

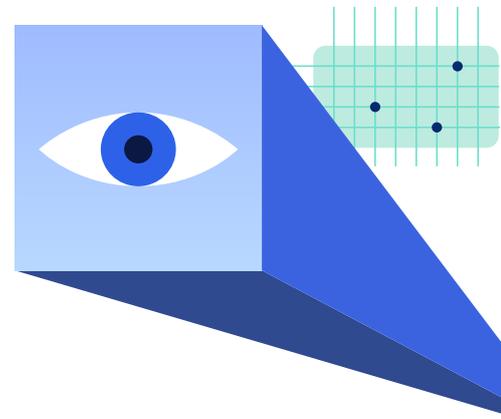
Guide pratique

Recrutement :

Le pouvoir prédictif des méthodes d'évaluation.



Intro duction



Dans un monde professionnel en constante évolution, la quête des meilleurs talents est devenue un défi crucial pour les entreprises. Le succès d'une organisation repose largement sur les compétences, les connaissances et surtout les soft skills des individus qui la composent. Ces compétences interpersonnelles, telles que la communication, la résolution de problèmes, la collaboration et l'adaptabilité, jouent un rôle essentiel dans la productivité, l'efficacité et la cohésion des équipes.

Cependant, identifier les candidats les mieux adaptés à un poste spécifique n'est pas une tâche facile. Les méthodes traditionnelles de recrutement, basées principalement sur l'évaluation des compétences techniques et l'expérience professionnelle (le fameux CV), ne sont souvent pas suffisantes **pour prédire la réussite d'un candidat** dans un environnement de travail donné.

C'est là que les méthodes dites « prédictives » entrent en jeu. Dites « prédictives », car, qu'est-ce qu'un recrutement si ce n'est une tentative de prédiction. Que la décision soit prise sur les données d'un CV, d'une intuition ou bien même par rapport au signe astrologique, le recruteur tente dans tous les cas de prédire une certaine réussite.

En se concentrant sur l'évaluation des soft skills et des comportements, ces approches prédictives visent à

déterminer avec plus de précision la compatibilité d'un candidat avec la culture d'entreprise, les valeurs organisationnelles et les exigences du poste.

Avec ce guide pratique, nous explorerons en profondeur les méthodes d'évaluation les plus prédictives selon la science, qui vous permettront d'identifier les talents idoines pour votre entreprise.

Du test psychométrique à l'assessment center, en passant par les mises en situation ou l'entretien structuré, notre objectif est de vous fournir les connaissances et les outils nécessaires pour concevoir un processus de recrutement efficace, adapté aux besoins spécifiques de votre entreprise.

Que vous soyez professionnel des ressources humaines, recruteur ou bien manager d'équipe, ce guide vous offrira des informations précieuses pour améliorer vos pratiques de recrutement et garantir un meilleur alignement entre les candidats et votre entreprise.

Prêt(e) à découvrir les secrets des méthodes prédictives ? Plongez-vous dans les pages suivantes et transformez la manière dont vous recrutez pour un avenir désirable.

Bonne lecture !

L'équipe PerformanSe

Que retrouvons-nous dans ce **guide ?**

01

Prédictibilité et recrutement, qu'est-ce que ça veut dire ?
P°4

02

Tests de personnalité -
Prédictibilité 0.4
P°8

03

Tests de connaissance métier -
Prédictibilité 0.4
P°12

04

Tests d'aptitudes Cognitives -
Prédictibilité 0.50 à 0.51
P°17

05

Tests situationnels -
Prédictibilité 0.50 à 0.54
P°22

06

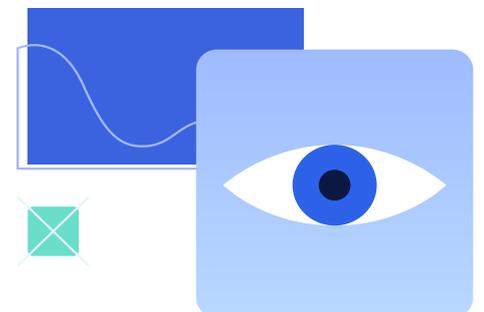
Entretien structuré -
Prédictibilité 0.51 à 0.60
P°26

