire l'incertitude.....	47
5.3.3. Préparer l'entretien de sélection.....	49
5.3.4. Utilisation de l'outil à d'autres fins que la sélection	49
5.4. Caractéristiques de personnalité prises en compte	50
5.4.1. Les valeurs.....	50
5.4.2. Les motivations	50
5.4.3. Le relationnel.....	51
5.4.4. Le potentiel d'évolution	52
5.5. Validité de l'outil.....	53
5.5.1. Falsification des réponses.....	53
5.5.2. Importance de l'entretien de feedback	54
5.5.3. Problème de l'auto-rapport.....	55
5.5.4. Combinaison avec d'autres <i>assessment centers</i>	56
5.5.5. Vérification sur le long terme.....	56
5.5.6. Pourquoi certains n'adhèrent-ils pas à l'outil ?	57
5.6. Conclusion.....	59
5.6.1. Pourquoi les recruteurs utilisent-ils l'inventaire de personnalité dans la sélection ? ...	59
5.6.2. Les recruteurs trouvent-ils l'outil valide ?	60

6.	DISCUSSION DES RÉSULTATS	62
6.1.	Introduction.....	62
6.2.	Retour aux hypothèses.....	62
6.2.1.	Usage des inventaires de personnalité.....	62
6.2.2.	Poids de l’outil dans la décision d’embauche	64
6.2.3.	Questions de validité	65
6.3.	La légitimité de la profession du recruteur mise en péril ?	67
6.3.1.	Deux méthodes de prise de décision	67
6.3.2.	Importance du jugement intuitif du recruteur.....	68
6.3.3.	Piste de solution	70
6.4.	Conclusion.....	71
7.	CONCLUSIONS.....	72
8.	BIBLIOGRAPHIE	73
8.1.	Littérature.....	73
8.2.	Autres sources.....	77
9.	ANNEXES	78
9.1.	Tableau des illustrations.....	78

1. INTRODUCTION

« *Le recrutement est une étape décisive dans la gestion des ressources humaines. Il s'agit de choisir les personnes les plus qualifiées pour réussir dans un emploi* » (Laberon, 2011, p.77). Afin d'évaluer l'adéquation du candidat au poste, de nombreux outils de sélection ont été élaborés comme par exemple, l'analyse du curriculum vitae, l'entretien de sélection, les *assessment centers*, etc. Levy-Leboyer (2011) explique que les responsables du personnel recherchent de plus en plus de *soft skills* et de qualités sociales chez leurs candidats ; compétences que l'on peut évaluer dans la personnalité. Pour réaliser cette évaluation, les recruteurs utilisent les inventaires de personnalité (Laberon, 2011).

C'est pourquoi cette recherche qualitative tente de découvrir les différents aspects pris en compte quant à l'utilisation des inventaires de personnalité par les recruteurs de la région liégeoise. En effet, les recherches sur l'utilisation de l'outil sont rares. Nous tenterons donc de mettre en exergue les pratiques des recruteurs par rapport à cet outil et ainsi déterminer le poids de celui-ci dans la décision d'embauche. Nous déterminerons si les inventaires de personnalité sont vus par les recruteurs comme un outil « gadget », un outil supplémentaire qui aide à la décision ou encore une panacée de recrutement, outil universel qui pourrait mettre en péril la légitimité de la profession du recruteur.

Pour ce faire, trois sujets de littérature sont analysés : le recrutement, les recruteurs ainsi que la notion de jugement en sélection ; les *assessment centers* dans lesquels s'inscrit le dernier point et le sujet de notre recherche ; les inventaires de personnalité. Sur base de cette littérature, six hypothèses se manifestent, tant sur les pratiques des recruteurs et la place de l'outil dans la décision d'embauche que sur leurs convictions de validité de l'outil. En effet, la recherche tente également de répondre aux différentes critiques faites dans la littérature scientifique (voir Morgeson, Campion, Dipboye, Hollenbeck, Murphy, & Schmitt, 2007) et obtenir l'opinion des recruteurs sur celles-ci.

Notre terrain de recherche porte sur les recruteurs de la région liégeoise, qui ont partagé leur opinion sur quatre grands phénomènes qui entrent en compte lors de l'utilisation de l'inventaire de personnalité en sélection : la validité de l'outil, les traits de personnalité recherchés, les objectifs poursuivis lors de l'utilisation de l'outil et enfin, l'importance de l'entretien de feedback.

Cette recherche qualitative sera alors confrontée à la littérature sur le sujet afin de voir si pratique et théorie se rencontrent. Nous vous souhaitons une bonne lecture.

2. REVUE DE LITTÉRATURE

2.1. Le recrutement et les recruteurs

2.1.1. Introduction

Afin de contextualiser notre recherche, nous démarrons avec une brève explication des étapes du recrutement et de sélection ainsi que des enjeux qu'ils font émerger pour l'entreprise et pour les différents acteurs du processus. Un thème important dans cette recherche est également la notion de jugement du recruteur et la place qu'il occupe dans la décision d'embauche : Elle sera expliquée dans ce chapitre de recherche littéraire.

2.1.2. Les grandes étapes du recrutement

La **figure 1**¹ présente un modèle général du processus de recrutement depuis l'identification d'un besoin jusqu'à l'embauche d'un candidat.

La première étape du processus reprend l'**analyse** du besoin, la description de fonction si elle n'est pas encore réalisée et le choix des critères de sélection. Ces derniers reprennent par exemple certaines possessions de diplômes, une expérience dans un secteur défini ou encore des compétences à détenir (Laberon, 2011).

La seconde étape reprend la **stratégie** de recrutement. L'entreprise va devoir imaginer une manière de séduire le candidat qui lui aussi, doit sélectionner l'entreprise pour laquelle il veut travailler (Shackelton, 1994, cité par Laberon, 2011, p.26). L'entreprise doit alors identifier les ressources qui sont à sa disposition comme les plateformes de recrutement telles que Monster, Stepstones, Références, etc. où le recruteur pourra rechercher des candidats potentiels. Beaucoup d'entreprises possèdent une base de données de candidatures spontanées. Celle-ci peut également être une ressource pour l'employeur. De plus, l'entreprise devra identifier les moyens qu'ils veulent engager dans le processus, car le coût du recrutement peut être lourd entre les publications de l'offre, les cabinets de consultance externes ou encore les outils d'évaluation. Ainsi, la campagne de recrutement peut commencer. Beaucoup d'entreprises prônent la mobilité interne et il arrive que la campagne de recrutement commence d'abord en interne pour privilégier les employés ayant un désir de mobilité ou de promotion. La campagne externe se fera alors quelques semaines plus tard (Laberon, 2011).

¹ Laberon, 2011, p.23.

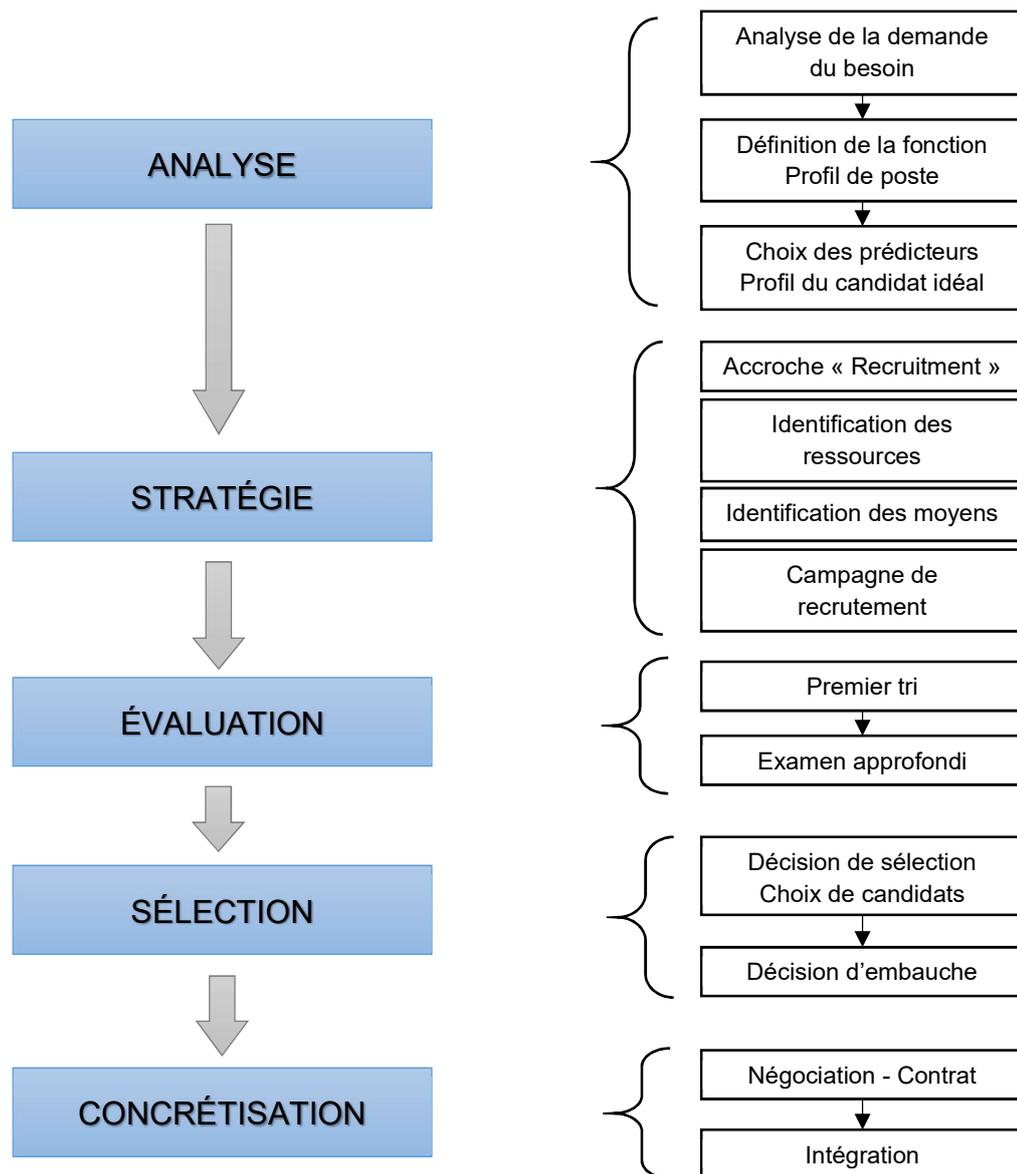


Figure 1: Modèle général classique de la procédure de recrutement

La troisième étape reprend l'**évaluation**. Les candidatures sont triées grâce aux CV et aux lettres de motivation. Cette phase est réalisée sur base de critères objectifs comme le nombre d'années d'expérience requis ou encore les diplômes demandés, même s'il reste tout de même une part de subjectivité. Garner-Moyer (2011) identifie deux types de qualités chez les candidats : les qualités invisibles et les qualités visibles. Les premières s'associent aux compétences, à la loyauté, etc. Ce sont des critères de sélection appelés critères personnologiques par Desrumaux-Zagrodnicki (2001) qui sont difficiles à identifier avant l'entrée en fonction. C'est d'ailleurs pour celles-ci qu'il y a eu une montée en flèche de l'utilisation des tests de sélection comme la méthode des *assessment centers* où l'on retrouve les inventaires de personnalité. Les secondes, les qualités dites visibles, sont vues comme des indicateurs de productivité sur base du sexe, de l'âge, de l'origine, etc. Ceux-ci donnent

un indicateur de productivité en les rattachant au groupe auquel ils sont associés. C'est pourquoi l'auteure parle de discrimination statistique. L'examen approfondi est alors réalisé. Il peut commencer par un screening téléphonique, un entretien de sélection, des *assessment centers*, etc. C'est dans cette phase que l'on retrouvera l'usage de l'inventaire de personnalité (Laberon, 2011).

La quatrième phase est celle de la **sélection** où les derniers candidats potentiels en liste sont triés sur base des évaluations fournies (Laberon, 2011). Arrive alors la décision d'embauche où le supérieur hiérarchique de la fonction à pourvoir entre en jeu.

La cinquième et dernière phase est celle de la **concrétisation** où l'entreprise et le candidat vont négocier le contrat de travail (Laberon, 2011). Une fois la personne embauchée, le recrutement ne s'arrête pas puisqu'il y aura toute une phase d'intégration pour le candidat qui peut aller de quelques semaines à un an, en fonction de la culture d'entreprise.

L'objet de ce travail porte donc son intérêt sur la phase d'évaluation puisque les inventaires de personnalité s'inscrivent dans celle-ci mais également dans la sélection, puisque la prise de décision sur base de l'évaluation est un sujet amené dans cette recherche.

2.1.3. Les enjeux du recrutement

Le recrutement et la sélection du personnel impliquent de nombreux enjeux pour l'entreprise et pour les acteurs du processus. Les recruteurs font face à de nombreuses pressions.

Premièrement, la pression économique que l'entreprise exerce sur leurs recruteurs. Le processus de sélection coûte cher à l'entreprise : « *préparation, recherche de candidats, formation des recruteurs, sélection de candidat, etc.* » (Alis, Besseyre, Des Horts, Chevalier, Fabi, & Peretti, 2011, p. 253), ainsi que dans beaucoup de cas où l'entreprise fait appel à un bureau de consultance externe en recrutement. La recherche de nouveaux candidats après un refus des premiers candidats engendre des coûts supplémentaires pour l'entreprise (Garner-Moyer, 2011). C'est pourquoi, les recruteurs doivent trouver des candidats crédibles du premier coup en réduisant au maximum le risque de se tromper.

Deuxièmement, et cet enjeu est important car il permet une bonne sélection afin de limiter le turn-over, l'enjeu de la stabilité de la main d'œuvre. De nos jours, les travailleurs font rarement toute leur carrière dans la même entreprise. Ils s'attendent à obtenir de la mobilité, que ce soit dans l'entreprise même ou vers d'autres sociétés. Le turn-over coûte cher à l'entreprise puisqu'il faut recruter à nouveau (Alis, Besseyre, Des Horts, Chevalier, Fabi, & Peretti, 2011), c'est pourquoi les recruteurs ont pour mission de déceler les candidats qui resteront dans l'entreprise sur le long terme.

Troisièmement, les qualifications exigées sont plus grandes qu'autrefois. En effet, le recrutement s'individualise et de plus en plus de critères de sélection apparaissent. En plus des diplômes et de l'expérience, on retrouve des critères tels que les aptitudes, la personnalité, la motivation, la présentation, etc. (De Larquier & Monchatre, 2014). Aujourd'hui, les entreprises recherchent de plus en plus de compétences comportementales auprès de leurs travailleurs (Alis, Besseyre, Des Horts, Chevalier, Fabi, & Peretti, 2011), c'est pourquoi l'utilisation de la méthode des *assessment centers* et des inventaires de personnalité montent en flèche lors du processus de sélection (Desrumaux-Zagrodnicki, 2011).

Quatrièmement, l'enjeu technologique implique un changement dans les entreprises au niveau des besoins quantitatifs et qualitatifs en matière de main d'œuvre. Ce changement implique également la recherche de nouvelles compétences (Alis, Besseyre, Des Horts, Chevalier, Fabi, & Peretti, 2011).

Cinquièmement, il existe une pression légale concernant toutes les règles sur le recrutement et sur la discrimination dans ce processus. Ces nouvelles lois demandent un grand professionnalisme de la part des recruteurs et une objectivité accrue (Alis, Besseyre, Des Horts, Chevalier, Fabi, & Peretti, 2011). C'est cette pression légale qui légitimise la profession de recruteur par le respect des lois de lutte contre la discrimination et de la politique pro-diversité (De Larquier & Monchatre, 2014).

Enfin, la conjoncture économique pousse les candidats à postuler pour des postes pour lesquels ils n'ont pas toutes les compétences requises. C'est au recruteur de « *surveiller constamment l'adéquation entre les exigences du poste et les possibilités de son titulaire* » (Alis, Besseyre, Des Horts, Chevalier, Fabi, & Peretti, 2011, p. 253). Le processus de sélection doit constamment s'ajuster entre les candidats et leurs compétences, et le profil de fonction afin de trouver la meilleure adéquation possible (Eymard-Duvernay & Marchal, 1997). De plus, un afflux de candidatures trop important pousse les recruteurs à exclure des candidatures sur des « *signaux plus immédiatement visibles tels que diplômes, race, sexe ou âge* » (Eymard-Duvernay & Marchal, 1997, p. 226).

2.1.4. La place du recruteur dans la décision d'embauche

Il existe plusieurs acteurs dans le recrutement et la place du recruteur varie en fonction des entreprises. Dans le processus de recrutement, trois phases décisionnelles peuvent être distinguées.

La première est l'opportunité de recrutement (Fondeur, Forté, De Larquier, Monchatre, Rieucau *et al.*, 2012) que l'on retrouve dans la phase d'analyse de la figure 1 où l'on identifie un besoin. Cette première décision n'est pas du ressort du recruteur, il est présent dans cette phase pour vérifier que l'opportunité d'embauche soit bien en adéquation avec les budgets alloués au recrutement et la sélection.

La seconde est la phase de méthode de recrutement (Fondeur, Forté, De Larquier, Monchatre, Rieucau *et al.*, 2012). C'est dans cette phase que le recruteur est le plus actif puisqu'il s'agit de définir la procédure de recrutement et sélection ainsi que les outils d'évaluation.

Avant de prendre toute décision, le recruteur va devoir collecter des informations sur le candidat afin de pouvoir se positionner avec les autres acteurs du recrutement et de la sélection (Bulkaert, 2012). De manière générale, le recruteur est celui qui réalise toute la phase de recrutement et sélection ainsi que la pré-sélection de candidats (exprimée par l'étape d'évaluation dans la figure 1). Cette étape peut également se réaliser par un bureau de consultance externe. Deux méthodes s'offrent au recruteur pour récolter ces informations (Gatewood, Field, & Barrick, 2008, cité par Bulkaert, 2012, p. 27). La première, appelée méthode mécanique, consiste à récolter des informations grâce à des outils objectifs tels que des résultats aux tests et où l'Humain n'intervient pas. La seconde est la méthode de jugement où la récolte d'informations se fera sur base des entretiens de sélection et autres, où l'Humain est la base même de la méthode.

La troisième et dernière phase est la sélection de candidats (Fondeur, Forté, De Larquier, Monchatre, Rieucau *et al.*, 2012). Dans cette phase, le recruteur n'a pas toujours la même place dans la décision. La plupart du temps, il la partage avec le manager du poste à pourvoir. Le recruteur n'est généralement plus en première ligne dans la décision car ce sont les managers du poste à pourvoir qui ont le plus de poids dans la décision.

Parmi ces deux acteurs, il est possible de voir apparaître certaines frictions car tous deux peuvent vouloir légitimer leurs compétences. Le manager fait alors valoir son expertise de terrain ainsi que ses connaissances techniques du métier du poste à pourvoir. Le recruteur lui, fait valoir son expertise par rapport à l'objectivation de l'évaluation des candidats (Fondeur, Forté, De Larquier, Monchatre, Rieucau *et al.*, 2012) mais également des *soft skills* à évaluer, parmi lesquelles on peut retrouver la mesure de la personnalité.

2.1.5. La notion de jugement

« Les recrutements sont généralement présentés comme une succession de phases qui visent d'abord à recueillir un maximum d'informations sur le poste à pourvoir, puis sur les candidats. » (Eymard-Duvernay, Marchal, 1997, p.10) Même si ces phases sont généralement bien suivies, on se rend compte que les pratiques deviennent fort nébuleuses quand il s'agit de juger les compétences d'un individu et que le profil de poste n'est pas toujours un cadre défini bien suivi dans le jugement des candidats.

Il existe plusieurs formes de jugement et le rôle du recruteur change en fonction du contexte (Eymard-Duvernay & Marchal, 1997) :

- **Le recruteur comme sélectionneur** : lorsqu'il s'agit de la prospection sur un marché, le recruteur cherche à faire un choix rationnel au niveau économique. Il tente de trouver le candidat qui sera le plus en adéquation avec les exigences du poste pour lequel il recrute.
- **Le recruteur comme régulateur** : lorsqu'il s'agit de recruter pour une institution, le recruteur doit mettre en adéquation le profil de fonction et les compétences des candidats. Il doit passer du particulier au général en ce qui concerne les informations.
- **Le recruteur comme médiateur** : lorsqu'il s'appuie sur un réseau de relations, le recruteur tente de définir l'adéquation du candidat au poste par rapport à ce qu'il peut apprendre de lui, par sa réputation en milieux professionnels ou encore par son expérience.
- **Le recruteur comme interlocuteur** : lorsqu'il est mis en présence du candidat, le recruteur tente d'établir une relation de confiance avec celui-ci et se fie alors à sa propre intuition. Il sera donc attentif à faire émerger de l'interaction, un maximum d'informations qui lui permettront de définir l'adéquation au poste.

Ce dernier rôle repose essentiellement sur l'intuition du recruteur (Eymard-Duvernay & Marchal, 1997). Levy-Leboyer (2005) critique d'ailleurs la faible validité de l'entretien de sélection puisqu'il est biaisé par les jugements portés par les recruteurs et par son manque de structure systématique. En effet, dans l'étude d'Eymard-Duvernay & Marchal (1997), les recruteurs admettent qu'ils se reposent énormément sur leur intuition et leur « feeling » lorsqu'il s'agit de juger les candidats en face à face. Mais les auteurs expliquent également que cette intuition découle de leur expérience et qu'elle se légitimise lorsqu'ils arrivent à l'explicitier et à la justifier. Les recruteurs réussissent donc à rendre leur intuition objectivable grâce à ces méthodes.

Il existe donc plusieurs façons de faire émerger les compétences d'un individu et ainsi d'obtenir les informations nécessaires pour alimenter la décision d'embauche d'un candidat. Eymard-Duvernay & Marchal (1997) expliquent que c'est dans cette pluralité de jugements et dans l'hétérogénéité des compétences que le jugement du recruteur est équilibré.

2.1.6. Conclusion

Le processus de recrutement et sélection est un long mécanisme qui comporte de nombreuses étapes dans lesquelles compétences du candidat et profil de poste doivent constamment s'ajuster. Une négociation entre les intermédiaires est nécessaire tout au long du processus.

Le recrutement et la sélection impliquent de nombreux enjeux auxquels le recruteur doit faire face : la pression économique est forte que ce soit par rapport à l'entreprise pour laquelle il recrute ou encore au marché du travail, au dénombrement des compétences exigées chez le travailleur, et enfin, à la pression légale face aux politiques législatives anti-discriminations et pro-diversité. Ces enjeux demandent une grande méticulosité de la part du recruteur dans l'évaluation des compétences du candidat afin de réduire au maximum le risque de se tromper.

