

## **La place des tests dans le conseil en recrutement**

**Patrick Schmoll**

*Quelle est la position du psychologue auprès des entreprises lorsqu'il recrute des candidats ? La prise en compte du facteur "humain" a modifié les pratiques de recrutement. Est-ce à dire que les tests, dans leur dimension quantitative, sont délaissés, au profit de méthodes plus fines, qualitatives ? En fait, le psychologue peut intervenir à tous les niveaux du recrutement et assigner aux tests une place spécifique : conforter l'entretien ou au contraire éclairer certaines distorsions. Mais le psychologue d'entreprise n'est-il pas conduit, plus qu'un autre, à satisfaire des exigences d'ordre commercial ? Cet impératif ne signifie cependant pas qu'aucune déontologie ne préside à la conduite du recrutement... Elle en constituerait plutôt la condition "sine qua non".*

### **La honte de tester**

Réfléchir sur l'utilisation des tests à l'embauche répond pour le consultant en recrutement à une triple interrogation : méthodologique, commerciale et éthique.

**Méthodologique** : Les tests, étant un outil qui rapporte le résultat à une moyenne statistique, donnent par nature, comme une photographie, une image statistique et partielle de la personne testée. Par le passé, un usage parfois exclusif des tests a conduit à des interprétations aussi rapides que peu modérées, et par ailleurs peu utiles pour l'évaluation de l'adéquation du candidat au poste. Mais il faut tout de suite ajouter que de tels abus sont également le reflet des conditions d'exercice, fréquemment tout aussi partielles, des psychologues en entreprise ou en cabinet-conseil en recrutement. Les psychologues étaient et sont encore souvent cantonnés à un segment de la procédure de recrutement : l'entretien avec les candidats, quand ce n'est pas strictement le testing.

**Commercial** : Là où leur usage manquait de sérieux méthodologique, les tests ont donc suscité une certaine méfiance, tant de la part des candidats que des employeurs eux-mêmes. Mais quand ils sont pratiqués avec sérieux, c'est-à-dire au moins rapportés à un entretien approfondi avec le candidat, l'ensemble de la procédure est aussi d'un traitement plus ou moins long. Les tests sont donc victimes d'un phénomène de mode qui leur est défavorable. Les psychologues, dont l'image dans le public est encore largement associée aux tests, sont alors tentés de les renier ou de les taire. Paradoxalement, leur sont aujourd'hui préférées des techniques moins bien établies scientifiquement, comme la graphologie, voire franchement ésotériques (astrologie, numérologie, etc.). Ces dernières surtout ont la force commerciale du discours de certitude sur lequel elles s'appuient, et sont trop multiples et d'un usage trop récent pour avoir été l'objet d'un débat aussi fouillé et sévère que celui dont ont bénéficié les tests.

**Éthique** : L'interrogation méthodologique et commerciale affaiblit l'utilisateur des tests dans son rapport aux autres. Il y a bien entendu une réflexion sur l'éthique à conduire dans l'usage des tests, et nous y revenons plus loin. Mais les positions qui prennent ce label "éthique" dissimulent fréquemment une impossibilité de penser les tests dans le cadre d'une réflexion plus large sur la fonction du psychologue dans ou auprès des entreprises. En fait, la question éthique est mal posée parce que les questions mé-

thodologiques (caractère "réducteur" des tests) et commerciales (mauvaise image de marque) le sont également.

### **Une nouvelle espèce de psychologue ?**

L'évolution actuelle des pratiques professionnelles des psychologues en entreprises ou auprès des entreprises remet la question des tests d'embauche à l'ordre du jour.

L'évolution technologique et économique, loin de réduire l'importance de l'homme dans l'entreprise, lui redonne sa place centrale. La connaissance des paramètres humains de l'entreprise et de son environnement est la matière première stratégique de son développement. Les spécialistes de l'humain, les psychologues en tête, ont de plus en plus à apporter, et notamment dans les opérations de sélection-recrutement, d'audit des ressources humaines ou "d'outplacement" qui font appel à leur savoir-faire et à leurs outils.

Elément essentiel de la stratégie, les paramètres humains sont pourtant de moins en moins aisément saisissables. L'élévation du niveau de vie, la complexité croissante de nos sociétés, l'interdépendance accrue entre acteurs économiques et sociaux, contribuent à une différenciation accrue de l'expression individuelle des besoins, des désirs et des projets. Tant les hommes de l'entreprise que son public ne peuvent plus être réduits à une masse d'individus interchangeables, producteurs et consommateurs moyens ou prolétariat uniforme de manœuvres et de préposés aux écritures tels que la littérature économique et sociologique du siècle dernier nous les décrivait, justiciables d'une approche par l'outil statistique.