07

Test d'aptitudes Cognitives + Ent Structuré - Prédictibilité 0.63
P°31

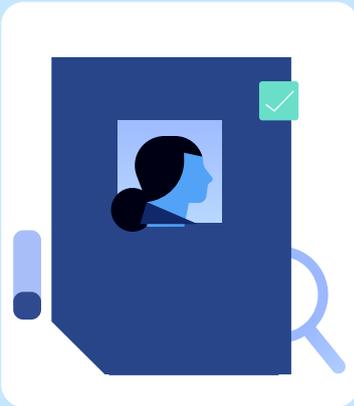
08

Assessment Center -
Prédictibilité 0.70
P°33



01.

Prédictibilité et **recrutement**,
qu'est-ce que ça veut dire ?



Qu'est-ce que recruter si ce n'est tenter de prédire la réussite d'un individu dans un environnement professionnel donné ? Tout processus de recrutement vise à anticiper les performances futures des candidats en se basant sur leurs compétences, leurs expériences, et leurs caractéristiques personnelles. En somme, chaque recrutement est une tentative de prédiction.

Mais comment peut-on évaluer la capacité d'une méthode de recrutement à être prédictive ? Il y a-t-il un pourcentage de prédiction par méthode ? Pour répondre à ces questions, penchons-nous sur ce que disent les scientifiques à ce sujet.

Mesurer la prédictibilité d'une méthode de recrutement

Pour prédire un événement, comme la réussite à un poste, nous pouvons poser une équation mathématique comme ceci :

$$Y = \beta_0 + \beta_1X_1 + \beta_2X_2 + \dots + \beta_nX_n + e$$

Vous suivez toujours ? Non ? Pas de panique, nous allons essayer d'y voir plus clair ensemble !

De la même manière que prédire la météo qu'il fera demain, évaluer la performance future d'un(e) candidat(e) à un recrutement se fera en utilisant des outils spécifiques. Néanmoins, au lieu d'utiliser des ballons-sondes pour mesurer la température, la pression atmosphérique ou encore la vitesse du vent, en recrutement nous pouvons, par exemple, utiliser des questionnaires pour évaluer des caractéristiques personnelles individuelles comme la personnalité ou encore les aptitudes cognitives qui permettent de prédire une réussite au travail.

En psychométrie (la science des mesures en psychologie), il est possible d'utiliser une formule statistique, (telle que la régression linéaire ci-dessus par exemple) pour observer l'effet d'une ou plusieurs caractéristiques individuelles sur une conséquence, ici la réussite à un poste de travail. Pour reprendre

l'exemple de la météo : on va s'intéresser à la variation de la température pour prédire la météo de demain. En recrutement, on peut regarder l'effet d'un trait de personnalité sur la performance future d'un individu au travail. L'exemple ci-dessous permettra peut-être de rendre les choses plus concrètes.

Vous voulez prédire le temps qu'il fera demain à l'aide de votre ballon-sonde. Pour cela, vous allez devoir identifier des éléments de mesures et leur nombre. Par exemple : vous allez essayer de prédire la météo en ne tenant compte que de la variation de la température. Ceci donnera la formule ci-dessous.

$$\text{Météo de demain} = \text{variation de la température} + e$$

Où «e» représente la part d'erreur dans votre équation, c'est-à-dire ce que vous ne prédiriez pas à l'aide de la variation de la température.

N'étant pas spécialistes de la météo donnons un chiffre au hasard et disons que la variation de la température ne permette de prédire la météo qu'à un niveau de fiabilité de 10%. Les 90% restants ne sont pas expliqués et comptent donc pour de l'erreur. Autrement dit, si on vous demande quelle météo il fera demain, vous pourrez donner un pronostic dont vous serez sûr à 10%. Cette prédiction

peut, heureusement, être améliorée avec l'exemple ci-dessous.