Il est possible que le recruteur ne soit qu'un intermédiaire dans le recrutement. Il propose un candidat et la décision finale ne lui revient pas toujours, puisqu'il ne peut généralement juger que les qualités visibles et invisibles identifiées par Garner-Moyer (2011) sans pouvoir identifier les compétences techniques que le poste exige. Un consensus doit être trouvé entre le recruteur et les autres différents acteurs du recrutement comme par exemple, les supérieurs hiérarchiques du poste à pourvoir.

Enfin, les recruteurs font appel à une pluralité de jugements afin de réaliser un jugement appelé « équilibré » par Eymard-Duvernay & Marchal (1997). Ce jugement pourra cependant varier en fonction des différents contextes de recrutement, du nombre de candidatures à traiter, de l'expérience que le professionnel du recrutement a acquis tout au long de sa carrière, des relations qu'il entretient avec les autres acteurs du recrutement et en fonction de son propre réseau.

2.2. Les assessment centers

2.2.1. Introduction

Maintenant que le recrutement et sélection ont été définis, intéressons-nous aux méthodes d'évaluation des compétences qui sont utilisées dans la phase évaluative du processus de sélection. Afin de pouvoir faire un état des lieux de l'utilisation de la méthode des *assessment centers* et plus particulièrement des inventaires de personnalité qui entrent dans cette catégorie en région liégeoise, il semble intéressant de définir ce que sont les *assessment centers* et dans quels buts ils sont utilisés.

2.2.2. Historique

Hoffman, Jackson, & Lance (2012) identifient le préambule des *assessment centers* à la seconde guerre mondiale en Allemagne. Des psychologues étudiaient les mimiques d'un candidat au poste d'officier pendant qu'il tirait de toutes ses forces sur un ressort, alors que plus il tirait, plus il recevait de grandes charges d'électricité. Le but de cette étude n'était pas de mesurer le degré de maîtrise de soi mais bien de jauger son caractère. Les *character assessments* comme celui-ci étaient réalisés pour étudier les aspects du caractère du candidat qui, selon les psychologues allemands, ne changeaient pas, contrairement aux aptitudes et aux compétences.

Les anglais reprennent l'idée des procédures multiples d'évaluation aux allemands mais en s'intéressant plus à la prédiction des compétences sociales. Afin de recruter un grand nombre d'officiers pour l'Armée britannique, un bureau de sélection appelé le « *War Office Selection Board* » est mis en place par une équipe de psychologues afin de réaliser un programme de trois jours d'entretiens, d'exercices et de tests (Hoffman, Jackson, & Lance, 2012).

Aux Etats-Unis, Henri Murray et son équipe de psychologues conseillent le bureau de sélection qui deviendra plus tard, celui de la CIA, l'*Office of Strategic Services* pour recruter des espions. Ils identifient neuf compétences indispensables dans l'exercice de ce métier comme par exemple, la stabilité émotionnelle ou encore le maintien de couverture. C'est Murray et ses psychologues qui introduisent l'utilisation de la mise en commun des évaluations de plusieurs assessseurs (Hoffman, Jackson, & Lance, 2012).

Au milieu des années 50, AT&T décide de réaliser une étude longitudinale des carrières managériales, aujourd'hui connue sous le nom de *Management Process Study* et demande à Douglas Bray de mener la recherche. Pour suivre cet objectif, Bray conçoit les premiers *assessment centers*, et teste ceux-ci pour la première fois en 1958 chez Michigan Bell Telephone (Hoffman, Jackson, & Lance, 2012).

Bien que la méthode soit implémentée dans quelques entreprises à cette époque, il faudra attendre jusqu'en 1970 pour qu'elle s'étende réellement. C'est d'ailleurs à cette époque que Bray et Byham ouvrent leur entreprise d'*assessment centers* (Hoffman, Jackson, & Lance, 2012).

Aujourd'hui, cette méthode est « à la mode » pour sélectionner du personnel et pour bien d'autres fonctions également. De gros changements dans le monde du travail ont eu lieu ces dernières années qui rendent les *assessment centers* plus importants que jamais. Tout d'abord, Rupp & Thornton III (2006) expliquent que l'*U.S. Department of Labor* (2003) a montré que le nombre d'emplois a augmenté de manière exponentielle comparé à 1997. De ce fait, le recours au recrutement et à la sélection a donc augmenté. Aujourd'hui, avec la crise économique, le recrutement se fait rare mais rend les *assessment centers* encore plus incontournables puisqu'ils permettent d'augmenter la potentialité d'engager directement la bonne personne et de contrôler le turn-over (Rupp & Thornton III, 2006). De plus, les populations vues comme des minorités sont arrivées sur le marché de l'emploi comme les femmes par exemple (Rupp & Thornton III, 2006). Elles postulent pour des métiers auparavant réservés aux hommes et les *assessment centers* peuvent donc limiter les discriminations à ce sujet en se basant uniquement sur les compétences du candidat. Cette technique se répand donc et les recherches continuent afin de la rendre plus internationale, et également pour y intégrer la technologie.

2.2.3. Définition des assessment centers

Gilles Dacquet (2013), Directeur du service SHL (Saville Holdsworth Limited) définit les *assessment centers* comme tels : « Une combinaison d'outils en ligne, de mises en situation et d'entretiens avec des consultants pour obtenir des données fiables qui sont scientifiquement validées par rapport aux capacités d'un individu, à son potentiel et en particulier à son potentiel d'évolution. »

Cook (2009, p. 203) ajoute que : « *ACs work on the principle of multidimension multi-exercise assessment.* » C'est le postulat qu'une seule méthode d'évaluation ne suffit pas pour mesurer la compétence d'un candidat. En effet, il est possible que celui-ci soit doué à l'écrit mais qu'il ait des difficultés à l'oral. Dans ce cas, toute objectivité serait perdue.

Il faut donc créer une matrice multi-trait, multi-méthodes. Les traits reprenant les compétences à évaluer, et les méthodes se référant aux types de tests utilisés pour les évaluer. Chaque dimension est alors mesurée avec au moins deux types de tests pour rendre l'évaluation plus objective (Cook, 2009).

Spychalski *et al.* (1997, cités par Cook, 2009, p. 204) identifient six principaux types d'exercices :

- Les discussions de groupe sans leader prédéfini dans le but de trouver un consensus sur une thématique donnée ;
- Les jeux de rôle dans lesquels le candidat doit gérer un client insatisfait ;
- La réalisation d'une présentation sur un sujet spécifique ou un thème de culture générale ;
- L'entretien ;
- Les exercices in-basket (ou in-tray) où le candidat doit traiter un certain nombre d'informations dans un laps de temps défini ;
- Les analyses de cas de problèmes complexes.

De plus, les *assessment centers* incluent régulièrement des tests psychologiques ou encore des inventaires de personnalité (Cook, 2009).

Rupp & Thornton III (2006) déclarent que la technologie a permis d'ajouter de nouveaux tests qui permettent d'automatiser le processus d'*assessment centers* tels que des simulations sur ordinateur, des évaluations en ligne, des programmes software qui évaluent l'écriture, etc.

Il est intéressant de toujours croiser un minimum de deux outils pour chaque compétence afin de garder une certaine objectivité, même si l'un de ces deux outils est un entretien (Cook, 2009). Les premières compétences à évaluer relèvent des savoirs techniques, les savoirs nécessaires pour occuper le poste. Ces tests sont souvent écrits et réalisés par l'entreprise car celle-ci est la mieux renseignée sur les connaissances attendues de l'individu dans sa fonction.

Rupp & Thornton III (2006) expliquent que cette méthode d'évaluation est utilisée dans de nombreux domaines de gestion des ressources humaines. La fonction la plus connue est bien évidemment le recrutement et la sélection mais elle peut également être utilisée pour le placement d'employés, lorsque ceux-ci sont à « placer » dans de nouveaux postes. De plus, cette méthode est utilisée dans la formation et le développement, afin de déterminer les compétences à développer chez le personnel. On la retrouve parfois dans l'évaluation de performance et aussi dans la mobilité, qu'elle soit horizontale (d'une entreprise ou d'un service à l'autre) ou verticale (promotions). Elle peut aussi être utilisée lors de restructurations, lorsque des critères objectifs doivent être mis en place pour réduire le personnel, sans prendre en compte l'ancienneté par exemple. Enfin, les *assessment centers* peuvent également jouer un rôle dans la planification des ressources humaines (GPEC), lorsque l'entreprise sait qu'elle aura besoin d'une nouvelle compétence dans un futur plus ou moins proche.

Selon Rupp & Thornton III (2006), la méthode des *assessment centers* n'est pas très différente des autres méthodes d'évaluation du personnel, car chaque test en lui-même est déjà utilisé mais ce qui fait sa particularité, c'est la combinaison de ceux-ci pour évaluer l'une ou l'autre compétence d'un candidat. Certaines conditions dans la procédure des *assessment centers* doivent être présentes afin de mériter de l'appellation d'« *assessment centers* » et donc d'obtenir la réputation empirique qu'elle détient. La méthode doit contenir une analyse du poste vacant, plusieurs assessseurs et un croisement de plusieurs tests, un rapport comportemental après l'analyse des résultats aux tests ainsi qu'une intégration des tests par une équipe d'assesseurs expérimentés ou par une méthode statistique.

2.2.4. Les étapes de la méthode

Guillot-Soulez (2014) explique que si l'entreprise n'a pas de personnel travaillant dans les *assessment centers* – ce qui est très courant puisque les licences pour les tests sont très onéreuses – elle peut prendre contact avec une organisation externe expérimentée dans le domaine pour expliquer les besoins de l'entreprise, le contexte de travail mais également définir le poste et les compétences clés.

L'organisation externe, grâce à ces informations, va pouvoir imaginer les différents outils possibles parmi ses batteries de tests, afin d'évaluer les compétences et la personnalité demandées et ainsi répondre au mieux aux questions que se pose l'entreprise sur le choix de candidat.

L'évaluation des candidats peut alors commencer et se fait généralement sur une seule journée ; ils passent les différents tests choisis par les assessseurs (jeux de rôle, exercices de résolution de problèmes, tests psychologiques, etc.), après avoir réalisé un entretien en face à face semi-directif pour que l'évaluateur puisse comprendre leurs motivations et leurs centres d'intérêt, mais également pour cerner leur personnalité et leurs qualités relationnelles.

A la fin de cette journée, l'assesseur va expliquer aux candidats ce que révèlent les résultats des tests. Il ne dévoile pas si les candidats ont obtenu le poste puisque la décision appartient à l'entreprise. Il va mettre en avant leurs points forts et leurs points d'attention décelés dans ces tests.

Les assessseurs vont ensuite rédiger un rapport détaillé pour l'entreprise demandeuse. Dans celui-ci, on retrouvera les résultats quantifiés des tests mais également une conclusion finale qualitative des consultants évaluateurs. Ainsi, l'entreprise n'aura plus qu'à faire un choix entre les différents candidats évalués pour répondre au mieux au contexte de travail du poste vacant.

2.2.5. Les avantages et les inconvénients

Au fur et à mesure que la méthode d'évaluation prenait de l'ampleur, Rupp & Thornton III (2006) avertissent qu'elle fut largement critiquée, que ce soit au niveau de son coût, de ses résultats ou encore du processus lui-même. Thornton & Mueller-Hanson (2004) & Howard (2007, cités par Rupp & Thornton III, 2006, p. 15) ont passé en revue les avantages et les inconvénients de la méthode.

Pour commencer, il y a un certain nombre d'avantages à utiliser les *assessment centers*. D'abord, parce qu'ils arrivent à prédire un grand nombre de critères et parce que les demandeurs d'emploi et les employés ont bien accepté cette méthode d'évaluation. Ensuite, cette méthode permet de mesurer plusieurs caractéristiques ; elle semble mesurer tout ce qui est mesurable, tout ce qui pourrait être difficile à mesurer autrement tels que des caractéristiques développables. Aussi, elle peut évaluer tant le savoir-faire que des connaissances déclaratives. Mais encore, les *assessment centers* peuvent être adaptés pour rencontrer les besoins spécifiques de chaque entreprise. Enfin, il est difficile de « tricher » aux tests des *assessment centers* et les rapports d'évaluation sont riches en détails sur le comportement.

Il reste cependant un certain nombre d'arguments qui décourage l'utilisation des *assessment centers*. En effet, ceux-ci sont terriblement coûteux puisque pour chaque candidat évalué, les *assessment centers* coûtent entre 3 000€ et 6 000€² et ne seront donc pas rentables pour la sélection de postes de « bas niveau », vu que l'enjeu est vu comme moindre par les entreprises. De plus, ils requièrent une grande équipe de professionnels, beaucoup de temps et ils sont difficiles à mettre en œuvre. Enfin, les adaptations nationales et interculturelles peuvent-être difficiles à mettre en place et à standardiser (Rupp & Thornton III, 2006).

2.2.6. Validité de la méthode

Selon Cook (2009), la méthode semble valide quand il est question d'évaluer la prédiction du succès et de la performance au travail ainsi que le diagnostic de forces et faiblesses d'un individu. Une récente étude de Jansen, Melchers, Lievens, Kleinman, Brändli, Fraefel & König (2013) a montré un lien significatif entre les mises en situations que l'on retrouve dans les *assessment centers* et la performance au travail. Cependant, beaucoup de variables entrent en jeu et la validité peut en être affectée comme par exemple, si les assesseurs ne sont pas bien formés, ou si les *assessment centers* ne sont pas standardisés comme le prévoit la méthode.

² Selon L'Express Emploi, 2011.

Une autre critique qui est adressée à la méthode est la capacité du candidat à identifier les critères évalués lors des *assessment centers*, appelés *the Ability to Identify Criteria (ATIC)* selon Klehe, Kleinman, Hartstein, Melchers, König, Heslin & Lievens (2012). Cette capacité amène le candidat à changer son comportement afin de répondre au mieux au critère évalué. Cependant, une étude récente de Speer, Christiansen, Melchers, König & Kleinman (2014) a démontré un coefficient de .40 entre le score ATIC et la performance du candidat aux *assessment centers*. Ces études montrent que la capacité du candidat à identifier les critères évalués lui permet d'ajuster son comportement en fonction de la situation et démontre une meilleure capacité d'adaptation du candidat (Klehe, Kleinman, Hartstein, Melchers, König, Heslin & Lievens, 2012).

2.2.7. Question de diversité

Comme expliqué précédemment, la diversité démographique est en hausse à tous les niveaux de l'entreprise moderne (Triandis, Kurowski, & Gelfand, 1993, cités par Rupp & Thornton III, 2006, p. 155), avec l'entrée des femmes et d'autres populations dites « issues des minorités » dans le monde du travail.

Beaucoup d'entreprises voient la diversité comme un objectif stratégique (Raggins, Townsend, & Mattis, 1998, cités par Rupp & Thornton III, 2006, p. 273). Les *assessment centers* peuvent les aider à atteindre ce but en diversifiant l'équipe d'assesseurs, ou encore en diversifiant les candidats lors des exercices de groupe. De plus, il serait possible d'intégrer une dimension « pro diversité » évaluée et développée dans le programme des *assessment centers* afin de faciliter l'acceptation du feedback après la procédure de tests (Cook, 2009). Cependant, même si la méthode des *assessment centers* permet d'évaluer les candidats sur base des compétences, cette phase d'évaluation arrive généralement en phase d'évaluation et beaucoup de candidats sont déjà exclus dans les premières phases.

2.2.8. A global survey of assessment centre practices (2012)

Intéressons-nous à une étude réalisée en 2012 afin d'avoir un aperçu de l'ampleur de l'utilisation de la méthode des *assessment centers* dans le monde. L'étude la plus récente et globale à ce jour est celle réalisée par A&DC (*Assessment and Development Consultants*) et la *Colorado State University* en 2012. Leur échantillon reprend 43 pays à travers le monde (21 en Europe, 6 sur le continent américain, 8 en Afrique, 16 en Asie et 2 en Océanie). Elle fait un état des lieux de l'utilisation de la méthode des *assessment centers* à travers le monde (Gibbons, Hughes, Riley, Shalfrooshan, & Thornton III, 2012).

Selon Gibbons, Hughes, Riley, Shalfrooshan, & Thornton III (2012), parmi les répondants, 41% travaillent dans une entreprise où il y a plus de 5000 travailleurs et 22% ont moins de 500 employés. D'ailleurs, plus de 60% des répondants travaillent dans une entreprise internationale.

L'enquête révèle que l'objectif premier des *assessment centers* est la sélection dans les entreprises européennes (43%), nord-américaines (40%) et océaniques (62%). En Amérique du Sud (59%), en Asie (40%) et en Afrique (45%), c'est le développement de carrière qui paraît primordial.

Les profils de fonction évalués dans ces *assessment centers* sont le « middle management » (27%). Viennent ensuite en seconde place, le management exécutif ou senior (19%), le management de première ligne (15%), et derrière arrivent les professionnels expérimentés (12%) et les nouveaux diplômés (12%).

Le type de compétences mesurées³ dans ces *assessment centers* sont selon Gibbons, Hughes, Riley, Shalfrooshan, & Thornton III (2012) :

- La transmission d'informations (compétences écrites, orales et de présentation) ;
- La relation aux autres (travail d'équipe, sensibilité interpersonnelle, compétence organisationnelle, sensibilité à la diversité) ;
- L'obtention de résultats (conduite d'objectifs, initiative, critères de qualité, ténacité) ;
- La direction et l'influence (persuasion, leadership, impact, indépendance) ;
- L'organisation et la planification (délégation, planification, contrôle managérial, organisation) ;
- La résolution de problème et la prise de décision (analyse de problèmes, créativité, jugement, détermination) ;
- L'adaptation (tolérance au stress, résistance, ouverture aux changements, flexibilité) ;
- Les autres compétences.

L'étude de Gibbons, Hughes, Riley, Shalfrooshan, & Thornton III (2012) montre que les pourcentages varient fort peu entre les continents et les compétences puisqu'elles semblent être mesurées à environs 70% d'utilisation (à 10% près) sur chaque continent. Cependant, une différence se fait ressentir pour la mesure de « l'organisation et la planification », puisqu'elle est beaucoup moins mesurée en Europe (45%) et en Océanie (39%). De plus, la mesure des compétences

³ Selon la taxonomie des compétences développée par Arthur, Day, McNelly, & Edens (2003, cités par Rupp & Thornton III, 2006, p. 66), revisitée pour l'étude.

d'adaptation varie entre 36% et 53% sur tous les continents. C'est donc la compétence qui semble la moins mesurée parmi les 7 dimensions décrites.

En ce qui concerne la durée de l'*assessment* d'un candidat, la moyenne générale est de un jour excepté pour l'Océanie où il dure une demi-journée ou moins et pour l'Asie où il dure généralement deux jours.

Les exercices les plus utilisés sont l'analyse de cas (utilisé dans 72% des répondants) et le jeu de rôle (70%). Ensuite, viennent les exercices de présentation orale (59%), d'interview sur les compétences ou la personnalité (55%), de groupes de discussion sans leader (51%), de tests in-basket (42%), et enfin, le dernier significatif, les groupes de discussion avec rôles assignés (35%).

D'autres types d'évaluation sont également utilisés. Parmi les plus exploités, on retrouve en première place le questionnaire de personnalité (67%), les tests de compétences cognitives (57%) et, ensuite, l'entretien sur la carrière (36%).

Pour ce qui est du profil des assesseurs, les populations majoritaires en Europe sont les supérieurs hiérarchiques directs et les professionnels RH internes à l'entreprise. En Amérique du Nord, ce sont les psychologues externes et au Sud, les professionnels RH externes, tout comme en Asie. En Afrique, ce sont les RH internes et en Océanie les supérieurs hiérarchiques directs. Globalement, ce sont surtout les supérieurs hiérarchiques directs et les professionnels RH internes qui gèrent les *assessment centers* pour la sélection des candidats (Gibbons, Hughes, Riley, Shalfrooshan, & Thornton III, 2012).

2.2.9. Conclusion

Les *assessment centers* sont donc une méthode utilisée principalement dans la sélection afin d'évaluer les compétences (savoirs, savoirs faire et savoirs être) chez des candidats.

Ces différents tests peuvent être des tests écrits, des mises en situation, des discussions ou encore des jeux de rôles. Ces outils doivent être combinés entre eux afin d'évaluer plusieurs fois la même compétence. Ces compétences doivent être « mesurées » par plusieurs assesseurs afin d'augmenter la validité de la méthode.

Cette méthode permet de prédire la performance au travail ainsi que les points forts et les points d'attention de chaque individu évalué.

2.3. Les inventaires de personnalité

2.3.1. Introduction

Les inventaires de personnalité sont généralement utilisés en gestion des ressources humaines dans le processus de sélection afin de prédire la performance au travail, mais également dans le cadre de la mobilité interne, du bilan de compétences ou de l'outplacement.

Ce chapitre reprend la définition et la théorie de la personnalité, ses différentes mesures dont l'outil qu'est l'inventaire de personnalité. Parmi ce dernier, on retrouve les différents modèles encore utilisés aujourd'hui en région liégeoise comme le modèle des *Big Five* ou le 16 PF de Cattell, déclinés sous formes de tests en fonction des licences, c'est-à-dire les sociétés qui vendent ces tests. Un point important à soulever est également les problèmes de validité de ces différents inventaires de personnalité. Ce dernier sera en outre, explicité dans un historique de critiques faites par différents auteurs. Enfin, des recherches sur le poids de l'inventaire de personnalité dans la décision d'embauche et de son utilisation dans le recours à celle-ci montreront que l'utilisation première de l'outil n'est pas tout à fait celle pour laquelle il a été élaboré.

2.3.2. La personnalité

De nombreuses recherches sur la personnalité ont été réalisées en psychologie. Beaucoup d'auteurs ont écrit sur la question et les définitions apparues ont chacune apporté de nouveaux éléments dans la théorie de la personnalité. Voici une liste non-exhaustive de ces définitions qui permettent de clarifier une certaine évolution dans ce domaine de recherches.

Un pionnier de ces recherches est Allport (1937) qui définit la personnalité comme telle : « *The dynamic organization within the individual of those psychological systems that determine his unique adjustments to the environment.* » (Allport, 1937, p.48). Dans cette définition, on peut voir apparaître le concept d'organisation dynamique de la personnalité. Les traits de personnalité interagissent entre eux et s'ajustent en fonction de la situation à laquelle l'individu est confronté. Allport (1937) informait que selon lui, la personnalité venait de l'environnement mais aussi d'une certaine hérédité.

