



DANIEL HELD,
Directeur, PI Management, Lutry*

Peut-on faire confiance aux tests de personnalité?

Les tests de personnalité sont partout. Avec quelle validité, quelle pertinence et quel professionnalisme ?

Les tests de personnalité sont présents partout. Il en existe pour presque tous les usages, du QI au QE (quotient émotionnel) en passant par la mesure du potentiel, des compétences, du stress, ... Entre le test qui vise à séduire le plus grand nombre et celui qui identifie avec précision le potentiel et va décider de nominations à de postes stratégiques, on trouve toute une gamme d'outils dans laquelle il est très difficile de se retrouver si l'on ne dispose pas des clés associées. Créer un test de personnalité vraiment robuste représente en réalité un exercice d'une complexité rare, puisqu'il s'agit d'interroger un individu, de manière fiable et pertinente, pour prédire sa performance future. Il s'agira toujours d'une auto-évaluation, mais cette autoévaluation doit avoir les qualités d'un assessment professionnel, en détectant bien évidemment les tendances à enjoliver les résultats tout comme les incohérences dans les réponses. La plupart des outils connus dans le marché n'ont pas ces qualités ni cette rigueur, malgré ce que veulent bien en dire leurs promoteurs. Ils sont la plupart basés sur des connaissances et méthodes certes éprouvées, mais construites avec les technologies du 20^e siècle et avec des performances qui dépassent rarement celles d'un bon entretien structuré. Peu sont capables d'œuvrer dans un espace mondial, la plupart des items utilisés n'étant pas compris de la même manière par les différentes cultures. Peu sont aussi capables de mettre en évidence les distorsions inévitables lorsque les individus font face à un processus de sélection. Parmi les tests en vigueur sur le marché, on distinguera fondamentalement deux types:

- Ceux qui, dans la lignée des travaux de Jung et du MBTI (1943), décrivent les orientations de la personnalité à partir des préférences et motivations. Ces outils, très nombreux, sont utiles pour la connaissance de soi, l'orientation professionnelle et le développement, notamment des compétences interpersonnelles.

Mais ils ne mesurent aucunement le potentiel, les compétences ou la performance future. Ils servent avant tout à comprendre son fonctionnement et celui des autres, pour mieux collaborer. L'utilisation de ces outils pour la sélection est fortement contre-indiquée.

- Ceux qui visent à mesurer des indicateurs de la personnalité, généralement des traits, des caractéristiques occasionnellement des compétences. Ces outils visent à appréhender, en lien avec un profil d'exigences, l'adéquation potentielle d'un candidat. Ils exigent une grande rigueur scientifique dans leur construction, puisqu'il servent à décider de l'avenir d'un individu et de son intégration dans une organisation et un rôle. Il s'agit donc de vérifier que l'on mesure bien ce qui doit être mesuré (des compétences, pas des traits de personnalité), que les résultats obtenus sont fiables (on peut leur accorder confiance et détecter les distorsions) et valides (ils permettent de prédire le succès professionnel futur). Et cette démonstration est tout sauf triviale, puisque, à une exception près¹, aucun test n'a jamais démontré son pouvoir prédictif par des études scientifiques, optant pour le lien statistique avec d'autres tests ou pour la plus mauvaise mesure qui soit: celle de se reconnaître dans les résultats. Et lorsqu'on a tenté de valider les performances scientifiquement, les résultats n'ont jamais dépassé les 35%, soit un tiers de ce qui finalement explique le succès. Une performance largement insuffisante.

Dans un monde global et complexe, ces outils montrent clairement leurs limites, même si leur simplicité rassure parfois. Il ne s'agit plus, à l'ère des RH 4.0², de catégoriser les individus en x types ou de décrire 30 indicateurs de la personnalité. Il s'agit désormais de mesurer avec finesse et précision des compétences réellement déterminantes pour la performance durable dans des environnements de plus

en plus compétitifs, pour éviter autant les échecs au niveau culturel (les plus nombreux), l'incompétence et les ruptures professionnelles. Il s'agit aussi de donner aux individus des clés pour devenir acteurs de leur succès et épanouissement durable, en apprenant à connaître, à capitaliser sur leurs talents et à valoriser leur individualité.

Face au changement de paradigme actuel, la psychométrie tout comme la gestion RH qui en découle doivent se réinventer. Les défis scientifiques et économiques sont tels aujourd'hui que seules des approches multidisciplinaires, intégrant dès le départ toutes les connaissances disponibles mais aussi la puissance des algorithmes et les possibilités d'internet, permettront de réussir³.

La puissance nouvelle réclame évidemment une éthique irréprochable, dont la meilleure garantie est encore fournie par la transparence. Des processus professionnels et éthiques garantissent performance et image d'employeur. Des abus peuvent rapidement conduire à la catastrophe. Pour les éviter, il suffit de respecter un objectif clé: que les processus permettent d'apporter de la valeur à toutes les parties prenantes - évalué, évaluateur et organisation. ■

(1) L'étude EPSOM réalisée lors du lancement de Wave@, Savilleassessment – disponible sur www.piman.ch

(2) Le 4.0 représente la 4^{ème} révolution industrielle et est communément utilisé pour caractériser l'économie digitalisée

(3) Voir à ce propos les exceptionnels travaux du Prof. Peter Saville et de son équipe, à l'occasion de la révolution complète créée par la mise au point de Wave@. Plus sous www.savilleassessment.com ou www.piman.ch

* Daniel Held, Dr. Sc. Econ., CEO de PI Management (Assess, Build and Lead Talents). Partenaire International SavilleAssessment. Expert dans l'accompagnement managérial du changement (de la vision à la posture). Enseignant dans plusieurs grandes écoles. www.piman.ch - dheld@piman.ch.