Une connaissance fine de ces paramètres humains fait appel, avant tout traitement quantitatif, à l'approche qualitative du psychologue qui sait mettre en œuvre des grilles d'analyse sophistiquées pour en rendre compte dans leur globalité et leurs différences à la fois, leurs articulations et leur dynamisme.

En même temps, l'interpénétration plus étroite entre l'humain et l'économique dans l'entreprise exige de plus en plus que le gestionnaire se forme aux sciences humaines et qu'inversement le spécialiste de ces dernières, et le psychologue bien sûr, acquièrent une formation, voire une expérience de la gestion. On assiste ainsi de nos jours à l'apparition sur le marché d'une espèce professionnelle encore rare, mais promise à un avenir à mon avis certain : psychologues ayant une formation plus étendue et rigoureuse et une expérience approfondie des interactions humaines, qui leur permettent d'aller au-delà du seul étiquetage psychométrique et d'une approche superficielle, administrative, de la gestion du personnel (ainsi voit-on apparaître dans les entreprises des psychologues cliniciens de formation) ; mais aussi, et c'est ce qui est à la fois essentiel et original, psychologues ayant une connaissance et une expérience de la gestion d'une entreprise, et donc interlocuteurs possibles d'un chef d'entreprise. C'est sur cette base de recrutement, en particulier que nous avons forgé le concept et formé l'équipe d'*Ellipsis consultants*.

### **Les tests repensés**

Quelqu'un me proposait humoristiquement le terme de "psychologues d'affaires" pour désigner de tels professionnels. On pourrait penser qu'une telle évolution conduite à une désaffection définitive des tests, l'approche globale de l'humain, à la fois dans sa singularité, les particularités de son histoire et de ses projets, et dans ses relations à son environnement, se satisfaisant mal d'un outil partiel. En fait, ce sont les conditions citées plus haut de cette désaffection qui se trouvent modifiées et redonnent une place aux tests.

**Méthodologiquement** : De tels professionnels sont à même de maîtriser l'ensemble du déroulement d'une opération de recrutement, depuis l'étude du poste dans le contexte propre à l'entreprise, jusqu'aux entretiens avec les candidats, prolongé par l'administration et le dépouillement de tests. Le psychologue a dans ce cas une vision de l'ensemble du dossier, il est en contact avec le client et les responsables hiérarchiques du futur collaborateur, il n'y a plus de perte dans l'interfaçage entre un chef d'agence qui a le contact client et réalise l'étude de poste, et un psychologue qui sous-traite les entretiens d'embauche. Une approche globale de l'embauche devient possible, où l'étude des candidatures est conduite avec plus de précision dans la recherche de leur adéquation :

- aux qualités professionnelles et personnelles requises par le poste,
- à l'équipe et aux personnes avec lesquelles le collaborateur aura à travailler,
- à l'esprit de l'entreprise et à la philosophie de ses produits.

Dans cette approche, l'entretien avec les candidats est central, de même que l'entretien, au cours de l'étude du poste, avec l'employeur et, s'il est différent, le responsable hiérarchique du futur collaborateur. Mais on ne saurait considérer qu'un seul entretien suffit à faire, ne serait-ce qu'un premier tour de l'interlocuteur. Méthodologiquement, on doit donc le redoubler avec d'autres méthodes d'approche qui permettent de croiser plusieurs grilles de lecture. L'entretien ultérieur de présentation du candidat à l'employeur permet de ce point de vue une seconde rencontre, tout aussi essentielle, d'autant plus que le psychologue, cette fois-ci en retrait, a le loisir d'observer avec une certaine extériorité ce qui se passe entre les interlocuteurs. Mais cet entretien final n'est proposé qu'aux candidats déjà pré-sélectionnés. On doit donc, soit doubler les entretiens avec le même candidat, soit les conduire à plusieurs (plusieurs candidats ensemble et/ou plusieurs psychologues), soit recourir à l'étude graphologique et aux tests. Les tests ne sont donc en aucune manière un critère de rejet d'une candidature mais, soit confortent l'analyse de l'entretien, soit, en cas de contradiction, nous obligent à revenir sur cette première analyse pour tenter d'expliquer les raisons de ce décalage entre entretien et tests. Fréquemment, les tests sont alors un aiguillon qui nous oblige à éclairer des zones contradictoires de l'entretien qu'une première analyse avait laissées dans l'ombre.

**Commercialement** : *L'accès par le psychologue au contact client pose le problème de l'image de marque des tests différemment.*

1/ Le psychologue ne fonctionnant plus en sous-traitance, sa pratique n'est plus passivement subordonnée à la logique commerciale qui préside aux soucis d'un chef d'agence. Il acquiert un contrôle sur la nature du produit vendu et, participant à sa commercialisation, sur la manière dont il est vendu.