Cattell (1950) propose une autre définition de la personnalité : « *Personality is that which permits a prediction of what a person will do in a given situation.* » (Cattell, 1950, p. 2, cité par Schultz & Schultz, 2005, p.283). Cette dernière définition met en exergue la capacité de prédiction sur base de la personnalité mise en situation. Selon lui, il serait possible de prédire le comportement

d'un individu sur base de sa personnalité. Il proposera d'ailleurs un test de personnalité appelé le *16 Personality Factors Test* de Cattell.

Suite à une analyse des différentes recherches réalisées, Carver & Scheier (2000, cité par Hansenne, 2013, p.13) proposent différents aspects que l'on retrouve dans le concept de personnalité. En premier lieu et ainsi qu'Allport (1937) l'a défini, la personnalité est une organisation dynamique et un processus interne propre à chacun. Deuxièmement, la personnalité a des bases physiologiques et ces facteurs internes déterminent les comportements de l'individu. Troisièmement, Carver & Scheier (2000) explique que les comportements sont régulés par les sentiments positifs et négatifs qu'ils procurent. De ce fait, la répétition et l'abolition des processus autorégulateurs sont des composantes importantes de la construction de la personnalité. Enfin, toute la personnalité n'est pas observable mais elle peut également se refléter dans des pensées, des sentiments ou des comportements lorsque l'individu est seul.

2.3.3. L'évaluation de la personnalité

Selon Cook (2009), il existe différents outils pour « mesurer » la personnalité. Parmi ceux-ci, on retrouve :

- Les rapports rassemblent les prises de références ou encore l'évaluation par les pairs ;
- Les démonstrations sont les différents exercices d'*assessment centers* de mise en situation et autres ;
- L'involontaire comme la graphologie ;
- L'enregistré reprend les réalisations de l'individu, les emplois précédents, les diplômes et les qualifications, *etc.* ;
- L'auto-rapport fait référence aux tests, aux inventaires ou questionnaires de personnalité. Le candidat répond à des questions en se définissant lui-même. C'est de ce dernier outil dont ce travail fait l'objet.

Les inventaires de personnalité peuvent être présentés sous plusieurs formats (Cook, 2009). Le premier est le questionnaire par approbation. Il s'agit de répondre par vrai ou par faux.

Le second et le plus répandu est le questionnaire par choix forcés. Ce test est réalisé sur base de mesures ipsatives (Bernaud, 2008) comme présenté dans la **Figure 2**⁴, ce questionnaire demande à l'individu de choisir parmi plusieurs affirmations, celle qui lui correspond le plus et celle qui lui

⁴ CEBIR, 2014, p.7.

correspond le moins. « Les scores ipsatifs permettent avant tout une comparaison intra individuelle (situer ses composantes de la personnalité par rapport à soi-même) » (Bernaud, 2008, p. 46).

Figure 2 : Exemple de question du BFac de CEBIR

Le dernier test est le questionnaire par évaluation sur une échelle. Ce questionnaire est réalisé sur base de mesures normatives (Bernaud, 2008). Chaque item est présenté indépendamment des autres et l'individu s'autoévalue sur une échelle comme par exemple, de « jamais » à « toujours ». Ce type de test peut être utilisé de manière combinée avec le questionnaire par choix forcé. Par exemple, la licence Hudson utilise cette méthode comme présentée dans la **Figure 3**⁵.

		1. Évaluez chaque affirmation à l'aide de l'échelle suivante:					2. Ordonnez chaque bloc de 5 affirmations.				
		A	B	C	D	E	1	2	3	4	5
Items 1 à 5 de 5											
1.	Je m'exprime avec aisance	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.	Je suis le leader du groupe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.	J'analyse des données	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.	Je suis entreprenant	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.	J'aime le changement	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Figure 3: Exemple de question de l'inventaire de personnalité BAQ d'Hudson

⁵ Hudson, 2009, p.7.

Les réponses de l'individu sont alors analysées selon la distribution normale de la population à laquelle il appartient. Cette catégorisation dans une population se réalise sur base du sexe de l'individu, de sa tranche d'âge et de son niveau de diplôme. La **figure 4**⁶ reprend la courbe de Gauss d'une distribution normale. On peut remarquer que plus on s'écarte d'un score médian, plus l'individu entre dans un score « rare ». Par exemple, seul 2% de la population à laquelle le candidat appartient arrive à obtenir un score entre 9 et 10 pour la dimension de personnalité étudiée.

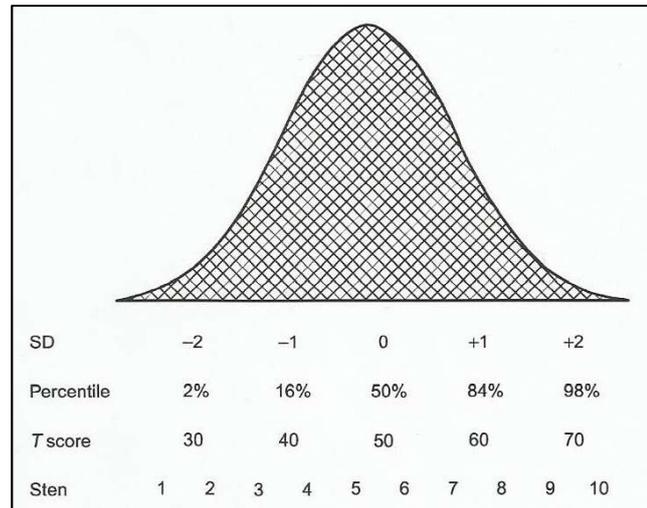


Figure 4: Distribution normale des scores d'un inventaire de personnalité

2.3.4. Les modèles de personnalité

Les recherches sur la personnalité démarrent dans les années 1920 par une approche lexicale de celle-ci (Plaisant, Guertault, Courtois, Réveillère, Mendelsohn, & John, 2010). Les auteurs partent de l'idée que « *les différences individuelles les plus marquées (qui correspondent aux bases de la personnalité) sont codées dans le langage* » (Bernaud, 2008, p.54). Allport & Odbert identifient donc 18 000 termes qu'ils classent en 4 catégories : les traits généraux plus ou moins stables lors de l'adaptation de l'individu à son environnement, les états temporaires liés aux humeurs, les conduites personnelles basées sur la réputation et enfin, les caractéristiques physiques qui ne font pas réellement partie de la personnalité (Plaisant, Guertault, Courtois, Réveillère, Mendelsohn, & John, 2010).

Sur base des travaux d'Allport et Odbert, Cattell réduit 4500 traits à 35 variables bipolaires pour réaliser son questionnaire reprenant 16 facteurs de la personnalité, appelé le 16PF de Cattell (Plaisant, Guertault, Courtois, Réveillère, Mendelsohn, & John, 2010), test encore utilisé à ce jour.

⁶ Cook, 2009, p.139.

Costa et McCrae réalisent dans les années 1980, le « NEO Personality Inventory ». Celui-ci propose trois dimensions : le névrosisme, l'extraversion et l'ouverture (Plaisant, Guertault, Courtois, Réveillère, Mendelsohn, & John, 2010). Ils se rendirent compte que leur inventaire était proche de la taxonomie des Big Five sans inclure deux dimensions : l'agréabilité et la conscience. C'est pourquoi, ils revisitèrent leur travail pour inclure ces deux dernières en 1992, dans le NEO PI-R, le « NEO Personality Inventory, Revised » (Plaisant, Guertault, Courtois, Réveillère, Mendelsohn, & John, 2010). La **figure 5**⁷ montre les différents aspects de personnalité repris dans ce modèle, largement utilisés par les différentes licences de tests en région liégeoise.

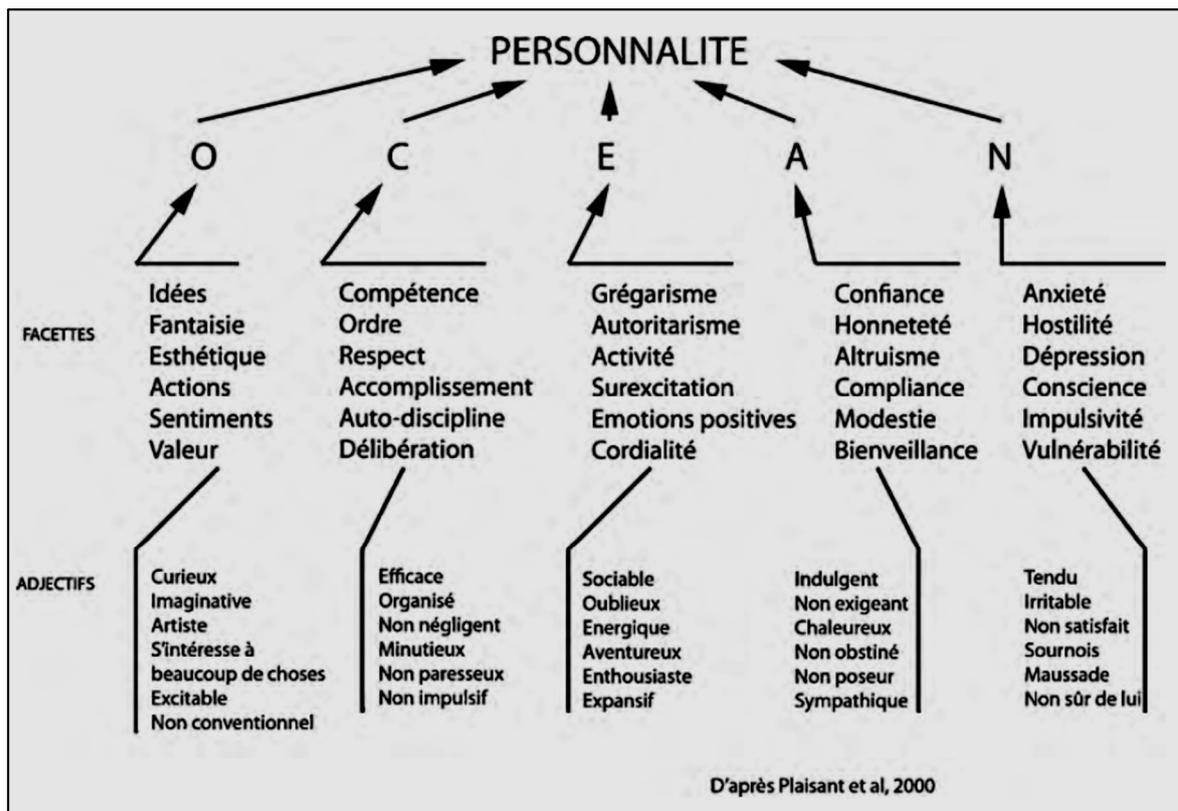


Figure 5 : Les six facettes du NEO-PI-R définissant chacun des facteurs ainsi que les adjectifs correspondant aux traits les plus corrélés avec chacune des facettes, montrant ainsi le lien avec les recherches lexicales (traduction des auteurs. Communication personnelle 2000).

2.3.5. L'utilisation de l'outil dans le temps et l'espace

Plusieurs études répertoriées (Bruchon-Schweitzer & Ferrieux, 1991 ; Balicco, 1999 ; Laberon, 2001 ; DARES, 2005) par Laberon (2011) recensent les techniques utilisées dans le processus sélection en France entre 1991 et 2005. Celles-ci nous permettent d'obtenir un aperçu de l'évolution chez nos voisins francophones.

⁷ Plaisant, Guertault, Courtois, Réveillère, Mendelsohn, & John, 2010, p. 484.

Dans la **figure 6**⁸, nous pouvons remarquer que l'entretien de sélection est de loin la technique la plus utilisée voire inévitable, quelle que soit l'époque. En ce qui concerne les questionnaires de personnalité, il semble que cet outil ne soit plus aussi utilisé qu'autrefois. On peut remarquer qu'il y a une hausse en 2001 par les Cabinets Conseils, mais Laberon (2011) l'explique par le fait que les Cabinets Conseils ont plus de ressources humaines qualifiées pour utiliser ces outils.

Techniques utilisées ⁽¹⁾	1991	1999	2001 ⁽²⁾ CC ⁽³⁾	2001 AI ⁽³⁾	2005 CDI ⁽⁴⁾	2005 CDD ⁽⁴⁾	2005 Cadres ⁽⁵⁾
Entretien	99%	100%	100%	100%	83,6% (ind.) 13,9% (tél.)	76,8% (ind.) 10,08% (tél.)	91,6% (ind.) 22,7% (tél.)
Références	10,5%	48,8%	94%	95,9%	36,2%	26,9%	40,1%
Q. de personnalité	61%	45%	73,9%	45,6%	11,8%	4,9%	29,4%
Test d'intelligence Aptitudes	63%	32%	69,4%	68,9%	15,5%	6,2%	24,2%
Mises en situation ⁽⁶⁾ Essais profess.	34%	11%	47,8%	67,9%	14,9% 34%	10,8% 34%	13,1% 17,4%
Centres d'évaluation	faible	2%	29,1%	38,4%	-	-	-
Graphologie	93%	95%	82,8%	11,4%	4,0%	1,6%	9,9%
Techn. Projectives	20,5%	19%	29,1%	21,8%	-	-	-
Techniques irrationnelles	15%	22%	8,2%	5,7%	-	-	-

(1) Nous n'avons pas fait figurer dans ce tableau les méthodes utilisées au cours du premier tri des candidatures (CV, lettre de motivation, photos,...), car elles ne figurent pas dans toutes les enquêtes.

(2) Regroupe l'utilisation systématique et occasionnelle.

(3) CC = Cabinets Conseils ; AI = Agences d'Intérim.

(4) CDI = Contrat à durée indéterminée ; CDD = Contrat à durée déterminée.

(5) Cadres = représentent 9,2% des postes à pourvoir dans l'enquête de la DARES.

(6) Dans l'enquête de la DARES n'apparaît que la catégorie « tests de situation de travail ».

Figure 6: Pratiques d'évaluation des recruteurs français d'après les enquêtes de Bruchon-Schweitzer et al. (1991a, b et c), Balicco (1999), Laberon (2001, 2005), la DARES de 2005 (De Larquier et al., 2008; Garner et al., 2006; Marchal et al., 2010)

On peut également observer la chute de l'utilisation de la graphologie qui a perdu toute sa popularité auprès des recruteurs car elle est vue comme n'ayant aucune validité prédictive par ceux-ci. Les techniques irrationnelles comme la morphopsychologie, la numérologie, la gestuologie, etc. souffrent de la même réputation que la graphologie.

L'étude de Bulkaert (2012) a montré qu'en région liégeoise, les 3 outils de sélection les plus prisés par les consultants RH lors des assessment centers étaient en premier lieu, les entretiens, ensuite les mises en situation et enfin, les questionnaires de personnalité.

⁸ Laberon, *et al.*, 2011, p. 79.

Les études de Shackelton et Newell (1991, 1994, cités par Laberon *et al.*, 2011, p. 83) dont les résultats sont recensés dans la **figure 7**⁹, permettent de faire le point sur les différentes méthodes utilisées dans le cadre de la sélection professionnelle en Europe. Tout d’abord, on peut remarquer que les pratiques préférées de la Belgique wallonne sont en premier lieu les entretiens, en second lieu le *curriculum vitae* et en troisième lieu, les tests de personnalité. Il semblerait également que la fréquence d’utilisation de ce dernier outil serait la plus importante comparée aux autres pays européens.

Méthodes	Allemagne	Belgique flamande	Belgique wallonne	France	Italie	Royaume-Uni
Références	97,0%	20,8%	38,3%	41,6%	72,0%	94,5%
Curriculum vitae	96,9%	95,9%	87,3%	94,3%	63,6%	85,0%
Entretien(s)	68,7%	93,6%	100% (99%) ⁽¹⁾	100% (99%) ⁽¹⁾	96,3%	87,6%
Centres d’évaluation	16,9%	17,8%	4,0% (31%) ⁽¹⁾	9,4% (7,5%) ⁽²⁾	4,0%	24,7%
Tests d’aptitudes cognitives	9,7%	20,8%	58,1% (74%) ⁽¹⁾	22,5% (31%) ⁽²⁾	16,0%	87,6%
Test de personnalité	7,9%	37,5%	60,9% (42%) ⁽¹⁾	35,8% (35%) ⁽²⁾	12,0%	37,0%
Biodata	3,2%	29,3%	4,2%	1,9%	0,0%	8,2%
Graphologie	0,0%	8,5%	28,0% (36%) ⁽¹⁾	49,1% (55%) ⁽²⁾	0,0%	1,3%

(1) Fréquence d’utilisation de cette méthode observée en Belgique francophone (cabinets et entreprises), in Bruchon-Schweitzer et Lievens (1991b).

(2) Fréquence d’utilisation « systématique » de cette méthode en France (cabinets et entreprises), in Bruchon-Schweitzer et Ferrieux (1991a, p.12).

Figure 7 : Fréquence d’utilisation de 8 techniques (premier tri + étape de sélection) dans six pays européens (Shackelton et Newell, 1994)

Pour avoir un aperçu plus « international » de l’usage des inventaires de personnalité, l’étude de Ryan, Mc Farland, Baron et Page (1999, cité par Laberon, *et al.*, 2011, p. 85) a évalué les fréquences d’utilisation des différentes méthodes utilisées dans la sélection professionnelle. Il en ressort que les pays l’utilisant le plus sont l’Espagne, la Belgique, la Suède, l’Afrique du Sud, la Nouvelle-Zélande, le Royaume-Uni, la France et les Pays-Bas. Les pays l’utilisant le moins sont les Etats-Unis, l’Allemagne et l’Italie.

⁹ Laberon, *et al.*, 2011, p.84.

2.3.6. La validité de l'outil

Il existe différents types de validité à vérifier dans les inventaires de personnalité. De nombreuses études ont été réalisées sur ces différentes mesures de validité de l'outil. L'objectif de ce point n'est pas de définir quelle est la validité de l'outil, mais bien d'exposer la divergence d'opinions parmi les chercheurs.

Premièrement, la **validité de contenu** examine la structure de l'outil par rapport aux hypothèses formulées par les auteurs (Bernaud, 2008). L'inventaire de personnalité doit donc être conforme aux théories réalisées par la communauté scientifique sur la personnalité.

Deuxièmement, la **validité de construction ou de construct** s'intéresse à vérifier si les différentes composantes théoriques expriment bien ensemble l'objet défini (Bernaud, 2008). Par exemple, dans le modèle des Big Five, c'est la vérification que les 5 dimensions représentent bien l'ensemble de la personnalité.

Troisièmement, la **validité critérielle ou empirique** vérifie si les résultats de l'outil corrélient bien avec ce qu'il doit mesurer (Bernaud, 2008). C'est dans cette recherche de validité que l'on mesure la **validité prédictive**. Celle-ci vérifie si l'outil prédit bien ce qu'il doit prédire, comme l'inventaire de personnalité veut prédire la performance au travail, le leadership, le bien-être, etc. On peut remarquer que pour ce point, les auteurs ne sont pas tous d'accord. En effet, pour Salgado (1997), la validité prédictive de la performance au travail de l'outil est fort basse puisqu'elle atteint seulement un coefficient de .13. Barrick, Mount & Judge (2001) atteignent un coefficient de .27. La méta-méta-analyse (**figure 8**¹⁰) de la relation entre le Big Five et la performance au travail réalisée par Barrick, Mount & Judge (2001) n'offre pourtant pas des résultats très encourageants. Cependant, Smith & Smith (2005) ont trouvé une validité prédictive de .40, coefficient beaucoup plus prometteur car dépassant la barrière des .30.

	<i>k</i>	<i>N</i>	<i>r</i>	<i>ρ</i>
(Low) neuroticism	224	39K	0.06	0.11
Extraversion	222	39K	0.06	0.11
Openness	143	23K	0.03	0.04
Agreeableness	206	36K	0.06	0.09
Conscientiousness	239	48K	0.12	0.20

Data from Barrick *et al.* (2001).
r = raw correlation; *ρ* = operational validity, estimated from true validity on the basis of correction for test reliability of 0.80.

Figure 8 : Méta-méta-analyse du Big Five et de la performance au travail

¹⁰ Cook, 2009, p. 144.

Enfin, la **validité incrémentielle** vise à mesurer ce que l'outil apporte comme informations aux autres outils d'évaluation. Pour atteindre une certaine validité incrémentielle pour l'inventaire de personnalité, il est obligatoire de coupler l'outil avec d'autres méthodes (Bernaud, 2008). La validité prédictive augmente donc lorsque l'on couple l'outil avec d'autres méthodes telles que l'entretien de feedback ou de sélection, ou d'autres *assessment centers*. Par exemple, Cook (2009) explique que la validité incrémentielle de l'inventaire de personnalité s'élève lorsqu'on le couple avec le test d'habilités mentales.

2.3.7. Historique des critiques sur la validité de l'outil

Maintenant que les différentes validités sont identifiées, il semble intéressant d'observer les différentes validités de l'inventaire de personnalité critiquées au fur et à mesure que la recherche dans ce domaine avance. En effet, la validité des tests de personnalité a été fort critiquée depuis de nombreuses années.

Hogan, De Fruyt & Rolland (2006) situent les premières critiques vers les années 60'. Elles concernent le caractère falsifiable des réponses ainsi que les biais de réponses. En ce qui concerne la première critique, une étude menée par Marshall, De Fruyt, Rolland & Babgy (2005) a montré qu'il est possible pour le candidat de falsifier ses réponses pour améliorer son score au test de personnalité. Ceci peut être dû à la désirabilité sociale. L'individu est soumis à des normes sociales et il peut orienter ses réponses afin de se rendre désirable socialement. Cependant, cette étude a également prouvé que ce genre de pratiques dégrade généralement les résultats du test, ce qui n'est pas profitable pour le candidat. C'est pourquoi il est important de toujours évaluer la personnalité dans sa globalité et non trait par trait (Hogan, De Fruyt & Rolland, 2006). En effet, de nombreux tests sont basés sur un choix forcé. Si l'individu tente d'améliorer un trait, ce sera au détriment d'un autre. De plus, il est difficile pour un candidat de deviner l'ensemble de personnalité recherchée dans toutes ses nuances et toute sa complexité (Hogan, De Fruyt & Rolland, 2006). Cependant, comme expliqué dans le chapitre précédent, la capacité du candidat à identifier les critères (ATIC) peut être un critère en soi de performance au travail comme démontré dans l'étude de Speer, Christiansen, Melchers, König & Kleinman (2014).

En ce qui concerne les biais de réponses, il a été démontré que les résultats pouvaient varier en fonction de l'enjeu que poursuivaient les groupes étudiés. Par exemple, les scores sont plus faibles lorsqu'il n'y a pas d'enjeu pour les individus (Hogan, De Fruyt & Rolland, 2006). Les scores sont plus élevés lorsque l'objectif poursuivi par les individus est d'être informé sur l'orientation de leur carrière professionnelle. Enfin, les scores sont encore meilleurs lorsque le groupe étudié a pour enjeu

la candidature à un emploi. Ceci est aussi dû au biais de désirabilité sociale où ils tentent de se montrer sous un meilleur jour que ce qu'ils ne sont réellement (Hogan, De Fruyt & Rolland, 2006).