Météo de demain = variation de la température + variation de la pression atmosphérique + variation de la vitesse du vent + e

Toujours avec des chiffres fictifs, imaginons que grâce à l'ajout de deux mesures (la variation de la pression atmosphérique et celle de la vitesse du vent), vous ayez augmenté la fiabilité de votre prédiction à 50%. Vous pourrez alors dire, avec seulement 1 chance sur 2 de vous tromper, quelle météo il fera demain. Les 50% restants seront encore déterminés par de l'erreur. Cela peut paraître beaucoup, mais il est toujours mieux d'avoir une petite idée de la météo qu'il fera demain pour prévoir un parapluie, au cas où !

Globalement, plus vous ajouterez des mesures, plus vous spécifierez votre modèle de prédiction et plus vous minimiserez l'erreur.

Attention cependant, si nous ajoutons trop de mesures dans un modèle, il peut perdre de son efficacité de prédiction. Il faut toujours sélectionner ses mesures avec parcimonie en fonction de ses besoins et des connaissances que nous avons des outils.

En effet, l'ajout d'un nombre trop important d'indicateurs peut augmenter artificiellement la prédiction. On obtient donc une prédiction mais celle-ci devient en partie fautive et ne permet plus de prendre des décisions réellement éclairées.

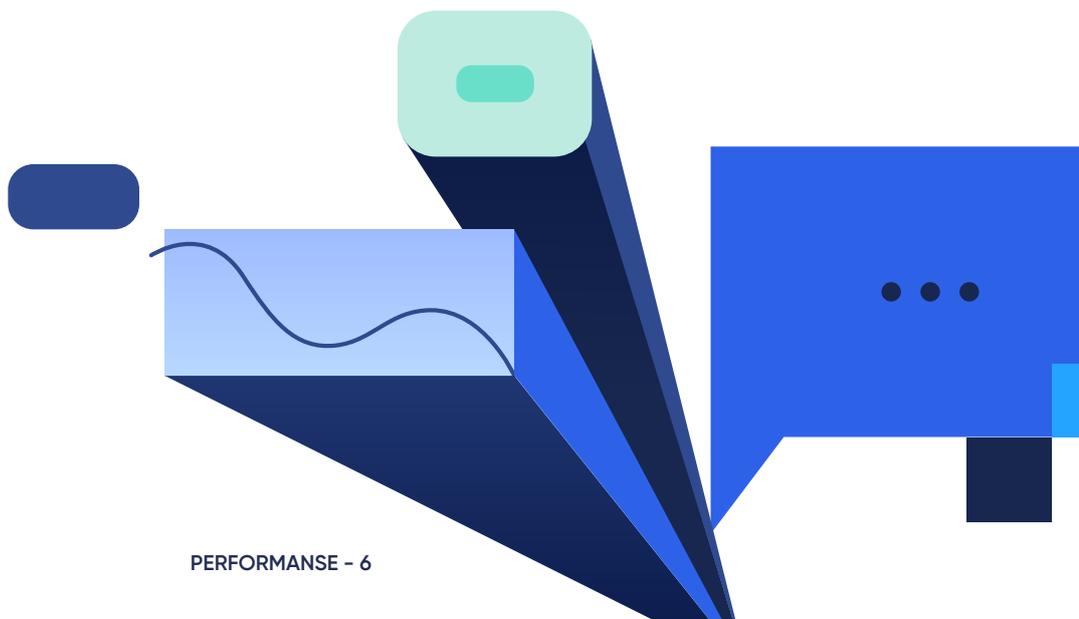
En recrutement, la méthode peut être appliquée de la même manière, plus il y aura de mesures choisies avec attention dans le modèle, mieux nous pourrions prédire un événement comme la réussite à un poste. Prenons l'exemple ci-dessous.