2/ A contrario, même si le psychologue est formé à une démarche commerciale, il ne subordonne pas non plus le commercial aux seules exigences de sa pratique, voire de son identité professionnelle. En fait, les rapports entre le commercial et l'exercice du psychologue ne se posent plus en termes de subordination, mais d'articulation : pour vendre un produit, il faut que le produit soit bon. La question n'est donc plus pour le psychologue, ni en tant que psychologue, ni en tant que commercial de son propre produit (sa prestation de service), de laisser tomber les tests parce qu'ils ont mauvaise presse, ou simplement parce qu'ils n'assurent pas un positionnement original sur le marché. Ce n'est pas l'outil, qu'il s'agisse des tests, de l'astrologie ou de la numérologie, même dans l'emballage prestigieux que leur donne de nos jours leur informatisation en logiciels, qui assure l'originalité du positionnement du psychologue auprès des entreprises. C'est son savoir-faire en général. Et le meilleur commercial étant celui qui maîtrise le produit, ce qui est désormais le cas des professionnels dont je parle, il reste au psychologue à trouver les mots qui expliquent pourquoi et comment il fait usage des tests.

**Ethique** : La position des tests au regard de la méthodologie et du commercial étant clarifiée, se dégagent les deux points à partir desquels une réflexion éthique peut être menée :

1/ Avec ou sans tests, la psychologie n'est (heureusement) pas une science exacte, a fortiori quand elle traite d'une personne dans la brièveté relative d'une procédure de sélection à l'embauche. Les conclusions du psychologue sur les candidatures sont donc nécessairement limitées, voire faillibles, et il importe de reconnaître ces limites.

2/ Commercialement, pourtant, une telle prudence se vend moins bien qu'un discours de certitude et, en tout état de cause, le psychologue doit dans ses conclusions prendre le risque de se prononcer clairement : le candidat convient-il ou non ?

Faut-il donc formuler nos préconisations au risque de nous tromper, ou faut-il vendre un service en avouant ses défauts ? C'est dans l'antagonisme et la recherche d'une articulation entre ces termes : l'incertitude du savoir, la nécessité de décider, et la nécessité de vendre, que se joue l'éthique professionnelle. Il faut "plonger" et, donc, pas n'importe comment. En particulier, il importe de ne pas s'effacer comme sujet de son travail, en se réfugiant derrière les tests pour formuler des conclusions qui resteront toujours, en définitive, des options.

### **Rappeler les termes du contrat**

Quelques indications concrètes de notre usage des tests éclaireront, pour terminer, mon propos. Notre démarche est de rappeler à nos interlocuteurs, notamment en amorçant un entretien avec un candidat, les termes de notre contrat.

Qui nous paie pour faire quoi ? Il est clair que c'est l'entreprise qui est notre client et que c'est d'abord au service de l'intérêt de l'entreprise que nous sommes. De là, plusieurs remarques : l'intérêt de l'entreprise ne se confond pas avec l'intérêt de ses dirigeants, et il est vrai que l'étude du poste et du profil requis du candidat oblige parfois à les distinguer, à la surprise de notre client. De même, nous ne sommes pas dans le social : l'intérêt de l'entreprise ne se confond pas avec celui du candidat, il ne saurait être question de lui attribuer le poste seulement parce que c'est un candidat valable *en soi*, s'il ne l'est pas aussi *pour ce poste*. Et ce ne serait pas lui rendre un service à lui non plus.

Il est de l'intérêt de l'entreprise de trouver la bonne personne au bon poste et, pour ce faire, d'obtenir sur le candidat l'information la plus fidèle possible. Inversement, il est de l'intérêt du candidat de savoir s'il est bien la bonne personne pour ce poste – sa carrière en dépend – et donc de contribuer à cette information. Nous rechercherons donc cette collaboration des candidats, dans les limites d'un jeu inévitable de négociation de l'image qu'on doit donner dans ce type d'entretien. Pour ce faire, nous préférons installer un climat de conversation détendue, nous fonctionnons nous-mêmes en transparence dans notre présentation de l'employeur, nous nous engageons à donner par la suite aux candidats qui le demandent un résumé des résultats des entretiens et tests et, lorsque ces résultats ont fait l'objet d'une note de synthèse (toujours signée), à leur donner copie de cette note. Cet accès au rédactionnel éventuel répond aussi à un souci méthodologique : lorsqu'on écrit en sachant que celui qui est l'objet de cet écrit pourra être amené à le lire, on s'empêche de délirer et on est porté à introduire l'écrit, lu de part et d'autre, et repère par la suite, à la dimension d'une médiation. Enfin, ce "défaut fondamental" qui caractérise nos prestations, en ce que nos conclusions se supportent nécessairement d'un savoir incertain, nous rend redevables moralement vis-à-vis, tant de nos clients que des candidats, d'une poursuite constante de la qualité et donne un caractère éthique à la recherche, et notamment à la recherche portant sur nos outils.