Ensuite, selon Mischel (1968, cité par Cook, 2009, p. 136), le comportement d'un individu n'est pas assez cohérent pour pouvoir en faire une généralité. Selon lui, les comportements d'un individu sont prioritairement influencés par des situations qui les invoquent et non par des traits de personnalité prédéfinis (cité par Hogan, De Fruyt & Rolland, 2006). Mischel (1968, cité par Cook, 2009, p. 136) remet donc en cause la validité prédictive mais également la validité de contenu des tests de personnalité et donc toute l'idée de la mesure de la personnalité.

Dans les années 90', la personnalité fait un retour en psychologie du travail et des organisations car de nouvelles études ont trouvé un moyen de mesurer la personnalité selon des critères plus valides et plus fiables. Ces nouveaux outils permettraient donc de prédire avec une meilleure exactitude la performance au travail (Hogan, De Fruyt & Rolland, 2006).

C'est en 2004 que de nouvelles critiques sont avancées par Schmitt. Dans son article « Beyond the Big Five », Schmitt (2004) critique trois nouvelles mesures de construction de la personnalité en expliquant que selon lui, la relation entre la personnalité et la performance au travail serait quasiment nulle et donc inintéressante à mesurer dans le cadre de la sélection professionnelle.

Aujourd'hui, les critiques reviennent à nouveau sur le caractère falsifiable des réponses et le problème de l'auto-rapport. Hollenbeck (2007) dit qu'il faut s'éloigner des auto-rapports où l'on mesure comment les individus se comportent pour se focaliser sur comment les individus prennent des décisions et des jugements. Schmitt (2007) explique qu'il faut réaliser plus de recherches pour voir si le fait de mentir au test peut affecter la validité de la prédiction de la performance. Murphy (2007) expose le problème de l'auto-rapport, utilisé depuis ces 100 dernières années. Selon lui, il faudrait trouver d'autres moyens pour mesurer la personnalité. Pour Dipboye (2007), le problème ne vient pas de l'auto-rapport, il faut trouver un moyen d'obtenir des informations plus exactes pour prédire le comportement au travail (Morgeson, Campion, Dipboye, Hollenbeck, Murphy, & Schmitt, 2007).

2.3.8. Le poids du test de personnalité dans la sélection

Marchal & Rieucan (2010) citent la motivation et la personnalité comme critères particulièrement importants de nos jours dans la décision d'embauche. En effet, Schweitzer & Ferrieux (1991) énoncent les trois outils les plus utilisés en sélection : l'entretien de sélection, la graphologie et le test de personnalité, outils permettant normalement de définir la personnalité des candidats. Marchal & Rieucan (2010) expliquent également que la recherche de critères tels que la

personnalité et les capacités relationnelles chez un cadre est plus importante que ses compétences techniques afin de le voir adhérer aux valeurs de l'entreprise.

« *Le recruteur ne cherche pas à porter un jugement exhaustif sur les candidats, ou à faire l'inventaire de leur personnalité et de leurs qualités professionnelles* » (Eymard-Duvernay & Marchal, 1997, p. 104). Selon leur étude, Eymard-Duvernay & Marchal (1997) expliquent que les résultats des inventaires de personnalité permettent au recruteur de déceler des indices sur les traits de caractère de l'individu, de le comprendre et de se faire une impression générale sur le candidat grâce à des exemples qu'il explique lors de l'entretien.

Une autre utilité de l'outil décelée par Eymard-Duvernay & Marchal (2010) est que les résultats vont permettre de valider ou de nuancer le jugement du recruteur sur le candidat puisque sa seule intuition n'est pas suffisante pour justifier sa décision d'embauche. « *Ces repères sont là pour attester sa neutralité, l'impartialité de son jugement plutôt que sa conviction personnelle* » (Eymard-Duvernay & Marchal, 2010, p.107). Cet outil est donc utilisé pour objectiver la décision d'embauche ou de recommandation que va prendre le recruteur.

2.3.9. Conclusion

La personnalité peut être définie comme une organisation dynamique et propre à chacun qui détermine le comportement de l'individu. Les répétitions et abolitions de processus autorégulateurs régulent les comportements par les sentiments positifs et négatifs afin de construire la personnalité.

Cette personnalité peut être mesurée sur base entre autres, d'un outil appelé « inventaire de personnalité » qui mesure divers traits de la personnalité telles que l'ouverture, la conscience, l'extraversion, l'agréabilité ou encore le névrosisme.

Cet outil est principalement utilisé en France et en Belgique francophone pour des fonctions cadres, où la personnalité semble aussi importante que les compétences techniques. Il permet au recruteur de se faire une impression générale de la personnalité du candidat et ainsi nuancer son jugement intuitif et objectiver la décision d'embauche ou de recommandation.

Afin d'obtenir une validité suffisante à l'outil, il faut le coupler avec d'autres méthodes d'évaluation dans le processus de sélection et garder à l'esprit qu'il est possible pour l'individu de mentir à l'inventaire de personnalité puisque cet outil se réalise sur base d'un auto-rapport.

3. HYPOTHÈSES

Sur base de cette revue de littérature, nous posons différentes hypothèses afin de définir notre cadre de recherche. Les hypothèses portent sur trois grands thèmes qui nous préoccupent : l'usage de l'outil par les recruteurs de la région liégeoise, son poids dans la décision d'embauche et en enfin leur opinion sur sa validité.

3.1. Usage des inventaires de personnalité

Le premier cadre de recherche porte sur l'usage et les non-usages des tests de personnalité par les recruteurs internes¹¹ de la région liégeoise dans le processus de sélection.

Hypothèse 1 : malgré des résultats parfois contradictoires en termes de prédiction de la performance au travail, les recruteurs utilisent les inventaires de personnalité.

D'après l'étude réalisée par Schweitzer & Ferrieux (1991, cités par Marchal & Rieucan, 2010, p. 89), les méthodes les plus utilisées lors du processus de sélection sont les entretiens, la graphologie et les tests de personnalité. Cependant, la validité prédictive de l'inventaire de personnalité concernant la performance au travail reste encore très controversée et il semblerait que les auteurs dans le domaine n'arrivent pas à trouver un consensus concernant celle-ci, comme expliqué dans la partie sur la validité de l'outil (voir Morgeson, Campion, Dipboye, Hollenbeck, Murphy, & Schmitt, 2007). L'utilisation de ces méthodes démontrerait une ignorance de la part des recruteurs sur la faible validité de celles-ci (Marchal & Rieucan, 2010).

3.2. Poids de l'outil dans la décision d'embauche

L'usage est important mais une fois cette question éclaircie, il nous semble intéressant de connaître le poids des résultats de l'inventaire de personnalité dans la décision d'embauche.

Hypothèse 2 : les résultats de l'inventaire de personnalité ne sont pas un facteur déterminant dans la décision d'embauche du candidat en question.

Lievens, Highhouse & De Corte (2005) ont démontré que pour les recruteurs, les informations provenant de l'entretien de sélection avaient plus de poids dans la décision d'embauche que n'importe quel test psychotechnique. Cependant, Dipboye, Smith & Howell (1994) affirment

¹¹ Les recruteurs sont internes à l'entreprise. Ils recrutent pour leur employeur.

que l'entretien de sélection et l'impression qu'a le recruteur du candidat sont les deux points les plus importants qui entrent en compte dans la décision d'embauche. Ceci amène donc à une troisième hypothèse.

Hypothèse 3 : l'inventaire de personnalité est un outil pour objectiver l'impression et le jugement que se forge le recruteur sur le candidat.

Sans pour autant parler d'impression ou de jugement préalable, Dipboye, Smith & Howell (1994) expliquent que l'inventaire permet de donner des informations utiles au recruteur sur la personnalité du candidat. Eymard-Duvernay & Marchal (2010) expliquent que les recruteurs utilisent l'inventaire de personnalité afin de détecter des indices de personnalité à étayer lors de l'entretien de sélection et ainsi pouvoir objectiver leur jugement qu'ils se forment sur le candidat.

3.3. Questions de validité

Une fois ces problématiques identifiées, il semble intéressant de récolter l'opinion des recruteurs sur la question de la validité que soulevée par cet outil actuellement, à savoir la prédiction de la performance au travail, le problème de l'auto-rapport ainsi que le caractère falsifiable des réponses (Morgeson, Campion, Dipboye, Hollenbeck, Murphy, & Schmitt, 2007). Si l'utilisation de l'outil est prouvée par Marchal & Rieucan (2010), on peut donc imaginer que les recruteurs croient en la validité de l'outil.

Hypothèse 4 : selon les recruteurs, l'usage de l'inventaire de personnalité dans le processus de sélection permet de prédire la performance au travail du futur recruté.

La question de la validité prédictive est largement abordée par la communauté scientifique. Ainsi, Mischel (1968, cité par Cook, 2009, p. 136) remet en cause la validité prédictive des inventaires de personnalité en expliquant que la personnalité et les comportements d'un individu sont prioritairement influencés par des situations et ne sont donc pas intrinsèques. Schmitt (2004) remet également en cause cette validité prédictive car selon lui, la relation entre la personnalité et la performance au travail serait quasiment nulle et donc inintéressante à mesurer dans le cadre de la sélection professionnelle. Cependant, Bernaud (2008, p. 105) recense 3 études sur la validité prédictive de la performance au travail et obtient les résultats du coefficient de régression de .24 (Tett, 1991), .11 (Barrick, 1991) et .13 (Salgado, 1997). L'étude de Motowidlo, Martin & Crook (2013) montre pourtant que la personnalité est liée à l'accroissement des connaissances de la façon de se comporter efficacement et que ces connaissances sont liées à la compétence et donc à la performance au travail. En effet, l'étude de Smith & Smith (2005) apporte une validité prédictive plus encourageante de $r = .40$. Dipboye, Smith & Howell (1994) affirment que même si la validité

prédictive excède rarement les .20, l'inventaire de personnalité reste un bon outil pour obtenir des informations sur le candidat et peut recevoir une bonne validité incrémentielle en le couplant avec d'autres tests.

Hypothèse 5 : les recruteurs pensent que la perception du candidat sur sa propre personnalité est un bon indicateur de sa personnalité profonde.

L'une des limites énoncée par Cattell pour l'auto-rapport est le fait que le sujet répondant aux questions n'a qu'une vue superficielle de sa propre conscience et les réponses qu'il donne ne peuvent donc pas définir complètement sa véritable personnalité (cité par Schultz & Schultz, 2009, p. 274). Furnham (1997) va plus loin et tente de définir quels traits sont les plus facilement identifiables par l'individu. Il recense trois traits de personnalité des Big Five qui ont de hauts scores de corrélation entre la perception du candidat et les résultats au test : l'extraversion, la conscience et le névrosisme. Il explique ce phénomène par le fait que ce sont trois traits qui sont plus facilement observables dans la vie courante que les deux derniers traits, l'ouverture et l'agréabilité, qui sont plus difficilement évaluables dans des relations plus superficielles. Enfin, selon Eymard-Duvernay & Marchal (1997), les auto-évaluations des candidats ne sont prises au sérieux qu'à partir du moment où le recruteur détermine leur cohérence avec sa propre impression et l'ensemble du discours du candidat lors de l'entretien. En effet, selon Hogan & Shelton (1998, cité par Viswesvaran, Ones, & Hough, 2001, p.278), les réponses données par le candidat lors de l'inventaire de personnalité ne doivent pas être vue comme un auto-rapport de la personnalité mais bien comme une auto-présentation du candidat. C'est pour eux, la chose la plus importante pour évaluer la personnalité du candidat.

Hypothèse 6 : les recruteurs pensent qu'il est impossible pour le candidat de mentir lors de l'inventaire de personnalité.

La critique sur le caractère falsifiable des réponses aux inventaires de personnalité est également une question largement abordée dans les revues scientifiques. Ainsi, une étude menée par Marshall, De Fruyt, Rolland & Babgy (2005) a montré qu'il est possible pour le candidat de falsifier ses réponses pour améliorer son score au test de personnalité. Cattell commente cette falsification par le fait que dans ce type de test, il est possible que le candidat ne veuille pas se montrer comme il est réellement auprès du recruteur (cité par Schultz & Schultz, 2009, p. 274). Furnham (1997) explique trois possibilités de mensonge dans les inventaires de personnalité. Premièrement, les candidats répondent parfois de manière aléatoire aux questions. Ensuite, l'effet de désirabilité sociale pousse les candidats à mentir pour « améliorer » leurs scores. Enfin, le manque de capacité du candidat à s'autoévaluer peut altérer les résultats du test. En effet, le fait de mentir au test n'est pas toujours conscient.

4. MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

4.1. Démarche

4.1.1. Naissance du projet

Après avoir réalisé un stage et un travail de fin d'études lors de mon baccalauréat en Gestion des Ressources Humaines sur la réalisation des référentiels de compétences au sein du Centre Hospitalier Chrétien de Liège, nous avons voulu aller plus loin dans les possibilités d'utilisation de ceux-ci dans le processus de recrutement. Nous avons donc découvert les *assessment centers* qui permettent d'évaluer les différentes compétences que l'on peut retrouver dans un référentiel de compétences. Nous nous sommes donc intéressée plus particulièrement aux tests de personnalité, outil qui permet de déceler des *soft skills* et des compétences relationnelles.

Au fil de nos lectures, nous nous rendons compte que l'inventaire de personnalité est un sujet très controversé auprès de la communauté scientifique. Certains ne leur reconnaissent pas une validité assez importante pour pouvoir être pris en compte dans le processus de sélection selon les licences de tests utilisées ou lorsque ceux-ci ne sont pas couplés avec d'autres méthodes d'évaluation. D'autres mettent en avant certains points faibles de l'outil qui entacheraient l'objectivité de celui-ci. Cependant, nous savions que les recruteurs de la région liégeoise dont nous avons croisé le chemin les utilisaient pour réaliser leurs décisions d'embauche. Nous avons donc voulu confronter les deux opinions, celle de la communauté scientifique d'une part et celle des recruteurs de la région liégeoise d'autre part.

4.1.2. Objectifs de la recherche

L'état de littérature concernant l'usage des inventaires de personnalité par les recruteurs étant faible voire inexistante pour la région liégeoise, nous tentons donc de faire un état des lieux sur les usages et les non-usages des tests de personnalité dans le processus de sélection. Nous démarrons notre recherche avec comme question de départ : « Dans quelles mesures les recruteurs de la région liégeoise sont-ils satisfaits des tests de personnalité dans le cadre de la sélection de personnel et comment évaluent-ils la pertinence des résultats aux tests de personnalité ? » Cette question nous permet alors de mettre en lien les propos de notre population interviewée avec les articles scientifiques écrits sur le sujet pour arriver à définir l'importance de l'outil dans le processus de sélection : l'inventaire de personnalité est-il finalement un gadget, un outil ou la panacée de sélection ?

4.1.3. Recherche exploratoire

Afin de démarrer notre recherche, nous commençons par des lectures et des entretiens exploratoires pour définir notre cadre et notre question de départ. Nous tentons de comprendre la procédure de recrutement et sélection, ainsi que celle de l'utilisation des *assessment centers* en général et plus particulièrement des inventaires de personnalité. Afin de réaliser ce dernier point, nous effectuons un stage au sein d'un cabinet de consultance en recrutement. C'est d'ailleurs les consultants de ce cabinet que nous interviewons pour réaliser nos entretiens exploratoires. Nous avons également pu observer durant trois mois, des processus d'embauche et des entretiens de feedback de tests d'*assessment centers* et des inventaires de personnalité.

4.1.4. Identification de la population interviewée

Nous décidons de centrer notre recherche sur les recruteurs de la région liégeoise. Ce sont des travailleurs qui recrutent en interne pour leur entreprise. Il n'est pas nécessaire qu'ils fassent du recrutement à temps plein ou encore qu'ils soient eux-mêmes formés dans la réalisation de tests de personnalité. Mais, il faut qu'ils participent au processus de sélection et à la décision d'embauche.

N°	Secteur d'activité	Sexe	Etudes	Années d'expé.
1	Services	Femme	Master en romanes	+ de 5 ans
2	Industries	Homme	Baccalauréat GRH	+ de 20 ans
3	Soins de santé	Femme	Master psychologie du travail	+ de 20 ans
4	Industries	Homme	Master psychologie orientation industriel	+ de 20 ans
5	Industries	Femme	Master en communication	+ de 10 ans
6	Services	Homme	Master en droit	+ de 5 ans
7	Industries	Homme	Master en droit	+ de 25 ans
8	Soins de santé	Femme	Graduat GRH	+ de 5 ans
9	Industries	Homme	CESS	+ de 15 ans
10	Industries	Femme	Master en sciences du travail	+ de 5 ans
11	Services	Homme	Master en sciences administratives	+ de 30 ans
12	Soins de santé	Femme	Bac GRH + master santé publique	+ de 5 ans
13	Industries	Homme	Master HEC	+ de 15 ans

Figure 9: Tableau des profils interviewés

Nous contactons alors des recruteurs de la région sur base de la liste réalisée par Trends Top des entreprises liégeoises avec les plus grands nombres d'équivalents temps plein, puisqu'il y a

beaucoup plus de chances que ceux-ci investissent dans le recrutement et donc dans tout test qui peut s'y rapporter. De par la taille des entreprises approchées, les secteurs étudiés sont particulièrement le secteur industriel et le secteur des soins de santé.

Les recruteurs interviewés ont entre 5 et 35 ans d'expérience dans le domaine du recrutement et viennent de différentes formations. Certains possèdent un CESS, un baccalauréat en communication ou un master en droit, et d'autres viennent de master en psychologie ou de master en sciences sociales. Ceux-ci sont tous des recruteurs internes et recrutent pour leur propre entreprise. Soit ils réalisent le recrutement de A à Z, soit ils bénéficient de l'aide d'un bureau de consultance externe qui leur propose une « *short list* » de candidats.

Les recruteurs interviewés ont été rassurés sur leur anonymat dans les résultats de cette recherche. Ils ont été prévenus que leur nom ne figurerait pas mais qu'ils seraient cités sur base de leur secteur d'activité, de leurs années d'expérience et de leurs types d'études. La **figure 9** reprend leurs différents profils.

4.2. Posture

Afin de réaliser notre recherche qualitative, nous nous basons sur la méthode de Lejeune (2014). Nous commençons donc par un codage ouvert de notre matériel où nous étiquetons nos retranscriptions. Ensuite, nous réalisons un codage axial où nous mettons les propriétés décelées en relation. Enfin, nous réalisons un codage sélectif afin de définir les corrélations positives et négatives qui se dégagent de notre schéma des propriétés.

Selon Lejeune (2014, p.39) : « *Conduire une recherche qualitative implique d'alterner la collecte et l'analyse du matériau empirique.* » Comme présenté dans la **figure 10**, nous réalisons une grille d'entretien avec différents thèmes à aborder comme le profil de l'interviewé, l'utilisation des *assessment centers*, des tests de personnalité et ce qu'ils pensent de ceux-ci et de leur validité, ainsi que la place que le recruteur occupe dans le processus de sélection et la prise de décision. Au fur et à mesure que nous interviewons des recruteurs, certaines questions s'ajoutent ou se précisent. Chaque interview réalisée est semi-directive. Nous lançons des sujets de discussion et nous laissons parler l'expert. Nous tentons alors de rebondir sur ses réponses lorsque celui-ci semble ne plus rien avoir à dire.

A la fin de l'interview, nous nous permettons de présenter notre schéma des propriétés en cours de réalisation afin que le recruteur interviewé puisse apporter ses commentaires sur une vision d'ensemble de ce qui s'est dégagé des précédentes interviews. En général, ceux-ci sont contents d'apporter leur point de vue et ne s'éloignent pas de l'opinion des précédents interviewés.

Grille d'entretien pour les recruteurs de la région liégeoise
sur l'usage des tests de personnalité

Interviewé

- 1) Votre parcours professionnel
- 2) Votre rôle dans l'entreprise (description de l'activité réalisée)
- 3) Les compétences à avoir pour son métier

Procédure de recrutement

- 4) Procédure de recrutement dans votre entreprise
- 5) Fréquence d'engagement
- 6) Type de fonction d'engagement
- 7) Méthode de sélection privilégiée
- 8) Acteurs de la décision d'embauche

Assessment centers

- 9) Mode de réalisation des *assessment centers*
- 10) *Assessment centers* utilisés
- 11) Type de fonction pour l'utilisation des *assessment centers*

Tests de personnalités

- 12) Test(s) de personnalité utilisé(s)
- 13) Type de fonction pour l'utilisation des tests de personnalité
- 14) Poids du test de personnalité dans la décision d'embauche
- 15) Autres utilisations des tests de personnalité

Satisfaction des recruteurs sur les tests de personnalité

- 16) Utilité des tests de personnalité dans le recrutement
- 17) Reflet de la personnalité du candidat dans le test de personnalité
- 18) Fiabilité des tests
- 19) Observations des résultats d'un candidat sur une plus longue durée. Vérification de ceux-ci.
- 20) Réutilisation des tests de personnalité si le recruteur change d'entreprise
- 21) Comparaison entre différents tests de personnalité connus
- 22) Perceptions de l'auto-rapport (comment le candidat se voit, est-il un bon indicateur de ce qu'il est réellement ?)
- 23) Possibilité de mentir au test de personnalité

Place du recruteur

- 24) Remplacement du recruteur par les différents outils de recrutement

Figure 10: Grille d'entretien pour les recruteurs de la région liégeoise sur l'usage des tests de personnalité

4.3. Mise à plat

Lors des interviews, nous enregistrons via un dictaphone l'entretien qui dure en général entre 45 minutes et une heure et quart. De plus, nous prenons quelques notes sur une feuille à part afin de montrer à l'interviewé que nous suivons ce qu'il nous dit. Ceci nous permet également d'écrire certaines de nos observations de l'instant.

Une fois l'entretien terminé, nous retranscrivons l'interview en trois colonnes, la première nous permet d'étiqueter le matériau obtenu. C'est cette première colonne qui nous aide à dégager des propriétés que nous pourrions ensuite mettre en lien dans un schéma. Grâce à ceci, nous obtenons une collecte exhaustive de nos données. La deuxième reprend la question posée, le thème et le minutage. Grâce à cette colonne, nous obtenons la trame de l'interview et nous situons les passages pour pouvoir les retrouver plus facilement et les réécouter si cela s'avérait nécessaire. Enfin, la troisième colonne est la retranscription simple de l'interview. Celle-ci nous permet de réaliser le codage de l'interview réalisé dans la première colonne et choisir les citations pertinentes qui illustrent nos propos dans notre compte-rendu de résultats.