• Réussite à un poste = entretien semi-structuré + e
• Réussite à un poste = entretien semi-structuré + test de personnalité + mise en situation + e

De la même manière que pour prédire la météo, l'utilisation de mesures supplémentaires permettra d'améliorer la fiabilité de notre prédiction et permettra de réduire l'erreur au maximum. La deuxième équation permettra alors de prédire la réussite au travail avec plus de certitude que la première.

A noter qu'il est impossible de prédire une réussite à 100% mais ces méthodes permettent souvent de prendre des décisions plus éclairées que si aucune mesure n'était utilisée.

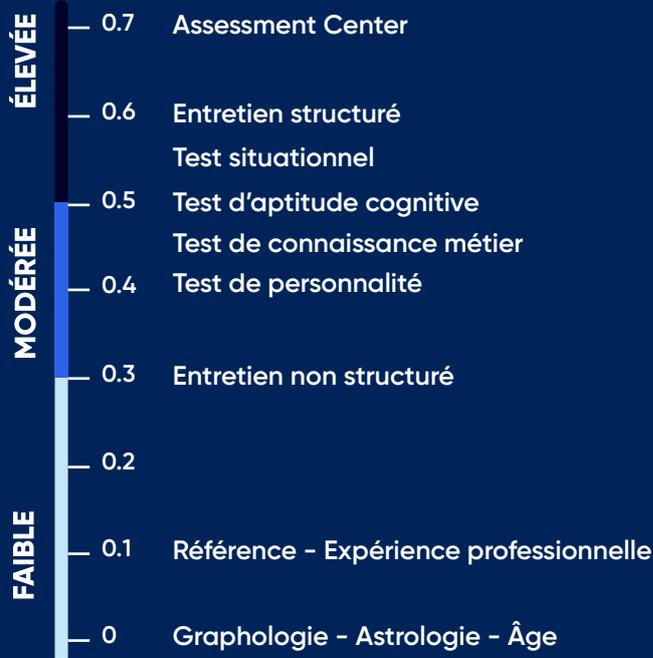
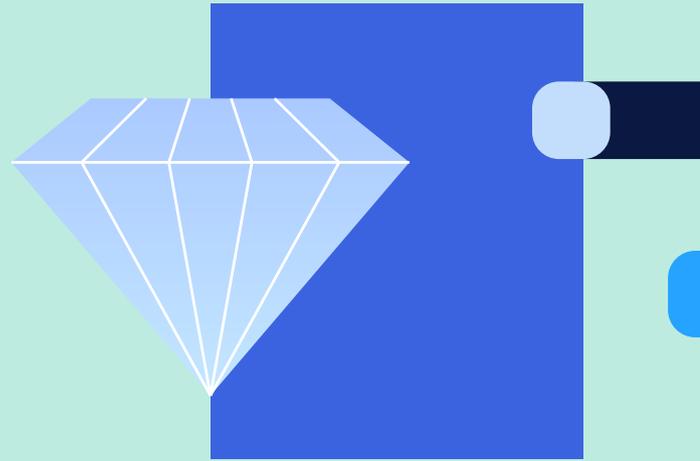
Dans ce guide, nous allons présenter des indices allant de 0 à 1. Ici, «1» représente la prédictibilité certaine (qui n'existe pas, malheureusement) et 0 l'absence de prédictibilité.



Les méthodes d'évaluation les plus **prédictives** pour les scientifiques !

Il faut prendre en considération qu'il y a des divergences concernant les indices de prédictibilité. Les méthodes que nous présentons s'appuient sur trois études clés¹²³. Ces études n'affichent pas les mêmes coefficients, mais elles s'accordent sur la hiérarchie des méthodes et leur caractère hautement prédictif. Pour ceux qui sont novices en recherche scientifique, un indice de 0.1 est considéré comme un prédicteur de la réussite à un poste.

Outre ces études, nous avons intégré les données de nos outils et des méthodes récentes d'amélioration des questionnaires psychométriques pour vous offrir les coefficients de prédictibilité les plus pertinents du marché .