Grâce aux réponses des recruteurs, nous tentons d'identifier les propriétés qui se mettent en lien les unes avec les autres. Ceci nous permet de comprendre pourquoi ceux-ci utilisent les tests de personnalité dans le processus de sélection, quels usages ils en font et quelles sont leurs croyances par rapport à ceux-ci. Nous tentons également d'identifier le poids des résultats des tests dans la décision d'embauche. Nous pouvons alors construire un schéma des propriétés¹² que nous complétons tout au long de notre recherche et ainsi réaliser *in fine*, un compte-rendu analytique de nos résultats.

Comme dans toute recherche qualitative, notre échantillon n'est pas saturé par une population mais bien par une saturation d'informations. Après la dixième interview, nous nous rendons compte que nous n'obtenons plus de nouvelles informations et que tous les thèmes abordés sont bien arrivés à saturation. Nous continuons cependant à réaliser d'autres interviews avec des questions plus axées sur la légitimité du métier de recruteur par rapport aux inventaires de personnalité, mais celles-ci ne nous donnent malheureusement pas plus d'informations, le recruteur ayant du mal à se positionner par rapport à ce sujet.

¹² Confer figure 11 : schéma des propriétés

5. RÉSULTATS

5.1. Introduction

L'objectif de notre recherche étant l'identification des usages des inventaires de personnalité dans le processus de sélection chez les recruteurs de la région liégeoise, nous réalisons un schéma des propriétés sur base des interviews effectuées afin d'obtenir une vision globale des pratiques et des objectifs des interviewés. La **figure 11** expose donc les résultats de notre recherche de manière synthétique.

Dans ce schéma, différents thèmes émergent. Le premier reprend **la validité des pratiques** et ce que les recruteurs interviewés prennent en compte et réalisent dans le but d'amplifier la validité et l'objectivité du processus de sélection.

Le second thème porte sur **l'importance de l'entretien dans la collecte d'informations sur la personnalité** des candidats et dans la prise de décision. Cet entretien reprend l'interview classique avec le candidat sur son parcours professionnel et ses motivations. Il porte aussi parfois sur un éclaircissement des résultats de l'inventaire de personnalité afin d'aller plus loin que de simples chiffres.

Le troisième thème reprend **les différentes caractéristiques de personnalité du candidat prises en compte dans la décision de sélection**. En effet, certaines dimensions de personnalité semblent avoir plus de poids dans la décision en fonction de l'entreprise, de son mode de fonctionnement et de ses valeurs.

Le dernier thème identifié reprend **les objectifs poursuivis** par les recruteurs de la région liégeoise quant à l'utilisation des inventaires de personnalité dans le processus de sélection. Ceux-ci doivent répondre aux enjeux économiques de l'entreprise et on le verra, doivent également répondre aux propres enjeux du recruteur.

Enfin, certains usages ont également été identifiés afin de réduire l'incertitude sur la personnalité du candidat et surtout sur la prédiction de sa performance au travail, objectif premier des inventaires de personnalité dans le processus de sélection.

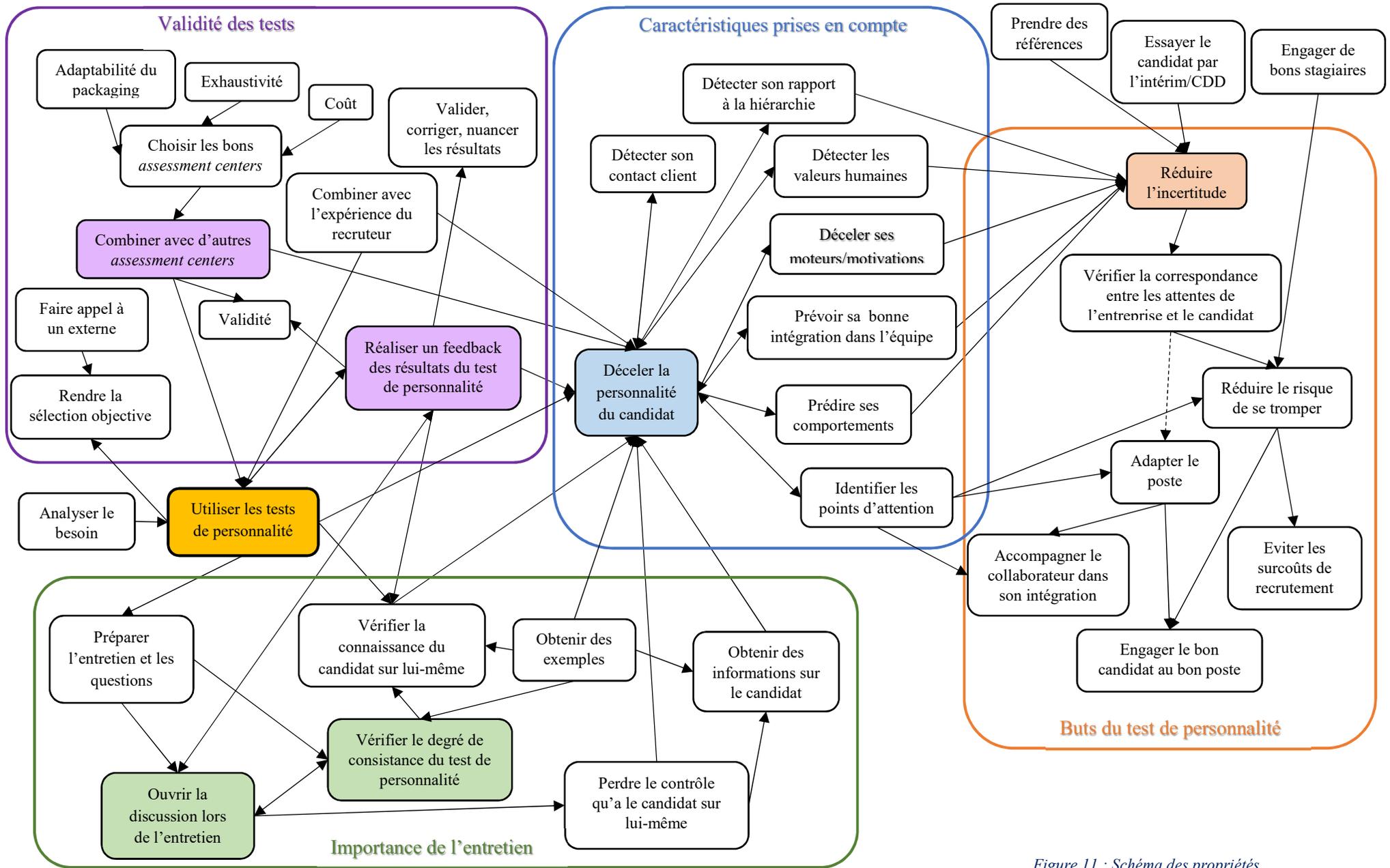


Figure 11 : Schéma des propriétés

5.2. Procédure de sélection

La procédure de sélection suivie par les entreprises interviewées est souvent aidée par une entreprise externe de consultance qui fait passer les tests et proposent une *short-list* de candidats quand personne en interne n'est formé pour faire passer les tests de personnalité.

Entre un et trois entretiens de sélection sont passés avec chaque candidat de la *short-list* et parfois, avec chaque intervenant de la décision d'embauche. Ces entretiens sont réalisés afin de définir le parcours professionnel, la motivation pour le poste et également dans certains cas, un feedback des résultats au test de personnalité quand il n'est pas réalisé en externe.

Le test de personnalité ainsi que les autres *assessment centers* sont fort coûteux. De ce fait, la postes dans lesquels ces tests sont utilisés sont souvent des postes d'employés, de cadres de middle management et également de direction. Les ouvriers sont rarement testés aussi minutieusement cependant, certains secteurs « à risque » utilisent ces tests pour toutes les catégories de travailleurs afin d'évaluer la stabilité émotionnelle des candidats.

Un recruteur dans le secteur industriel, plus de 20 ans d'expérience : « *Ce qui est assez important chez nous, c'est la stabilité émotionnelle [...]. Donc, on essaye au maximum de voir si en situation de crise, l'individu va avoir des réactions en tout cas qui ne portent pas atteinte à l'intégrité physique de ses collègues, s'il ne se met pas en danger lui-même. Donc bref, s'il ne va pas avoir des comportements inadaptés.* »

5.2.1. Poids de l'outil dans la prise de décision d'embauche

De manière générale, les personnes impliquées dans la décision d'embauche sont le recruteur interne qui peut soit être le Directeur des Ressources Humaines soit un membre de l'équipe des ressources humaines en charge du recrutement, le supérieur hiérarchique direct de la fonction à pourvoir et enfin, le N+2 dans certains cas. Pour des postes de cadres, le Directeur Général peut également intervenir.

Le poids du test de personnalité dans la décision d'embauche est peut-être faible, cependant le poids de la personnalité est important pour les recruteurs interviewés.

Un recruteur dans le secteur industriel, plus de 5 ans d'expérience : « *« la personnalité dans le poids de la décision d'embauche, c'est énorme, je vais avoir 50%, autant que les compétences, parce que chez [nom de l'entreprise], on cherche des personnes avec des bonnes mentalités, des bonnes valeurs, des gens qui bossent, qui font évoluer le groupe et qui savent où ils vont parce qu'on est un groupe et qu'on a besoin de s'entraider. Dès lors, on a besoin de gens motivés. »*

En effet, le seul test de personnalité ne leur suffit pas pour déceler totalement la personnalité du candidat. Pour ce faire, ils ont besoin d'autres outils comme le CV qui donnent de grandes indications ou encore l'entretien de sélection.

Une recruteuse dans le secteur industriel, plus de 15 ans d'expérience : « *Autant la compétence technique est quelque chose d'essentiel chez nous, autant la personnalité l'est tout autant. On préférera engager quelqu'un qui a moins de compétences techniques mais qui a les soft skills qui vont avec et ce que j'appelle être le bon petit gars qui a des valeurs, plutôt que le super technicien mais qui crache sur tout le monde. »*

Les recruteurs déclarent faire énormément confiance à leur propre impression. Selon eux, leur expérience leur permet de déceler la personnalité du candidat grâce aux entretiens de sélection.

Un recruteur dans le secteur industriel, plus de 25 ans d'expérience : « *L'impression de l'interview, surtout si elle est multipliée par trois interviewers, aura plus de poids qu'un test psy. [...] Si j'ai cette impression là parce qu'il a défendu son dossier de candidature et que j'ai discuté avec la personne, ça aura plus de poids que ce qui est écrit noir sur blanc [dans le rapport] parce qu'il a pu se tromper, il a pu ne pas comprendre le test, il peut y avoir pleins de facteurs qui font que le test ne s'est pas bien passé. »*

Ils affirment également que le recruteur a un rôle important dans la prise de décision et surtout dans son jugement. Selon eux, le recruteur est plus objectif que le manager direct qui va devoir travailler avec le futur travailleur. En effet, le manager aura tendance à vouloir avoir une personne avec qui il s'entendra bien en plus de quelqu'un compétent.

Un recruteur dans le secteur industriel, plus de 25 ans d'expérience : « *Le N+1, dès le premier contact, c'est vrai on se dit : est-ce que j'ai envie de travailler avec cette personne-là ? Donc, on est dans la subjectivité complète et donc l'objectivité ne peut venir que d'une interview par quelqu'un des RH qui n'a pas ce besoin de travailler avec la personne et aussi bien-sûr par les tests. »*

5.2.2. Outils complémentaires pour réduire l'incertitude

Les recruteurs utilisent d'autres moyens pour réduire l'incertitude sur la personnalité du candidat et donc sur la prédiction de sa performance au travail, but majeur de l'utilisation des inventaires de personnalité dans le processus de sélection.

Comme la période d'essai a été légalement supprimée, les entreprises utilisent les contrats intérimaires et les contrats à durée déterminée comme période d'essai. Ça leur permet d'apprécier les performances de l'individu au travail sans pour autant être « coincés » dans un contrat difficile à rompre.

Un recruteur dans le secteur industriel, plus de 25 ans d'expérience : « *Nous utilisons effectivement beaucoup l'intérim qui est un test en live. Ça permet d'éviter les 25% de recrutement [de coût à une société de consultance], même s'il faut tout de même payer la boîte d'intérim pendant 6 mois. C'est le meilleur test évidemment, faire travailler la personne, d'autant qu'il n'y a plus de période d'essai maintenant.* »

Un autre moyen est la prise de références auprès des employeurs précédents. Savoir comment un individu a agi dans ses précédents postes permet de déceler les compétences mais aussi les traits de caractère d'un candidat et donc de prédire sa performance au travail dans ce potentiel futur emploi.

Cependant, plusieurs recruteurs ne semblent pas apprécier ce genre de pratiques. Selon eux, les travailleurs ont droit à une seconde chance et le contexte de travail peut énormément jouer dans les performances. De plus, il est illégal de contacter un ancien employeur sans l'accord écrit du candidat. Il est donc souvent possible que ceux-ci ne communiquent les noms que de ceux dont ils savent que leur prestation était réussie.

Un recruteur dans le secteur industriel, plus de 25 ans d'expérience : « *La prise de références, je ne fais jamais. Moi-même, je ne fais pas. Certains consultants le font [pour lui]. Déontologiquement, on demande au candidat son accord. S'il dit oui, c'est qu'il sait que ce sera bon. Ça c'est un premier élément. Un autre élément c'est que quand vous licenciez quelqu'un, je leur dit toujours, c'est ici et maintenant que ça n'allait pas. Qui suis-je pour considérer que cette personne-là ailleurs, à un autre moment, dans une autre boîte, ça se passera aussi mal qu'ici ? Non. Donc, moi je n'en demande pas et je n'en donne pas plus.* »

A la place des inventaires de personnalité qui donnent des auto-rapports, certains utilisent aussi la graphologie, outil de mesure de personnalité dite involontaire et méthode de moins en moins répandue mais qui reste pourtant encore présente en Wallonie et en France. Selon un recruteur interviewé, **la graphologie** permet de définir la personnalité du candidat. Il voit une réelle correspondance entre les résultats de cet outil et la personnalité du candidat engagé, qui se vérifie sur le long terme.

Un recruteur dans le secteur de services : *« Il fut un temps où l'on a utilisé les assessment mais c'est lent et c'est cher. Donc moi, c'est la graphologie. J'ai la chance d'avoir une graphologue exceptionnelle. Je lui ai fait faire des analyses graphologiques de gens qu'on connaît et ça concordait bien. Quand ça ne concorde pas avec l'idée qu'on s'est faite du candidat, on en parle d'abord avec la graphologue, qui confirme, infirme et nuance. [...] C'est assez amusant parce que deux fois, j'ai fait l'analyse grapho et l'assessment. Alors évidemment, ce n'est évidemment pas structuré de la même manière mais globalement, les conclusions sont assez semblables. »*

Enfin, un dernier moyen est la période d'essai. Même si celle-ci n'existe plus de manière légale, l'engagement par intérim ou encore par CDD est toujours possible.

Une recruteuse dans le secteur industriel, plus de 5 ans d'expérience : *« Normalement, le principe, c'est toujours de commencer par l'intérim, en guise de période d'essai, ou alors, il y a aussi les CDD avant d'engager en CDI. »*

Ils utilisent également l'engagement des stagiaires et des étudiants prometteurs une fois sorti de leurs études. Certains déclarent qu'ils engagent régulièrement des jeunes qui ont déjà fait leurs preuves en travaillant pour l'entreprise. Ces quelques semaines ou mois de travail ont pu révéler la performance au travail de ces futurs travailleurs.

5.3. Objectifs de l'outil

5.3.1. Prédire la performance au travail

Comme cité précédemment, l'objectif premier de l'utilisation des inventaires de personnalité dans le processus de sélection est la prédiction de la performance au travail grâce à l'identification des traits de personnalité du candidat.

Cependant, les recruteurs ne voient pas l'outil comme aussi déterminant dans l'identification de la personnalité du candidat et donc de la prédiction de la performance au travail. Les tests de personnalité sont vus par les recruteurs de la région liégeoise comme un **outil supplémentaire** afin de réduire l'incertitude dans la sélection de candidats.

Une recruteuse dans le secteur des soins de santé, plus de 20 ans d'expérience : « *C'est [le test de personnalité] un avis consultatif, c'est un éclairage supplémentaire, par rapport aux entretiens, aux autres informations. Il est très rare qu'on décide d'engager quelqu'un dont l'assessment est mauvais. Parce qu'en général, le rapport, les conclusions du rapport englobe généralement l'ensemble des éléments. Maintenant, on a une personnalité qui ne colle pas du tout à ce qu'on recherche et avec un excellent test de l'organisation par exemple, on ne va pas l'engager. Par contre, on a quelqu'un qui a une bonne personnalité mais qui en terme d'organisation est plutôt moyen. On prendra plus facilement le risque. Donc, l'élément personnalité est quand-même extrêmement important.* »

Ces tests permettent **d'objectiver la décision**, d'infirmer ou de confirmer l'impression du recruteur expérimenté lors de l'entretien de sélection. Ceux-ci expliquent qu'il leur est parfois difficile de clarifier leur impression avec les mots juste. Le test de personnalité leur permet alors de définir exactement leur ressenti avec des mots et des faits objectifs.

Un recruteur dans le secteur industriel, plus de 15 ans d'expérience : « *Parfois quand on me demande pourquoi j'ai choisi ce candidat plutôt que celui-là, on a parfois du mal en réalité à expliquer pourquoi on est attiré par le candidat A et pas par le B et pas par le C. Mais on sait que dans le cadre de la discussion que l'on a eu avec la personne, quelque chose s'est passé. Donc, si on n'a pas à côté de ça, quelque chose qui peut confirmer, on peut se poser soi-même la question que bon, qui es-tu, toi pour pouvoir à un moment donné décider que c'est celui-là et pas celui-là. Ça me permet d'objectiver ma décision et l'explication de la décision.* »

5.3.2. Réduire l'incertitude

Le test de personnalité permet aux recruteurs d'identifier des caractéristiques de personnalité du candidat afin de pouvoir **prédire ses comportements** dans son potentiel nouveau poste.

Un recruteur dans le secteur industriel, plus de 20 ans d'expérience : « *Donc, c'est prévoir les comportements. C'est de définir avant tout nos attentes et puis après, travailler sur ce qu'on veut.* »

Cela leur permet de **réduire certaines incertitudes** par rapport aux besoins identifiés pour le poste et donc réduire le fait de se tromper. Ce dernier point est très important pour les recruteurs puisque s'ils **se trompent**, cela engagerait des **surcoûts** de licenciement et d'un nouveau recrutement. Ceci est un enjeu économique très important pour l'entreprise.

Un recruteur dans le secteur industriel, plus de 20 ans d'expérience : « *Le recrutement, c'est une réduction du risque. Donc, toutes les initiatives pour réduire le risque d'échec, c'est bon à prendre. Evidemment, il faut voir les coûts, mais c'est utile. C'est utile parce qu'en cas d'échec, d'abord, il y a un impact humain, la personne qui perd son job et ainsi de suite. Et puis, pour l'entreprise, il y a un impact financier majeur. On investit en formations, parce que c'est quelqu'un qui a nécessité beaucoup d'accompagnement, de coaching et ainsi de suite. Donc, ce n'est pas bon. Donc, c'est très important de bien recruter.* »

En plus d'identifier les qualités du candidat, le test de personnalité permet d'**identifier les points d'attention** sur la personnalité de celui-ci. C'est une manière de définir quels sont les points faibles de l'individu. C'est dans ces derniers aspects que les risques sont décelés. L'objectif du recruteur est alors de déterminer si ces différents points faibles ne seront pas une entrave pour la bonne exécution du travail de l'individu dans son nouvel emploi.

Une recruteuse dans le secteur des soins de santé, plus de 5 ans d'expérience : « *Mais le recrutement, c'est quoi ? C'est une prise de risque. C'est une loterie le recrutement. Parfois, on prend le risque sur certains points d'attention identifiés.* »

Ces points d'attention sont utilisés par les recruteurs, d'abord dans leur décision d'embauche mais également dans l'**aide à l'intégration** du nouveau travailleur. En effet, il leur arrive d'utiliser ces informations afin d'accompagner au mieux le collaborateur dans sa prise de fonction et dans son intégration dans l'équipe. Ces informations peuvent également servir à élaborer un plan de formation pour le nouveau salarié pour travailler sur ces points d'attention.

Un recruteur dans le secteur industriel, plus de 15 ans d'expérience : « *A côté du tronc commun lié au secteur, vous avez des formations qui sont plus spécifiques ou au poste de travail ou à la personne même. Dès qu'on a aujourd'hui quelqu'un qui a un poste de responsable d'équipe, il y a toute une série de formations qui sont liées à ça. C'est ça aussi l'intérêt du test de personnalité, c'est de dire 'attention là.'* Et je veux dire, souvent on est d'accord et effectivement c'est un point d'attention sur lequel il faudra travailler donc, ça nous permet aussi d'orienter les formations en fonction des personnes. »

Certains recruteurs nous confient également qu'il leur ait déjà arrivé de rencontrer des candidats avec un grand potentiel, aussi appelé « talent », mais que ceux-ci ne possédaient pas toutes les compétences nécessaires pour le poste à pourvoir. Dans ce cas, il leur arrive d'**adapter le poste** afin d'accueillir cette personne qui ne possède pas encore toute les compétences nécessaires ou la maturité nécessaire, puisque ce sont souvent des jeunes, afin de les accueillir dans l'entreprise et de les faire grandir dans celle-ci. Un plan d'intégration leur est proposé afin qu'en quelques mois, ils puissent reprendre toutes les fonctions dont le poste est pourvu.

Un recruteur dans le secteur industriel, plus de 20 ans d'expérience : « *Moi je recherche des gens avec certaines compétences, des talents, pas dans tous les postes, mais ici, j'en ai un. On sent vraiment qu'il a quelque chose qu'on peut avoir et que c'est une personne qui a vraiment, je ne sais pas, dans 4-5 ans, le potentiel pour évoluer aussi. Du coup, on a adapté le poste pour pouvoir l'engager et d'ici quelques temps, on lui remettra toutes ses fonctions.*»

Aussi, certains recruteurs peuvent proposer un candidat sur base de ses compétences et de sa personnalité pour d'autres postes pour lesquels il pourrait répondre, quand celui-ci ne répond pas aux attentes du poste pour lequel il postule, mais qu'il reste toutefois un bon élément pour l'entreprise.

Une recruteuse dans le secteur industriel, plus de 5 ans d'expérience : « *Nous, on est un gros groupe donc il se peut que j'ai quelqu'un qui ne correspondent pas réellement aux attentes du poste X, mais j'ai tendance alors à le proposer à d'autres départements dans lequel je le verrai peut-être mieux. Maintenant, ce n'est pas toujours faisable.* »

Enfin, il est possible pour le recruteur d'adapter le poste de manière temporaire lorsque le candidat présente des points d'attention pour certaines tâches mais qu'il reste compétent pour le reste des tâches confiées au poste qu'il va occuper.

Une recruteuse dans le secteur industriel, plus de 5 ans d'expérience : « *Si vraiment j'ai quelqu'un qui a des points d'attention, je ne sais pas, qui est un peu plus faible dans tel type de tâche, je vais voir si je ne vais pas réorganiser. Tiens, tu ne sais pas reprendre ces tâches-là, lui étant plus faible là-dedans, il va se former au fur et à mesure mais qu'on tienne compte de ses faiblesses quoi. Moi, c'est quelque chose que je pourrais faire.* »

5.3.3. Préparer l'entretien de sélection

Certains recruteurs expliquent que leur seul objectif à faire passer un test de personnalité est de pouvoir préparer des questions en fonction et ouvrir la discussion sur la personnalité lors de l'entretien de sélection.

Un recruteur dans le secteur de services, plus de 5 ans d'expérience : « *J'utilise le test de personnalité uniquement pour préparer mes questions pour l'entretien. Les conclusions, tout le reste je m'en fous. Parce que fondamentalement, je déteste cette façon de mettre les gens dans des moules. C'est l'entretien et toujours l'entretien qui sera déterminant.* »

5.3.4. Utilisation de l'outil à d'autres fins que la sélection

En plus de l'utiliser à des fins de formations comme précédemment énoncé, certains interviewés déclarent que les inventaires de personnalité sont utiles pour d'autres procédures RH. Ceux-ci les utilisent par exemple dans la gestion de carrière puisque certains tests évaluent le potentiel d'évolution comme le test PAPI par exemple.

Une recruteuse dans le secteur des soins de santé, plus de 20 ans d'expérience : « *Le PAPI est particulièrement intéressant je trouve, notamment dans le cadre de la, plutôt de l'évolution professionnelle et de la mobilité interne.* »

Cet outil est également utilisé lors d'outplacement. Quand une personne est licenciée, il est intéressant de réaliser un bilan des compétences ainsi qu'un inventaire de personnalité afin de redéfinir sa trajectoire de carrière.

5.4. Caractéristiques de personnalité prises en compte

Ce point permet d'identifier ce que les recruteurs cherchent à identifier chez le candidat grâce à l'inventaire de personnalité.

Une recruteuse dans le service des soins de santé, plus de 5 ans d'expérience : « [Je recherche] *Son relationnel, son ouverture d'esprit, son professionnalisme, sa capacité, sa manière d'organiser donc la planification, sa gestion du stress.* »

Les différentes caractéristiques peuvent être réparties en différents groupes : les valeurs, les motivations, le relationnel et le potentiel d'évolution.

5.4.1. Les valeurs

Les recruteurs utilisent les tests de personnalité afin d'analyser un certain nombre de caractéristiques chez le candidat. Combiné avec d'autres *assessment centers*, ils tentent de définir avant tout si le candidat partage bien **les mêmes valeurs que prône l'entreprise**, thème récurrent dans les interviews réalisées. Les recruteurs recherchent des personnes ayant la même philosophie qu'eux et que l'entreprise, pour une meilleure intégration dans les équipes déjà en place et également pour une même vision de la mission de l'entreprise et du travail à réaliser pour accomplir celle-ci.

Une recruteuse dans le secteur des soins de santé, plus de 20 ans d'expérience : « *C'est [la bonne personnalité] celle qui est d'abord en phase avec les valeurs de l'institution, et donc ça, c'est extrêmement important. D'autant plus qu'on ne travaille pas dans n'importe quel secteur. Donc, il faut être en phase avec les valeurs, il faut, là aussi, tout dépend de la fonction, mais en fonction des objectifs qu'on a défini pour cette fonction-là, ben c'est celui qui nous semble avoir la meilleure adéquation entre ces différents éléments de personnalité et ce qu'on attend de la fonction.* »

5.4.2. Les motivations

Ils l'utilisent aussi pour définir quels sont **les motivations** et les moteurs du candidat. Ceci est également un point essentiel pour les recruteurs qui tentent de trouver des personnes qui selon beaucoup d'entre eux, seraient de plus en plus fainéante, en faisant référence à la génération X et Y.

Un recruteur dans le secteur industriel, plus de 20 ans d'expérience : « *Moi ce qui m'intéresse toujours c'est l'aspect valeurs, je n'ai pas d'autres termes, que la personne véhicule. C'est comme dans l'aspect motivationnel, ce n'est pas évaluable mais c'est les drives, les moteurs de la personne. Ça, ça m'intéresse, parce que c'est inné, c'est quelque chose que la personne a en elle. Si on ne se retrouve pas là-dedans, ça me pose problème.*»

5.4.3. Le relationnel

Les interviewés expriment également le besoin d'avoir des candidats avec un bon relationnel. Les recruteurs veulent pouvoir détecter le **contact client** que peut avoir l'individu surtout pour les profils commerciaux bien-sûr mais également toute personne qui serait à même d'être en contact à un moment avec la clientèle. De plus, ils veulent avoir un aperçu du **rapport à la hiérarchie** qu'a le candidat. Ils tentent de **prédire quels seront les comportements** du candidat une fois embauché et **pronostiquer son intégration dans l'équipe**.

Un recruteur dans le secteur industriel, plus de 15 ans d'expérience : « *Moi je dis toujours, choisir entre le candidat super compétent et qui a un caractère de cochon et le gars qui est un peu moins compétent mais qui va s'intégrer à l'équipe, qui va faire les efforts qu'il faut pour progresser et cetera, je prendrais toujours la personne qui est un peu moins bonne au départ mais qui va s'intégrer dans une équipe. [...] Si j'ai une personne qui ne sait pas s'intégrer, je sais que dans six mois, je vais devoir recommencer le recrutement.* »

Les recruteurs interviewés expliquent que l'un des atouts majeurs du recruteur interne est la connaissance du mode de fonctionnement de son entreprise mais également des équipes pour lesquelles il recrute.

Une recruteuse dans le secteur de services, plus de 5 ans d'expériences : « *Alors ce qu'il y a aussi, c'est que moi je connais les équipes où les gens vont travailler. D'une équipe à l'autre et en fonction du manager, moi je sais quel type de personnalité va coïncider ou laquelle va fonctionner. C'est triste à dire mais j'ai déjà eu des candidats très très bien mais qui avaient des personnalités peut être effacées et moi je connais le manager pour qui cette personne devait travailler, je savais que ça n'allait pas aller. [...] Donc là, malheureusement pour eux, je les déclinerai uniquement sur base de leur personnalité. C'est que la personnalité est aussi importante que les compétences techniques dans le recrutement, surtout quand nous on connaît le manager derrière.* »

Cependant, ils expliquent également qu'en tant que recruteur interne, ils ont parfois un parti pris dans le recrutement lorsqu'il s'agit de mobilité interne. C'est pourquoi ils trouvent intéressant et d'une meilleure objectivité de faire appel à des bureaux de consultance externe en recrutement afin de réaliser la procédure de sélection.

Un recruteur dans le secteur industriel, plus de 25 ans d'expérience : « *La subjectivité, elle vient de l'interview, elle vient moins du test. Surtout quand vous devez travailler avec la personne. Donc, c'est toujours très très différent, le feeling du N+1, vous êtes déjà moins objectif que le rapport écrit d'une personne qui n'a rien à foutre du candidat et qui ne travaillera jamais avec et ne le verra jamais plus.* »

5.4.4. Le potentiel d'évolution

De plus, certains recruteurs déclarent éprouver le besoin d'identifier les potentiels et les désirs d'évolution avant l'embauche. Ce critère serait même plus important que des compétences techniques légèrement supérieures, particulièrement dans les entreprises qui prônent la mobilité de leurs travailleurs, comme la majorité des entreprises interviewées.

Un recruteur dans le secteur industriel, plus de 15 ans d'expérience : « *Le tout est de pouvoir déceler ces personnes qui ont le potentiel d'évolution et de voir comment on peut les faire évoluer. »*

5.5. Validité de l'outil

Les recruteurs sont mitigés sur la validité de ces tests et ne l'utilisent pas tous au même moment dans la procédure de sélection. Cependant, chacun des recruteurs rencontrés déclare se fier énormément à **sa propre impression**. Ils racontent que leur expérience en tant que recruteur leur permet de déceler beaucoup de caractéristiques de personnalité chez un individu, via l'entretien et via le CV.

Une recruteuse dans le secteur industriel, plus de 15 ans d'expérience : « *Par contre, là je fais confiance à mon instinct. Si j'ai l'impression que la personne me raconte n'importe quoi, ça ne passera pas. Mais ça, c'est l'expérience aussi qui parle.* »

5.5.1. Falsification des réponses

Les recruteurs pensent qu'il est possible **de mentir aux tests** car un candidat un tant soit peu à l'aise avec ce type de tests pourra orienter les réponses.

Une recruteuse dans le secteur industriel, plus de 5 ans d'expérience : « *Oui [il est possible de mentir au test de personnalité]. Je pense qu'il y a moyen d'essayer maintenant la récurrence des items fait que la personne à un moment risque quand même de flancher. Mais je peux passer à côté. Quelqu'un qui est, entre guillemets, un bon manipulateur peut trafiquer le test et lui faire dire ce qu'il a envie.* »

Cependant, ils croient que le **degré de consistance** permet de détecter la falsification des réponses. C'est un score donné à la fin du test afin de vérifier si le candidat a bien été constant dans ses réponses. Plus la cote est faible, moins le candidat semble cohérent.

Un recruteur dans le secteur industriel, plus de 20 ans d'expérience : « *Dans les tests de personnalité, il y a toujours une vérification, toujours. Donc, on a un degré de spontanéité ou en tout cas de sincérité dans le fait d'avoir répondu. Certains essayent de se donner une image, peut-être, c'est quand même assez rare, mais ça se voit directement et on a souvent le commentaire, et ça c'est lors du débriefing, de la consultante qui dit : ah ben voilà, ça c'est le profil tel quel mais attention parce qu'il n'a pas été stable dans ses réponses, il n'y a pas de cohérence ou de consistance en tout cas dans les réponses.* »

La cohérence pourra également être réévaluée lors de l'entretien de feedback du test, selon l'appréciation du recruteur. Il tente de discerner le non-verbal et de confirmer ou infirmer les résultats via l'explication du candidat par des exemples.

Une recruteuse dans le secteur industriel, plus de 5 ans d'expérience : « *Maintenant, quand on est au débriefing, et qu'on est en face de la personne, c'est plus difficile [de falsifier les réponses]. Parce qu'il y a tout le non-dit qui intervient et je vois bien que la personne a beaucoup moins de facilité à justifier. Commencer à inventer des situations dans lesquelles on estime qu'on a été comme ci, qu'on a fait preuve de ça. Il y a un moment où la personne, on la cuisine et elle s'emperlucote les pieds. Moi des incohérences comme ça, j'aurais vite tendance à couper court.* »

5.5.2. Importance de l'entretien de feedback

Les recruteurs s'accordent à dire que la validité de l'outil repose énormément sur le **feedback** qui sera réalisé sur les résultats du test de personnalité. En effet, ils réalisent un entretien où soit le cabinet de consultance, soit le recruteur interne pose des questions au candidat afin de pouvoir **valider, corriger ou nuancer les réponses** qui ont été données. Cet outil aide à **ouvrir la discussion** lors de l'entretien mais également à **préparer les questions** à poser afin vérifier ou approfondir certains points encore nébuleux. L'entretien invite le candidat à expliquer ses comportements via **des exemples** de son passé professionnel ou privé. Les recruteurs disent également que cela aide le candidat à se livrer, en « **perdant le filet** » qu'il peut parfois avoir.

Une recruteuse dans le secteur de services, plus de 5 ans d'expérience : « *C'est ça qui est intéressant car plus ils parlent d'eux, plus ils se dévoilent, plus on peut cerner leur personnalité. Je pense que grâce à ça [feedback des résultats du test], ils se sentent un peu à l'aise aussi, de pouvoir parler d'eux-mêmes. Je crois que ça les aide et c'est surtout un moment, je veux dire un peu hypocritement parlant pour nous, c'est un moment où on sait qu'il n'a plus de filet. Parce qu'en général, quand quelqu'un parle de lui, il ne fait plus attention, il n'est plus dans le contrôle. Donc nous, ça nous aide à déceler des petites choses, à avoir des infos qu'il ne nous aurait peut-être pas données si on n'avait pas ça.* »

Cependant, certains ne veulent pas lire les résultats du test avant d'avoir eu un entretien avec le candidat car ils ne veulent pas être influencés par ces tests. Ils veulent avant tout se faire leur propre impression sur le candidat.

Un recruteur dans le secteur industriel, plus de 25 ans d'expérience : « *Je n'aime pas trop lire le rapport avant de voir le candidat parce que je suis influencé alors par le rapport. Donc, je le lis soit en même temps je dirais, ou je lis au moins la conclusion. Mais, je ne veux pas être influencé par l'avis du psychologue ou du consultant avant de voir le candidat. Et c'est vrai qu'il m'arrive parfois de lire avant l'entretien, que la conclusion, est-ce que vous le prenez, est-ce que vous ne le prenez pas. S'il me dit, moi je ne prendrais pas, bon voilà, c'est déjà ça, je veux quand même savoir avant de commencer l'entretien.* »

5.5.3. Problème de l'auto-rapport

Le fait que l'inventaire de personnalité soit de type auto-rapport permet aux recruteurs d'examiner si le candidat **se connaît bien lui-même**. Ils ajoutent qu'il est intéressant de voir comment le candidat se perçoit et s'il ne se perçoit pas meilleur ou moins bon que ce qu'il est réellement. Cela leur donne des indications sur la capacité de remise en question du candidat et sur son potentiel d'évolution personnel.

Un recruteur dans le secteur industriel, plus de 25 ans d'expérience : « *Oui. C'est important que le candidat s'autoévalue parce que ça permet, c'est juste hein la photo qu'il prend de lui-même, mais c'est important de savoir que lui, il se voit comme ça. Et on peut tirer d'autres conclusions avec l'ensemble des tests et s'apercevoir que ce n'est pas ça, mais est-ce qu'il est trop bien veillant vis-à-vis de lui-même ou il est trop dur vis-à-vis de lui-même, c'est un élément important pour moi. Peu importe que la photo soit bonne ou pas, ça ce n'est pas le critère mais si on dit il est comme ça et que lui, il se voit à 75% effectivement comme ça, c'est quand-même bien plus encourageant que de se dire, lui il ne se voit pas du tout et il à 25% de ce que le résultat des tests à considérer dans la personnalité du bonhomme.* »

Selon eux, le test de personnalité reflète bien la personnalité du candidat. La manière dont le **candidat se perçoit est un bon indicateur** de qui il est réellement. Ils précisent également que le test de personnalité n'est pas les seuls résultats qui entrent en compte dans le rapport de personnalité. En effet, l'entretien de feedback est très important pour nuancer les résultats du test.

Un recruteur dans le secteur industriel, plus de 25 ans d'expérience : « *Il n'y a pas que l'autoévaluation si vous faites un test d'aptitude ou intellectuel, ce n'est pas de l'autoévaluation mais il faut bien partir de quelque part. Il y a les tests psy et puis il y a aussi l'entretien que le consultant a eu avec lui, il a débriefé souvent le résultat du test.* »

5.5.4. Combinaison avec d'autres *assessment centers*

Afin d'augmenter la validité, les recruteurs déclarent que le test de personnalité doit être **combiné avec d'autres *assessment centers*** afin d'obtenir des résultats les plus complets possibles.

Un recruteur dans le secteur industriel, plus de 20 ans d'expérience : « *Moi je crois vraiment à l'ensemble. Quand on parle d'un *assessment*, ce n'est pas qu'un test de personnalité. Donc, il est possible que ce [le test de personnalité] soit finalement quelque chose qui rassure plus les recruteurs qu'autre chose. Mais c'est l'ensemble qui fait que. On aurait que le test de personnalité, je trouverais ça vachement faible. Mais parce qu'on met d'autres choses comme des mises en situation et qu'on pousse aussi l'aspect motivationnel là-dessus. Je pense que c'est l'ensemble qui rend l'outil fiable et crédible.* »

5.5.5. Vérification sur le long terme

Ils expriment également cette validité grâce aux **résultats sur le long terme**. Malgré que les recruteurs reconnaissent que les résultats de l'inventaire de personnalité expriment un profil à un temps T, ils remarquent que la personnalité du candidat se révèle encore exacte des années plus tard.

Un recruteur dans le secteur industriel, plus de 25 ans d'expérience : « *Dans un dossier de candidature, quand on le reprend quelques années après et que l'on a l'un ou l'autre avis, positif ou négatif de la personne, c'est quand-même assez surprenant comme quoi c'est exact et que les petits problèmes qui figurent dans un dossier peuvent, ce qui était écrit dedans était en général 9 fois sur 10 correct. Il m'est arrivé rarement de, quand je relisais un rapport de recrutement, de me dire maintenant que je connais la personne, c'est pas du tout ça quoi. C'est assez étonnant je dois dire.* »

Cependant, ils reconnaissent tout de même qu'il est possible de voir sa personnalité changer, mais seulement dans les nuances. Dans ce cas, ils parlent plus d'évolution de personnalité plutôt que de changement du tout au tout.

Un recruteur dans le secteur industriel, plus de 15 ans d'expérience : « *Il y a des évolutions. Il est arrivé que des personnes postulent à quatre ou cinq ans d'intervalle pour deux postes différents. Je refais faire le test et puis on fait le comparatif, voir où la personne a le plus évolué. Est-ce que ses forces restent ses forces, est-ce que ses freins restent ses freins, et cetera. Et, on remarque généralement une évolution avec évidemment plus de maturité, plus d'expérience, donc on voit une évolution. On voit souvent des graphes qui sont plus, qui marquent moins d'énormes piques. Ça permet à un moment donné de voir que les choses se tassent un petit peu, qu'on arrive à avoir une personnalité qui est beaucoup plus stable.* »

Les recruteurs expriment le fait que lorsqu'ils ont eu un problème avec un travailleur et qu'ils vont revoir quelques années plus tard les résultats de leurs tests, les problèmes identifiés sur le terrain sont bien répertoriés dans les points d'attention du rapport.

Un recruteur dans le secteur industriel, plus de 15 ans d'expérience : « *Ça se vérifie souvent, les points d'attention étaient souvent bien identifiés dans le rapport quand on va revoir quelques années plus tard et que ça n'a pas fonctionné. Je pense qu'il y a quelques années, on a effectivement nommé des gens uniquement sur notre ressenti et pas en tenant compte du rapport qui a été fait où en ne faisant pas de rapport de tout. Ce n'est pas toujours les premières années, c'est généralement plus tard que ça se vérifie.* »

5.5.6. Pourquoi certains n'adhèrent-ils pas à l'outil ?

Certains recruteurs se déclarent contre les tests de personnalité car ils perçoivent ceux-ci comme une catégorisation des personnalités. Ils expliquent également que lorsqu'il s'agit de l'Humain, on est dans du subjectif et du non-catégorisable.

Un recruteur dans le secteur industriel, plus de 20 ans d'expérience : « *[Ce qui me dérange c'est] justement la classification. La nature humaine ne se limite pas à un tiroir. Oui, on peut avoir des grandes tendances, oui on peut être plus ceci ou moins cela, mais moi, j'interdis à l'équipe ici de bloquer sur base d'un test psychotechnique.* »

D'autres expriment leur réticence par rapport à la courbe de Gauss qui classent les dimensions de personnalité et qui peut nuire aux candidats étant dans les extrêmes, que ce soit vers le bas ou vers le haut.

Un recruteur dans le secteur de services, plus de 5 ans d'expérience : « *Et ce qui me dérange très fort dans ce genre de machins, c'est l'utilisation que l'on fait d'un certain nombre de résultats, que l'on va mettre dans ce qu'on appelle, une courbe de Gauss. Et la courbe de Gauss, c'est en réalité l'écart entre le comportement général et ton comportement à toi, en plus ou en moins. Ça veut dire quoi ? Ça veut dire en fait que on fait que celui qui est systématiquement dans la courbe de Gauss, génial ! Ça veut dire en clair, qu'on refuse tous les, entre guillemets, celui qui est le super génie sort de la courbe de Gauss et par conséquent, on va attirer l'attention de l'employeur là-dessus en disant, attention cette personne a une forte personnalité. [...] Si j'ai quelqu'un qui par exemple, au niveau de l'organisation, on est à 9, je vais me poser la question, oui mais attends, est-ce qu'il ne serait pas un petit peu psychorigide ? Ça, moi je vais me poser la question. »*

Certains expriment également ce côté subjectif parmi ceux qui adhèrent à l'outil. Ils disent que même s'ils considèrent l'inventaire de personnalité comme un outil scientifique, ils rappellent qu'il ne faut pas toujours prendre les résultats au premier degré.

Un recruteur dans le secteur industriel, plus de 25 ans d'expérience : « *Ce qui est toujours dangereux, c'est d'interpréter un rapport psychotechnique un peu au premier degré, notamment chez des hyper scientifiques qui ont une vue parfois très très binaire des choses. Un rapport comme ça, ça a beau être très scientifique, pour moi, c'est un tableau impressionniste. Ce n'est pas complètement une photo du bonhomme. [...] Tout [les résultats au test] ne doit pas être pris au premier degré. [...] Si c'était aussi simple, les rapports humains pourraient être mis sur ordinateur. »*

Ces recruteurs continuent de l'utiliser car c'est ancré dans la culture de l'entreprise ou alors parce que la décision de l'usage de l'outil est demandée par des instances supérieures telles que la Direction Générale ou encore le Conseil d'Administration.

Un recruteur dans le secteur de services, plus de 5 ans d'expériences : « *Les tests de personnalité, c'est une volonté du Conseil d'Administration. Le Conseil d'Administration est compétent pour nommer et révoquer les directeurs. C'est notamment parce que, pourquoi est-ce qu'ils gardent ça ? Parce que lorsqu'il y a un nouveau directeur général qui arrive, c'est pour qu'il n'arrive pas en disant, moi je vire toute l'équipe en place et j'arrive avec ma propre équipe, et cetera. Pour qu'il y ait une continuité, il faut obligatoirement passer par le Conseil d'Administration pour révoquer les directeurs et pour les nommer. Et eux veulent à tout prix qu'on fasse un test de personnalité. »*

Enfin, même si les recruteurs adhèrent à l'outil, ils rappellent que les résultats de celui-ci ne valent rien s'ils ne sont pas confrontés lors d'un entretien de débriefing avec le candidat. Ce que les recruteurs recherchent, ce sont les exemples que le candidat va donner par rapport aux résultats obtenus, afin de confirmer ou infirmer leur façon de s'apprécier eux-mêmes.