En oubliant les méthodes farfelues comme l'astrologie, l'analyse de l'âge et la graphologie⁴ et en mettant de côté les méthodes traditionnelles avec un indice de prédictibilité de 0.1 : prise de références, l'analyse d'expérience professionnelle (CV) et les entretiens non structurés⁵, découvrez en profondeur chaque méthode prédictive et améliorez vos prises de décisions.

¹ Schmidt, F. L., & Hunter, J. E. (1998). The validity and utility of selection methods in personnel psychology: Practical and theoretical implications of 85 years of research findings. *Psychological Bulletin*, 124(2), 262–274.

² Pilbeam, S., & Corbridge, M. (2006). *People Resourcing : Contemporary HRM in Practice*. Pearson Education.

³ Sackett, P. R., Zhang, C., Berry, C. M., & Lievens, F. (2022). Revisiting meta-analytic estimates of validity in personnel selection: Addressing systematic overcorrection for restriction of range. *Journal of Applied Psychology*, 107(11), 2040–2068.

⁴ Indice de prédictibilité de 0.0 - Pilbeam, S., & Corbridge, M. (2006). *People Resourcing: Contemporary HRM in Practice*. Pearson Education.⁵Indice de prédictibilité de 0.1 -

⁵ Pilbeam, S., & Corbridge, M. (2006). *People Resourcing: Contemporary HRM in Practice*. Pearson Education.

02.

Les tests de personnalité –
Prédictibilité 0.4

Dans le domaine du recrutement prédictif, les tests de personnalité jouent un rôle central pour évaluer les soft skills des candidats. Les soft-skills peuvent être définies comme « les traits de personnalité, les buts, les motivations et les préférences qui ont de la valeur sur le marché du travail, à l'école et dans bien d'autres domaines » (Heckman & Kautz, 2012, p. 451).

Si dans la littérature scientifique, les indices de prédictibilité des tests ne sont pas les mêmes (de 0.2 à 0.4) c'est que les études réalisées ne conçoivent pas les tests de personnalité professionnelle de la même façon.

Le test de personnalité (selon PerformanSe) ne se limite plus à mesurer de simples traits, il vise désormais à déceler la complexité et la profondeur de nos préférences comportementales. Aujourd'hui, la majorité des tests de personnalité est couplée à des composantes annexes à nos traits, comme nos motivations, notre savoir être et pour certains le contrat psychologique souhaité. Pour leur construction scientifique, les innovations telles que l'IRT* (Théories des réponses aux items) et le développement des méthodes multi-capteurs ont renforcé la fiabilité des tests de personnalité professionnelle, décuplant ainsi leur capacité à prédire la réussite.

Grâce à leur capacité à fournir des informations approfondies sur les candidats, les tests de personnalité ont gagné en popularité auprès des professionnels des ressources humaines et des recruteurs.

Découvrez les meilleures pratiques pour les utiliser dans un processus de recrutement, et les meilleurs tests du marché.

Comprendre l'indice de prédictibilité de 0.4

L'indice 0.4 permet d'exprimer à quel point les résultats d'un test de personnalité permettent de prédire la performance réelle des candidats dans leurs futures fonctions.

Ce coefficient de prédiction indique qu'il existe une association positive et modérée entre les résultats du test et la réussite ultérieure des employés.

Un coefficient de 0.4 démontre que les tests de personnalité peuvent prédire avec une précision raisonnable la manière dont un candidat réagira dans un environnement professionnel donné. Cependant, il est important de se rappeler qu'aucun test de personnalité ne peut fournir une prédiction parfaite, car de nombreux facteurs interviennent dans la réussite d'un individu au travail.