Une recruteuse dans le secteur de services, plus de 5 ans d'expériences : « *Je fais toujours un débriefing. Toujours, parce que sinon je pense que ça n'a aucun intérêt. Ce sont des choses qui doivent s'apprécier. Moi j'essaye de confronter les deux types de Papi et si je vois des différences, des items qui se contredisent, je vais avoir tendance à creuser. A partir du moment où il y a une explication [par le candidat], moi je n'ai aucun souci.* »

5.6. Conclusion

5.6.1. Pourquoi les recruteurs utilisent-ils l'inventaire de personnalité dans la sélection ?

Les recruteurs utilisent l'inventaire de personnalité afin de réduire l'incertitude quant à certains traits de caractère du candidat qui pourrait porter atteinte à sa performance au travail, à l'équipe dans laquelle il serait affecté ou encore à l'entreprise.

Un recruteur dans le secteur industriel, plus de 20 ans d'expérience : « *C'est quoi en fait ? C'est de réduire l'incertitude et de réduire le risque. C'est un investissement quand on recrute. Quand on fait un investissement pour une nouvelle étiqueteuse ou machine d'emballage ou pour un nouveau trieur en production, et cetera, qu'est-ce qu'on va faire ? On va examiner exactement la machine qui sera la plus efficace et qui prendra le moins de risque dans la production, dans l'emballage et cetera, et qui nous donnera le meilleur résultat. J'essaye de faire un peu la même chose, même si c'est très différent dans le recrutement. C'est d'essayer d'avoir le plus d'éléments possibles pour nous permettre de faire le meilleur choix possible. Alors après oui, avoir 100% de réussite, on travaille avec de l'humain donc c'est difficile. Je pense qu'il y a moyen de pousser très très loin, de minimiser le plus possible le facteur d'incertitude* »

Selon les recruteurs interviewés, les résultats du test de personnalité aide à ouvrir la discussion lors de l'entretien de débriefing afin d'obtenir plus d'informations et d'exemples sur la personnalité du candidat.

Enfin, les résultats au test ainsi que le débriefing sont un outil supplémentaire pour prendre la décision d'embauche. Ils permettent parfois d'objectiver leurs impressions sur un candidat, que ce soit de manière positive ou négative.

Un recruteur dans le secteur industriel, plus de 15 ans d'expérience : « *Je pense que c'est [le test de personnalité] une aide non négligeable. Maintenant, ça ne peut jamais venir qu'en plus de tout le reste. [...] Ce qui est intéressant avec les tests de personnalité derrière, c'est qu'on peut tout recouper. Voilà, un test de personnalité vous donne tel type de personne, et puis oui effectivement, ça convient avec la présentation qu'il m'a faite, voilà.* »

Ces résultats leur permettent également d'intervenir dans l'intégration du candidat via l'identification de points d'attention. Cela se présentera sous forme de formations ou d'attentions particulières de la part du supérieur direct du nouvel engagé ou encore sous forme d'adaptation du poste.

5.6.2. Les recruteurs trouvent-ils l'outil valide ?

Les recruteurs disent être satisfaits des résultats des tests de personnalité. Hormis l'une ou l'autre exception, ils trouvent généralement que les points abordés dans le rapport, qu'ils soient bons ou mauvais, se vérifient sur le terrain et sur le long terme. Ils nous confient même que lorsqu'un travailleur ne les satisfait plus et qu'ils vont revoir son rapport d'engagement, ils retrouvent fréquemment les problèmes identifiés sur le terrain écrits noir sur blanc dans les points d'attention.

Une recruteuse dans le secteur des soins de santé, plus de 20 ans d'expérience : « *Ce sont quand-même des tests qui ont été validés sur le terrain, que l'on a suffisamment utilisés pour pouvoir voir la pertinence ou non de ces tests-là. Donc moi, je trouve que c'est un bon outil. Ça permet aussi d'avoir des getlines [points d'entrée] parce que le recruteur en général, ben qu'est-ce qu'il va faire ? Sa tendance générale, c'est qu'il va essayer de recruter quelqu'un comme lui, quelqu'un qui fonctionne comme lui. C'est une tendance tout à fait humaine et naturelle, donc ça, je trouve que le test de personnalité permet quand même de revenir vers quelque chose de plus objectif, mais qui garde sa part de subjectivité. Donc je pense que c'est un faux débat. Effectivement, on n'a jamais dit que les tests de personnalité étaient des tests purement scientifiques, ce n'est pas mathématique, mais ça été validé et c'est un apport que je trouve extrêmement intéressant. Mais les tests peuvent être utilisés par des gens qui sont eux scientifiques et qui peuvent les utiliser à bon escient, avec un esprit objectif, en connaissant les limites de l'outil.* »

Enfin, ils ne prennent pas non plus le rapport du test de personnalité pour argent comptant. Les résultats sont confrontés lors d'un entretien de débriefing avec le candidat afin de nuancer les résultats et d'obtenir des exemples pour illustrer leur personnalité, bien que le recruteur fasse énormément confiance à leur propre intuition

Une recruteuse dans le secteur des soins de santé, plus de 20 ans d'expérience : « *Je vous dis, pour moi, je vois plus ça comme une aide. Parce que comme je les lis avant de recevoir le candidat, j'essaye déjà de me faire un peu une idée et puis je vérifie en entretien si ça semble correspondre à l'idée que je m'étais faite.* »

6. DISCUSSION DES RÉSULTATS

6.1. Introduction

Cette recherche qualitative sur l'usage des inventaires de personnalité dans les processus de sélection en région liégeoise et sur l'opinion des recruteurs concernant l'outil a permis de répondre à 6 hypothèses, les premières portant sur l'intérêt des recruteurs pour l'outil et les secondes portant sur les opinions des recruteurs sur la validité de l'outil.

Elle a permis de mettre en lumière l'importance du jugement du recruteur expérimenté et donc la légitimation de sa profession face aux outils d'évaluation dans la sélection et plus particulièrement, celui de l'inventaire de personnalité. En effet, selon les recruteurs, il a été démontré par cette recherche que les résultats de l'inventaire de personnalité ne suffisent pas pour comprendre et déceler la personnalité du candidat. C'est au recruteur d'évaluer son adéquation avec le poste vacant et avec l'équipe que le candidat intégrera s'il est sélectionné.

Même si les recruteurs suivent la même voie d'opinions et que les hypothèses avancées leur semblent « logiques », il était intéressant de faire cette recherche puisque le point de vue des recruteurs de la région liégeoise sur l'outil et sa validité n'avait encore jamais été examiné. Cette recherche a donc permis de mettre en avant les différentes variables qui entrent en compte lors de l'usage de l'outil par les recruteurs de la région liégeoise. De plus, il n'existe que peu de littérature scientifique à l'heure actuelle concernant l'utilisation des inventaires de personnalité.

La recherche étant qualitative, il serait intéressant dans une prochaine recherche de réaliser une approche quantitative pour obtenir des coefficients de corrélation entre les propriétés trouvées dans le schéma et ainsi voir à quel point celles-ci s'influencent entre elles.

6.2. Retour aux hypothèses

6.2.1. Usage des inventaires de personnalité

Bruchon-Schweitzer & Ferrieux (1991, cités par Marchal & Rieucan, 2010, p.89) ainsi que Laberon (2011) ont démontré l'utilisation de l'outil en Belgique francophone et donc en région liégeoise. En effet, dans notre recherche, il a été démontré que **(1) malgré des résultats parfois contradictoires en terme de prédiction de la performance au travail, les recruteurs utilisent les inventaires de personnalité.** Marchal et Rieucan (2010) pensent que cette utilisation vient de la méconnaissance des recruteurs des travaux scientifiques contradictoires réalisés sur la validité

prédictive (voir Morgeson, Campion, Dipboye, Hollenbeck, Murphy, & Schmitt, 2007). Cependant, certains auteurs (Smith & Smith, 2005 ; Motowidlo, Martin, & Crook, 2013) ont pu démontrer une réelle plus-value dans l'utilisation de l'inventaire de personnalité dans la prédiction de la performance au travail. Salgado & De Fruyt (2005) expliquent que la recherche sur le *Five Factor Model* a mené à un changement d'opinion de la part des recruteurs en faveur de la validité de l'outil et de son utilité. En effet, les recruteurs interviewés se sont forgé leur propre opinion sur le sujet et trouvent une réelle plus-value dans l'utilisation de l'outil pour la sélection professionnelle.

Cependant, ils n'utilisent jamais les résultats de l'inventaire de manière brute. Marchal & Rieucan (2010) ont réalisé une recherche empirique sur l'utilisation de la graphologie et avaient démontré que celle-ci était utilisée comme point d'entrée de discussion. Notre recherche empirique montre la même utilisation en ce qui concerne l'usage des inventaires de personnalité. En effet, les recruteurs interviewés insistent sur l'importance de l'entretien de feedback qui permet de nuancer la personnalité et donc selon eux, d'obtenir une meilleure validité. Cependant, la recherche étant qualitative, cette validité n'a pas pu être calculée, mais elle a pu s'exprimer dans l'opinion des recruteurs interviewés.

En plus de l'entretien de *feedback*, Salgado & De Fruyt (2005) ajoutent que la validité de la prédiction de la performance au travail est revue à la hausse en combinant l'outil avec d'autres évaluations d'*assessment centers* tels que le *General Mental Ability*, augmentant ainsi la validité incrémentielle de l'outil d'évaluation de personnalité. En effet, les recruteurs interviewés utilisent souvent d'autres tests en plus de l'inventaire de personnalité dans les *assessment centers* et ce, afin d'obtenir un point de vue global des *soft skills* du candidat. Ils font souvent références à des tests de raisonnement (analytique, verbal ou numérique) ou encore d'évaluation du sens de l'organisation, etc.

Les recruteurs interviewés expliquent également que les inventaires de personnalité sont surtout utilisés dans la sélection de poste de cadre ou de *middle management*. Ils expliquent cette restriction par les coûts qu'engendrent ce genre de pratiques et qu'ils ne peuvent pas appliquer ce type d'évaluation à toutes les fonctions. Salgado & De Fruyt (2005) expliquent également que les dimensions de personnalité telles que le caractère consciencieux, la stabilité émotionnelle, l'extraversion et l'ouverture, permettent de mesurer la compétence *leadership* auprès des candidats. Ceci pourrait être une autre explication à la plus-value de l'outil dans la sélection de poste de cadre. Enfin, Marchal & Rieucan (2010) ont démontré que la personnalité et le capital social sont deux choses particulièrement recherchées chez les cadres afin de mesurer leurs capacités d'adhésion aux valeurs de l'entreprise, critère également recherché par les recruteurs de la région liégeoise.

6.2.2. Poids de l'outil dans la décision d'embauche

Ensuite, notre recherche qualitative auprès des recruteurs de la région liégeoise a montré que si **(2) les résultats de l'inventaire de personnalité ne sont pas un facteur déterminant dans la décision d'embauche**, la personnalité est vue par les recruteurs comme aussi importante que les compétences techniques. Comme l'expliquent Lievens, Highhouse & De Corte (2005), l'entretien reste bien prédominant pour la décision d'embauche. L'inventaire de personnalité est donc utilisé par les recruteurs pour alimenter la discussion lors de l'entretien et pour faire ressortir les informations nécessaires à la compréhension générale de la personnalité du candidat en lui demandant de faire appel à des exemples. Ainsi, pour discerner cette personnalité, les recruteurs font confiance en leur « jugement intuitif » comme le qualifient Dipboye, Smith & Howell (1994) et Eymard-Duvernay & Marchal (1997).

Grâce à cet outil, ils peuvent discerner différentes caractéristiques de personnalité qui leur semblent importantes pour une bonne adéquation avec le poste, l'équipe et l'entreprise. Selon Scholarios & Lockyer (1999, cité par Bulkaert, 2012, p.81) qui ont réalisé une recherche auprès de groupes professionnels écossais, les trois caractéristiques les plus importantes sont l'honnêteté et l'intégrité que l'on peut retrouver dans les valeurs définies par les recruteurs de la région liégeoise, le caractère consciencieux et le *General Mental Ability*. Les recruteurs interviewés cherchent avant tout à identifier les capacités relationnelles du candidat, tout comme Marchal & Rieucan (2010) les citent, ses motivations, ses points d'attention ainsi que son potentiel d'évolution. Parmi ces capacités relationnelles, les recruteurs recherchent l'adéquation entre le candidat et l'équipe à laquelle il sera affecté. En effet, Ployhart & Schneider (2005) expliquent que les performances individuelles et collectives au travail peuvent être influencées par le contexte social et les différents collègues.

Quand le poste et les caractéristiques du candidat ne sont pas en parfaite adéquation, les recruteurs peuvent adapter le poste ou encore proposer les candidats pour d'autres postes vacants dans l'entreprise. Comme l'expliquent Born & Scholarios (2005), les postes se complexifient et l'on adapte de plus en plus le poste à la personne, plutôt que l'inverse. Cependant, ceci n'est pas une démarche courante de la part des recruteurs interviewés. Il semble que cette façon de procéder soit plus une exception qu'une généralité.

En plus de cette ouverture à la discussion pour activer leur jugement intuitif, **(3) l'inventaire de personnalité est un outil pour objectiver l'impression et le jugement que se forge le recruteur sur le candidat**. En effet, les recruteurs expliquent que l'outil les aide à mettre les termes justes sur l'impression qu'ils se font d'un candidat et donc à objectiver celle-ci, voir même à la justifier. Comme le disent Eymard-Duvernay et Marchal (1997) : « *Celui qui juge les compétences de l'autre doit pouvoir justifier en toute généralité son évaluation, au-delà d'appréciations subjectives.* »

(Eymard-Duvernay & Marchal, 1997, p.80). Ils expliquent également que tout ce qui n'est pas justifiable est par conséquent subjectif (Eymard-Duvernay & Marchal, 2010). C'est dans cette conviction que les recruteurs opèrent, en faisant confiance à leur propre expérience et expertise.

De plus, Lievens, Highhouse & De Corte (2005) affirment que la prise de décision réalisée sur base du jugement de personnes reconnues comme expertes en la matière est socialement plus acceptable qu'une décision prise sur base de scores brutes. Enfin, Dipboye, Smith & Howell (1994) ont démontré que la majorité des décideurs de l'embauche considèrent que le facteur le plus important lors de la prise de décision est l'impression du recruteur qui a réalisé l'entretien. Notre recherche n'a pas pu déterminer ce dernier point puisque les sujets interviewés étaient tous des recruteurs qui interviewent et prennent part à la décision d'embauche. Aucune personne externe à l'interview comme parfois, le supérieur hiérarchique ou le patron de l'entreprise, n'a été interviewée. Il serait intéressant de creuser dans une prochaine recherche, la question de confiance qu'ont les acteurs de la prise de décision en l'expertise du recruteur qui interview si ceux-ci ne rencontrent pas le candidat avant l'embauche.

6.2.3. Questions de validité

La validité prédictive de la performance au travail subit de nombreuses contradictions en fonction des auteurs. Dans leur article, Morgeson, Campion, Dipboye, Hollenbeck, Murphy, & Schmitt (2007) expliquent d'ailleurs pourquoi selon eux, les recherches en la matière sont surestimées.

Cependant, les recruteurs ne sont pas du même avis. Pour ceux-ci, **(4) l'usage de l'inventaire de personnalité dans le processus de sélection permet de prédire la performance au travail**. En creusant plus loin, nous nous sommes rendu compte qu'ils parlaient surtout du bon jugement de la personnalité via l'outil et non d'un réel lien avec la performance au travail. En effet, ils expliquent que lorsque les résultats sont revus après quelques années, les recruteurs retrouvent dans la personnalité du travailleur, les points soulignés lors de la passation du test de personnalité. Ceux-ci semblent donc voir une corrélation entre la personnalité ou du moins les conclusions du test avec la performance, mais de manière générale.

Les recruteurs voient surtout dans cette persistance de la personnalité sur le long terme, l'évaluation de la personnalité à fonctionner dans le poste qu'on lui a attribué. Des questions se posent : l'inventaire ne juge pas normalement une personnalité à un temps T ? Les dimensions de personnalité seraient donc intrinsèques et immuables ? Les recruteurs ne sont pas du même avis. Certains croient au changement, d'autres affirment qu'il est possible d'atténuer les extrêmes avec la

maturité et l'expérience, enfin, d'autres disent qu'il est possible de changer un trait de caractère du tout au tout si on travaille dessus, mais sans pour autant pouvoir tous les changer. Il serait intéressant d'étudier dans de prochaines recherches la variabilité des dimensions de personnalité dans le temps afin de confronter l'opinion des recruteurs à des recherches empiriques.

Puisque les recruteurs associent leur jugement des « bons critères » de personnalité du candidat à la performance au travail, il serait également intéressant de faire des recherches supplémentaires par rapport à l'aptitude du recruteur à prédire ces dits critères pour être performant dans le poste vacant.

Ensuite, en ce qui concerne la controverse du principe de l'auto-rapport qui, selon certains auteurs (Morgeson, Campion, Dipboye, Hollenbeck, Murphy, & Schmitt, 2007), réduit la validité prédictive du test, l'avis des recruteurs est mitigé par rapport au fait que **(5) la perception du candidat sur sa propre personnalité est un bon indicateur de sa personnalité profonde**. Certains expliquent que le décalage entre la perception du candidat et la réalité peut être un atout pour le recruteur afin de comprendre son potentiel d'évolution. En effet, ils expliquent qu'un candidat trop sûr de lui peut démontrer un manque de remise en question et un candidat trop peu sûr de lui peut démontrer un manque de capacité à sortir de sa zone de confort pour pouvoir évoluer. Cet avis rejoint celui obtenu dans l'étude d'Eymard-Duvernay & Marchal (1997) où les recruteurs faisaient part de ce qu'ils pouvaient apprendre sur ce candidat grâce à ce décalage. Le mieux est de pouvoir se situer et de bien pouvoir s'autoévaluer. Bien sûr, les recruteurs interviewés insistent sur le fait que ce décalage ne peut s'observer que durant un entretien de feedback, autre raison de sa nécessité.

Marchal & Rieucan (2010) ajoutent que la norme d'internalité est également très importante, avis partagé par les recruteurs de la région liégeoise. En effet, la capacité qu'a un candidat à s'attribuer ses échecs et ses réussites professionnels au lieu de l'attribuer à des facteurs externes tels que l'attitude d'un supérieur hiérarchique ou encore une crise économique, est pour les recruteurs et selon Castra & Valls (2007, cités par Marchal & Rieucan, 2010, p.76), un critère de sélection aussi important que l'expérience professionnelle ou encore la détention de diplômes. De plus, Judge & Bono (2001, cités par Salgado & De Fruyt, 2005, p. 190) ont démontré une corrélation de .26 entre l'estime de soi et la performance au travail. Donc, selon les recruteurs, ce principe d'auto-rapport, combiné avec leur propre jugement forgé lors de l'entretien de feedback leur permettraient d'obtenir une compétence en plus ; la capacité du candidat à pouvoir s'autoévaluer correctement et donc à définir son potentiel d'évolution.

Enfin, un autre problème qui pourrait entraver la validité de l'outil est la falsification des réponses (Morgeson, Campion, Dipboye, Hollenbeck, Murphy & Schmitt, 2007). Notre recherche a montré que **(6) les recruteurs pensent qu'il est impossible pour le candidat de mentir lors de l'inventaire de personnalité**. Pour cela, deux raisons ont été avancées par les recruteurs de la région liégeoise.

La première est leur croyance en le degré de consistance lors de la passation du test. Ils expliquent que le fait que le test est un questionnaire à choix forcés sur base de mesures ipsatives (Bernaud, 2008) et qu'il est selon eux, impossible pour le candidat de rester cohérent tout au long du test s'il se met à « tricher ».

La seconde repose à nouveau sur leur confiance en leur propre jugement lors de l'entretien de feedback. Lors de cet entretien, ils demandent au candidat d'étayer les résultats du test par des exemples concrets de situations de sa vie professionnelle ou privée dans lesquelles il a fait preuve de tel ou tel trait de personnalité. Par conséquent, ils leur semblent difficile pour le candidat de mentir et inventer instantanément des exemples plausibles.

6.3. La légitimité de la profession du recruteur mise en péril ?

Lors de notre recherche, une autre question nous est apparue, si les *assessment centers* et les inventaires de personnalité donnent des résultats qui permettent selon certains auteurs d'obtenir une validité prédictive relativement suffisante, a-t-on encore réellement besoin du recruteur pour la sélection et la prise de décision d'embauche ? La méthode actuariale ne serait-elle pas plus objective que la méthode clinique nécessitant un recruteur « humain » ?

6.3.1. Deux méthodes de prise de décision

Comme expliqué dans la revue de littérature, Levy-Leboyer (2011) fait part de deux méthodes pour réaliser la prise de décision. La première est la méthode actuariale. Pour chaque évaluation réalisée en cours de processus, on attribue un score qui permet de prendre une décision parfaitement objective en « classant » les candidats de manière quantitative. La seconde, la méthode clinique et celle utilisée par les recruteurs de la région liégeoise, s'appuie sur l'évaluation qualitative des candidats. Selon lui : « *elle donne l'image d'un processus humanisé, contrairement à l'idée d'une décision fondée sur un simple calcul qui renvoie à l'image déplaisante d'un management des hommes par ordinateur* » (Levy-Leboyer, 2011, p.100).

Les recruteurs de la région liégeoise rejoignent cette idée en expliquant que le recrutement sera toujours une affaire humaine et non d'ordinateurs. Quand on travaille avec toute la subjectivité de l'humain, seul un humain est capable de réaliser ce travail et de mettre tous les outils d'évaluation en cohérence afin de donner une appréciation plus complète des compétences du candidat à occuper le poste vacant. De plus, Born & Scholarios (2005) expliquent que la méthode clinique semble avoir des résultats aussi bons que la méthode actuariale en matière de prise de décision. Ainsi, les recruteurs affirment l'importance de l'implication du recruteur dans la prise de décision en énumérant différentes explications.

La première est que même si de tels outils comme l'inventaire de personnalité ou le test d'habileté cognitive ne demandent pas d'assesseur, l'entretien et la méthode des *assessment centers* en requièrent (Born & Scholarios, 2005). L'utilisation de l'inventaire de personnalité nécessite un entretien de feedback afin de nuancer les résultats du test en permettant au candidat d'y apporter des exemples concrets. En effet, il est possible que le candidat s'autoévalue « mal », ou qu'il ait voulu augmenter certains scores les croyant socialement désirables. Il est également possible que le candidat n'interprète pas les mots du questionnaire de la même manière que le recruteur. Le rôle du recruteur est de nuancer les résultats de l'inventaire afin d'obtenir une approche plus exacte et plus concrète de la personnalité du candidat.

La seconde est le fait que le recruteur interne connaît son entreprise et le contexte du poste vacant, comme l'équipe dans laquelle il s'intègre, les valeurs associées, etc. Allen & West (2005) ont d'ailleurs expliqué que la compatibilité des personnalités des membres d'une équipe était très importante pour l'efficacité de celle-ci vu la fréquence d'interactions entre les acteurs. La légitimité du recruteur interne prend tout son sens dans cette recherche d'adéquation entre personnalité du candidat et contexte de travail, puisque celle-ci influence la performance au travail.

6.3.2. Importance du jugement intuitif du recruteur

Il a été prouvé tant par notre recherche que par les auteurs (Dipboye, Smith & Howell, 1994 ; Cable & Judge, 1997 ; Eymard-Duvernay & Marchal, 1997 ; Lievens, Highhouse & De Corte, 2005) que le jugement intuitif du recruteur est une méthode d'évaluation très courante et importante dans le processus de sélection. Cette forme de jugement prend une grande part dans la décision d'embauche.

Cependant, l'évaluation humaine peut amener à trois biais comme les citent Kahneman & Tversky (1974 ; 1982, cités par Born & Scholarios, 2005, p. 277). Le premier est qu'elle dépend de comment le recruteur se rappelle des événements. Le second dépend de sa ressemblance aux

événements semblables dont il a été témoin. Le troisième biais découle du jugement qui s'établit d'abord sur une valeur initiale. Celle-ci peut être réalisée sur base de quelques informations accidentelles ou encore un certain précédent historique. La décision du recruteur est donc le résultat des ajustements de cette valeur initiale.

Le recruteur doit donc avoir conscience de sa subjectivité et tenter de réaliser le choix le plus rationnel possible sur base des informations qu'il a collectées. Mais comment s'assurer que le recruteur est bien armé de toute l'expertise et l'expérience nécessaire pour produire la meilleure décision ?

Le jugement intuitif du recruteur ne doit pas être confondu avec le « bon sens ». Il doit être basé sur une expérience qui permet d'étayer celui-ci. La théorie de Simon (1983, cité par Eymard-Duvernay & Marchal, 1997, p. 158) permet de mieux comprendre le jugement intuitif sur base de l'expérience. En effet, selon lui, les mécanismes d'intuition et l'émotion sont liés. « *Des expériences sont imprimées durablement dans la mémoire et activées en priorité lorsqu'on reconnaît une configuration semblable* » (Eymard-Duvernay & Marchal, 1997, p. 158). Ce mécanisme d'intuition permet de restreindre les alternatives possibles lorsqu'un problème surgit. Il en va de même pour le recruteur face au candidat qui fait appel à son intuition. « *Le choix intuitif dépend de l'expérience passée du recruteur* » (Eymard-Duvernay & Marchal, 1997, p.100). On peut donc en déduire que le jugement intuitif est donc légitime et vu comme tel par les différents acteurs de la prise de décision d'embauche, mais que celui-ci doit être évidemment utilisé par des recruteurs expérimentés.

Cependant, on peut voir que les recruteurs viennent de différentes formations. Pourquoi cette diversité de population active dans le recrutement ? D'abord, parce que les études en gestion des ressources humaines sont récentes. Ensuite, parce que des connaissances techniques du recruteur pour la fonction pour laquelle il sélectionne est vue comme un atout pour les entreprises. Enfin, la profession de recruteur n'est pas une profession protégée comme le médecin, l'avocat ou encore le psychologue. Cette dernière explication pose en effet un réel problème. Tout le monde peut-il s'improviser recruteur ? Il a été démontré plus tôt qu'on ne s'improvise pas recruteur. Alors, comment recruter de manière performante ?

6.3.3. Piste de solution

N'importe qui peut se faire engager comme recruteur, quelles que soient ses études. Le choix appartient seulement à l'employeur qui l'engage. Cependant, il existe des accréditations comme par exemple, Federgon (Fédération des prestataires de services RH), organisme qui veille au respect de la législation pour les cabinets de recrutement qui lui sont affiliés. Il demande aux consultants d'être certifiés afin d'exercer le métier de consultant en recrutement. Pour cela, il propose des examens qui portent par exemple sur la législation du travail. Mais qu'en est-il des recruteurs internes ? La professionnalisation du recruteur peut-elle être possible ?

Monneuse & Gilbert (2011, p. 102) définissent la professionnalisation comme « *la tendance que présente un secteur d'activité à être exercé uniquement par des gens de métier, des spécialistes, experts dans ce domaine.* » Wilensky (cité par Monneuse & Gilbert, p.102) reprend plusieurs caractéristiques pour parler de la professionnalisation. Tout d'abord, il demande un exercice à temps plein de la profession. Pour ce premier point, les recruteurs de la région liégeoise sont généralement avant tout RH avant d'être recruteurs. Ils ne réalisent pas souvent que du recrutement. Ensuite, il demande des règles et des codes de conduites reconnus. Il est évident que les processus et les règles dépendent de chaque entreprise et non du métier de recruteur en question. Le troisième point reprend l'accès à la profession via une formation ou une école spécifique. De nouveau, et même si des baccalauréats et des masters en gestion des ressources humaines ont été créés, le passage à ces formations n'est pas requis pour l'accès à la profession. Il demande ensuite une ou plusieurs organisations professionnelles et sur ce point, il en existe comme l'ADP Liège dans notre région, association ouverte à tous les professionnels des ressources humaines. L'avant dernière obligation est la protection légale d'un monopole où Monneuse & Gilbert (2011) précisent que cette règle ne s'applique pas à la fonction RH puisque son marché du travail est ouvert. Enfin, il requière un code de déontologie. De nouveau, sur ce point, rien n'existe à l'heure actuelle quand il s'agit de la GRH, bien que les psychologues, via l'*European Federation of Psychologists' Association* (EFPA), aient le leur en matière de recrutement et d'*assessment*.

On peut donc voir que nous sommes encore loin de la professionnalisation du recruteur ou encore du GRH. Cependant, il serait tout de même possible de protéger le métier de recruteur par une forme d'accréditation. Le professionnel aurait l'obligation de suivre des formations qui affûteraient son expérience et lui permettrait d'obtenir un jugement intuitif non plus basé sur le bon sens mais bien sur l'expérience. Cette accréditation laisserait la porte ouverte aux différents profils de recruteurs afin que les employeurs puissent engager des recruteurs avec des compétences techniques spécifiques comme il est souvent recherché.

6.4. Conclusion

La personnalité est donc un critère pris en compte par les recruteurs de la région liégeoise afin de définir si le candidat correspond bien aux attentes du poste et s'il fonctionnera dans l'équipe. Les recruteurs recherchent des qualités relationnelles, des valeurs partagées et de la motivation chez leurs candidats. Pour ce faire, ils utilisent des outils tels que l'inventaire de personnalité. Cependant, ils n'utilisent pas les résultats bruts de l'inventaire, ils combinent celui-ci à d'autres outils et accordent beaucoup d'importance à l'entretien de *feedback*.

Les recruteurs interviewés définissent l'inventaire de personnalité comme un outil complémentaire pour leur décision d'embauche. Ils restent très prudents quant aux résultats de ce test puisqu'ils font confiance en leur propre jugement lors de l'entretien de *feedback* afin de nuancer les scores obtenus par le candidat. Ils accordent beaucoup d'importance aux exemples donnés par l'évalué pour illustrer les *soft skills* ressorties au test. L'auto-rapport ne constitue pas un problème pour eux mais plutôt une opportunité d'évaluer le potentiel d'évolution de l'individu.

Les inventaires de personnalité leur permettent donc d'objectiver et de justifier leur impression. La méthode clinique utilisée est vue comme la plus humaine et la plus socialement acceptable par les recruteurs. Si ce jugement intuitif basé sur l'expérience du recruteur est très important lors du processus de sélection, il est important de signaler que toute personne peut se proclamer recruteur puisque ce métier n'est ni professionnalisé, ni protégé. C'est alors que se pose un vrai problème. Certains recruteurs pourraient ne pas avoir les compétences nécessaires pour la fonction exercée. Une proposition serait de protéger la fonction du recruteur par des formations afin d'affûter leur jugement et rendre ainsi les processus de sélection plus objectifs.

7. CONCLUSIONS

Grâce à cette recherche, nous avons mis en lumière les pratiques et les opinions des recruteurs de la région liégeoise en ce qui concerne l'utilisation de l'inventaire de personnalité dans le processus de sélection, terrain encore inexploré jusqu'à lors.

Les recruteurs interviewés expriment l'importance de la personnalité en sélection et expliquent qu'ils trouvent en l'outil une réelle plus-value pour leur décision d'embauche. Ils remarquent cependant qu'ils ne prennent pas les résultats bruts tels quels mais que ceux-ci doivent être confrontés lors d'un entretien de feedback avec le candidat, afin de pouvoir les nuancer et les étayer pour obtenir une vision globale et plus « juste » de la personnalité. La profession du recruteur se légitime dans la nécessité de son jugement expérimenté et sa connaissance de l'entreprise et de l'équipe pour lesquelles ils recrutent. De plus, les recruteurs interviewés trouvent l'outil valide car ils le voient comme une aide pour discerner la personnalité qui est selon eux, prédictive de la performance au travail.

Nous avons également confronté les opinions des recruteurs quant aux critiques sur la validité de l'outil rapportées dans les recherches scientifiques. En ce qui concerne le mode de passation du test, les recruteurs voient une qualité dans le principe de l'auto-rapport, leur permettant de découvrir une autre caractéristique de personnalité, la confiance en soi, déterminant le potentiel d'évolution et la capacité du candidat à se remettre en question. L'autre critique faite à l'outil concerne le caractère falsifiable des réponses. Les recruteurs répondent qu'ils croient avant tout au degré de consistance calculé lors du test mais également en leur propre jugement lors de l'entretien de feedback pour discerner les « menteurs ».

Ces résultats permettent de mettre en lumière l'importance de l'inventaire de personnalité, vu comme un outil complémentaire qui aide les recruteurs internes de la région liégeoise à prendre la bonne décision d'embauche avec la collecte d'un maximum d'informations sur le candidats, que ce soit ses valeurs, ses qualités relationnelles ou encore ses *soft skills*.

Cet outil n'est donc pas vu par les recruteurs comme une réponse directe puisque les données brutes doivent être interprétées. Par conséquent, le recruteur interne garde sa place dans le processus et son jugement expérimenté reste dominant dans celui-ci. Ceci montre que l'on ne s'improvise pas recruteur et qu'il faudrait donc protéger cette profession de la même manière que l'on a protégé la profession du psychologue il y a quelques années. Il faudrait donc créer des formations obligatoires qui donneraient des accréditations nécessaires à l'exercice de la profession.

8. BIBLIOGRAPHIE

8.1. Littérature

- Alis, D., Besseyre Des Horts, C.-H., Chevalier, F., Fabi, B., & Peretti, J.-M. (2011). *GRH, une approche internationale* (3^e éd.). Bruxelles : De Boeck.
- Allen, N., & West, M. (2005). Selection for Teams. In A. Evers, N. Anderson & O. Voskuijl (Eds.), *The Blackwell Handbook of Personnel Selection* (pp. 476-494). Blackwell Publishing Ltd.
- Allport, G. W. (1937). *Personality: A psychological interpretation*. New York : Holt.
- Barrick, M., Mount, M., & Judge, T. (2001). Personality and Performance at the Beginning of the New Millennium : What Do We Know and Where Do We Go Next? *International Journal of Selection and assessment*, 9, 1/2, 9-30.
- Bernaud, J.-L. (2008). *Les méthodes d'évaluation de la personnalité* (2^e éd.). Paris : Dunod.
- Born, M., & Scholarios, D. (2005). Decision Making in Selection. In A. Evers, N. Anderson & O. Voskuijl (Eds.), *The Blackwell Handbook of Personnel Selection* (pp. 267-290). Blackwell Publishing Ltd.
- Bulkaert, C. (2012). *La prise de décision en sélection professionnelle et ses facteurs d'influence* (Mémoire de master). Université de Liège, Liège.
- Cable, D. M., & Judge, T. A. (1997). Interviewers' Perceptions of Person-Organization Fit and Organizational Selection Decisions. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 82, No. 4, 546-561.
- Carver, C. S., & Scheier, M. F. (2000). Action, Emotion and Personality: Emerging Conceptual Integration. *Personality and Social Psychology Bulletin*, vol. 26 (6), 741-751.
- Cook, M. (2009). *Personnel selection, Adding value through people* (5^e éd.). Chichester : John Wiley & Sons Ltd.
- De Larquier, G., & Monchatre, S. (2014). Recruter : les enjeux de la sélection. *Revue Française de Socio-Economie* 2014/2, n°14, 41-49.
- Desrumaux-Zagrodnicki, P. (2001). Recrutement, critères valides et norme d'internalité : effet de l'expérience professionnelle, de l'essai professionnel, de l'aptitude et du mode d'explication des candidats sur les décisions d'embauche. *Le Travail Humain*, 2001/4, vol. 64, 343-362. doi : 10.3917/th.644.0343.

- Dipboye, R., Smith, C., & Howell, W. (1994). *Understanding industrial and organizational psychology, an integrated approach*. Fort Worth : Harcourt Brace College Publishers.
- Eymard-Duvernay, F., & Marchal, E. (1997). *Façons de recruter, Le jugement des compétences sur le marché du travail*. Paris : Editions Métailié.
- Fondeur, Y., Forté, M., De Larquier, G., Monchatre, S., Rieucan, G., et al. (2012). *Pratiques de recrutement et sélectivité sur le marché du travail*. En ligne sur le site Halshs <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00971684>, consulté le 18 février 2017.
- Furnham, A. (1997). Knowing and Faking One's Five-Factor Personality Score. *Journal of Personality Assessment*, 69:1, 229-243. doi : 10.1207/s15327752jpa6901_14.
- Garner-Moyer, H. (2011). Sélection et sélectivité en GRH : quelle place pour l'éthique dans le processus de recrutement ? *Humanisme et Entreprise*, 2011/3, n°303, 57-72. doi : 10.3917/hume.303.0057.
- Gibbons, A., Hughes D., Riley, P., Shalfrooshan, A., & Thornton III, G. (2012). *A global survey of assessment centre practices*. En ligne sur le site Web de l'A&DC Group <https://www.adc.uk.com/resources/research/findings/>, consulté le 25 août 2016.
- Guillot-Soulez, C. (2014). *La gestion des ressources humaines* (6^e éd.). Paris : Gualino-Extensio Edition.
- Hansenne, M. (2013). *Psychologie de la personnalité* (4^e éd.). Louvain-La-Neuve : De Boeck Supérieur.
- Hoffman, B., Jackson, D., & Lance, C. (2012). *The psychology of assessment centers*. New York : Routledge.
- Hogan, R.T., De Fruyt, F., & Rolland, J.-P. (2006). Validité et intérêt des méthodes d'évaluation de la personnalité à des fins de sélection : une perspective de psychologie appliquée aux problématiques des entreprises. *Psychologie Française*, 51, 245-264. doi : 10.1016/j.psfr.2005.12.007.
- Klehe, U.-C., Kleinman, M., Hartstein, T., Melchers, K., König, C., Heslin, P., & Lievens, F. (2012). Responding to Personality Tests in a Selection Context : The Role of the Ability to Identify Criteria and the Ideal-Employee Factor. *Human Performance*, 25:4, 273-302. doi : 10.1080/08959285.2012.703733.

- Laberon, S. *et al.* (2011). *Psychologie et Recrutement, Modèles, pratiques et normativités*. Bruxelles : De Boeck.
- Lejeune, C. (2014). *Manuel d'analyse qualitative, Analyser sans compter*. Louvain-La-Neuve : De Boeck.
- Levy-Leboyer, C. (2011). *Evaluation du personnel : Quels objectifs ? Quelles méthodes ?* (7^e éd.). Paris : Editions d'Organisation, Groupe Eyrolles.
- Lievens, F., Highhouse, S., & De Corte, W. (2005). The importance of traits and abilities in supervisors' hirability decisions as a function of method of assessment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78, 453-470. doi : 10.1348/096317905X26093.
- Marchal, E., & Rieucan, G. (2010). *Le recrutement*. Paris : La Découverte.
- Marshall, M., De Fruyt, F., Rolland, J.-P., & Bagby, R.M. (2005). Socially Desirable Responding and the Factorial Stability of the NEO PI-R. *Psychological Assessment*, Vol. 17, No. 3, 379-384. doi : 10.1037/1040-3590.17.3.379.
- Monneuse, D., & Gilbert, P. (2011). Les figures de la professionnalisation en GRH. *La Revue des Sciences de Gestion* 2011/5, No. 251, 101-106. doi : 10.3917/rsg.251.0101.
- Motowidlo, S., Martin, M., & Crook, A. (2013). Relations between personality, knowledge, and behavior in professional service encounters. *Journal of Applied Psychology*, 43, 1851-1861.
- Jansen, A., Melchers, K., Lievens, F., Kleinman, M., Brändli, M., Fraefel, L., & König, C. (2013). Situation Assessment as an Ignored Factor in the Behavioral Consistency Paradigm Underlying the Validity of Personnel Selection Procedures. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 98, No. 2, 326-341. doi : 10.1037/a0031257.
- Morgeson, F., Campion, M., Dipboye, R., Hollenbeck, J., Murphy, K., & Schmitt, N. (2007). Are we getting fooled again? Coming to terms with limitations in the use of personality tests for personnel selection. *Personnel Psychology*, 60, 1029-1049.
- Morgeson, F., Campion, M., Dipboye, R., Hollenbeck, J., Murphy, K., & Schmitt, N. (2007). Reconsidering the use of personality test in personnel selection contexts. *Personnel Psychology* 60, 683-729.
- Plaisant, O., Guertault, J., Courtois, R., Réveillère, C., Mandelsohn, G. A., & John, O. P. (2010). Histoire des « Big Five » : OCEAN des cinq grands facteurs de la personnalité. Introduction

du Big Five Inventory français ou BFI-Fr. *Annales Médico-Psychologiques* 168, 481-486.
doi : 10.1016/j.amp.2009.04.016.

Ployhart, R., & Schneider, B. (2005). Multilevel Selection and Prediction: Theories, Methods, and Models. In A. Evers, N. Anderson & O. Voskuijl (Eds.), *The Blackwell Handbook of Personnel Selection* (pp. 174-198). Blackwell Publishing Ltd.

Rupp, D., & Thornton III, G. (2006). *Assessment centers in human resource management: strategies for prediction, diagnosis, and development*. New Jersey : Lawrence Erlbaum Associates Inc.

Salgado, J. (1997). The Five Factor Model of Personality and Job Performance in the European Community. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 82, No. 1, 30-43.

Salgado, J., & De Fruyt, F. (2005). Personality in Personnel Selection. In A. Evers, N. Anderson & O. Voskuijl (Eds.), *The Blackwell Handbook of Personnel Selection* (pp. 174-198). Blackwell Publishing Ltd.

Schmitt, N. (2004). Beyond the Big Five: Increases in Understanding and Practical Utility. *Human Performance*, 17, 347-357. doi : 10.1207/s15327043hup1703_5.

Schultz, D. P., & Schultz, S. E. (2009). *Theories of Personality* (9^e éd.). Belmont : Thomson Wadsworth.

Smith, M., & Smith, P. (2005). *Testing People at Work*. Oxford : Blackwell Publishers.

Speer, A., Christiansen, N., Melchers, K., König, C., & Kleinman, M. (2014). Establishing the Cross-Situational Convergence of the Ability to Identify Criteria: Consistency and prediction Across Similar and Dissimilar Assessment Center Exercises. *Human Performance*, 27:1, 44-60. doi : 10.1080/08959285.2013.854364.

Viswesvara, C., Ones, D., & Hough, L. (2001). Do Impression Management Scales in Personality Inventories Predict Managerial Job Performance Ratings? *International Journal of selection and Assessment*, Vol. 9, No. 4, 277-289.

8.2. Autres sources

CEBIR. (2014). *BFAC Plus, Manuel d'utilisation du test*. Kortenberg.

Dacquet, G. (2013). *L'assessment center au cœur de la stratégie RH*. En ligne sur le site Web d'Exclusive RH <http://exclusiverh.com/articles/outils-evaluation/l-assessment-center-au-coeur-de-la-strategie-rh.htm>, consulté le 21 août 2016.

EFPA. (2013). *EFPA review model for the description and evaluation of Psychological and educational tests test review form and notes for reviewers, version 4.2.6*. En ligne : <http://www.efpa.eu/professional-development/assessment>, consulté le 19 mars 2017.

Federgon – Fédération des prestataires de services RH. (2013). *Mission*. En ligne : <http://www.federgon.be/fr/a-propos-de-federgon/mission/>, consulté le 24 avril 2017.

Hudson. (2009). *Union des Villes et Communes de Wallonie : Présentation des outils développés par Hudson*. Gand.

L'Express Emploi. (2011). *Crise : atout de l'assessment center*. En ligne sur le site Web de L'Express Emploi http://www.lexpress.fr/emploi/gestion-carriere/crise-les-atouts-de-l-assessment-center_1319306.html, consulté le 6 janvier 2017.

9. ANNEXES

9.1. Tableau des illustrations

Figure 1: Modèle général classique de la procédure de recrutement	7
Figure 2 : Exemple de question du BFac de CEBIR	23
Figure 3: Exemple de question de l'inventaire de personnalité BAQ d'Hudson.....	23
Figure 4: Distribution normale des scores d'un inventaire de personnalité.....	24
Figure 5 : Les six facettes du NEO-PI-R définissant chacun des facteurs ainsi que les adjectifs correspondant aux traits les plus corrélés avec chacune des facettes, montrant ainsi le lien avec les recherches lexicales (traduction des auteurs. Communication personnelle 2000).....	25
Figure 6: Pratiques d'évaluation des recruteurs français d'après les enquêtes de Bruchon-Schweitzer et al. (1991a, b et c), Balicco (1999), Laberon (2001, 2005), la DARES de 2005 (De Larquier et al., 2008; Garner et al., 2006; Marchal et al., 2010)	26
Figure 7 : Fréquence d'utilisation de 8 techniques (premier tri + étape de sélection) dans six pays européens (Shackelton et Newell, 1994).....	27
Figure 8 : Méta-méta-analyse du Big Five et de la performance au travail	28
Figure 9: Tableau des profils interviewés	36
Figure 10: Grille d'entretien pour les recruteurs de la région liégeoise sur l'usage des tests de personnalité.....	38
Figure 11 : Schéma des propriétés.....	41