Avantages des tests de personnalité dans le recrutement

Les tests de personnalité offrent une série d'avantages dans le processus de recrutement :

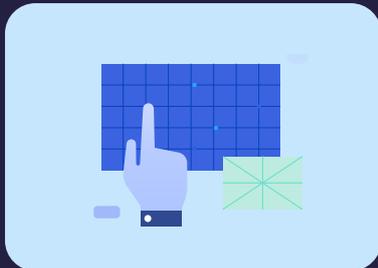
- ✓ **Objectivité** : Les tests de personnalité sont standardisés et uniformes, ce qui garantit une évaluation objective des candidats, indépendamment des préjugés individuels des évaluateurs.
- ✓ **Évaluation approfondie** : Les tests de personnalité fournissent des informations approfondies sur les dispositions (traits de personnalité) des candidats, permettant ainsi de mieux cerner leurs préférences comportementales.
- ✓ **Complémentarité** : Les tests de personnalité complètent les autres méthodes de recrutement, telles que les entretiens, les mises en situation et tests cognitifs en apportant une perspective supplémentaire sur les candidats. Aussi, ils ouvrent sur des entretiens permettant d'échanger sur les préférences comportementales des candidats afin de mieux les connaître et d'évaluer l'adéquation aux futures situations de travail.

3 conseils pour utiliser les tests de personnalité de manière efficace!



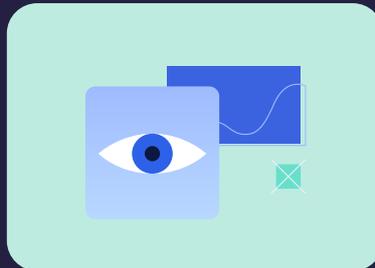
Les conseils d'Arnaud TRENVOUEZ
PhD, Responsable des programmes R&D,
PerformanSe

Pour maximiser l'efficacité des tests de personnalité dans le recrutement, il est essentiel de suivre certaines bonnes pratiques :



01. Définir les compétences comportementales recherchées :

Avant de choisir un test de personnalité, identifiez clairement les soft skills essentielles pour le poste à pourvoir.



02. Sélectionner des tests fiables et validés :

Optez pour des tests de personnalité scientifiquement validés et reconnus pour leur fiabilité.



03. Utiliser les résultats comme un élément du processus :

Les tests de personnalité ne doivent pas être utilisés comme le seul critère de sélection. Ils doivent être considérés comme une partie intégrante du processus de recrutement. Ce sont des outils d'aide à la décision, et non de décision.

Les tests de personnalité les plus populaires !



Le marché propose une variété de tests de personnalité, chacun ayant ses spécificités et ses avantages. Les outils les plus fiables reposent sur le modèle de personnalité des Big Five – aussi appelé « OCEAN » – qui mesure cinq traits de personnalité fondamentaux que sont l'extraversion, l'ouverture d'esprit, l'agréabilité, la conscience et le névrosisme.

Voici une liste de tests spécifiques à la personnalité professionnelle :

- **Echo de PerformanSe** : Plus qu'un simple test de personnalité, Echo décrit l'évalué avec la plus grande justesse grâce à une analyse de ses motivations, ses soft skills, sa connaissance de lui-même (Clarté du Concept de Soi), ainsi que sa relation à l'emploi et sa projection dans l'entreprise (Contrat Psychologique Souhaité).
- **Talent Q Dimensions Test** : ce test mesure la personnalité à travers trois grandes catégories : Personnes et Relations, Tâches et Projets, et Motivations et Émotions.
- **Predictive Index Behavioral Assessment (PI Test)** : Ce test de personnalité permet de catégoriser et d'évaluer les motivations des employés et candidats.
- **Hogan Personality Inventory (HPI)** : ce test décrit le côté lumineux ou normal, de la personnalité, c'est-à-dire les qualités qui décrivent notre relation aux autres lorsque notre environnement professionnel et nous, sommes dans nos meilleures dispositions.

Cette liste est bien évidemment non-exhaustive. D'autres tests de personnalité sont populaires et largement utilisés sur le marché.

Quels sont les points à retenir ?

Les tests de personnalité sont des outils puissants pour évaluer les soft skills des candidats dans le processus de recrutement prédictif. Leur indice de prédictibilité de 0.4 démontre qu'ils peuvent apporter une contribution significative dans la prédiction d'une réussite professionnelle.

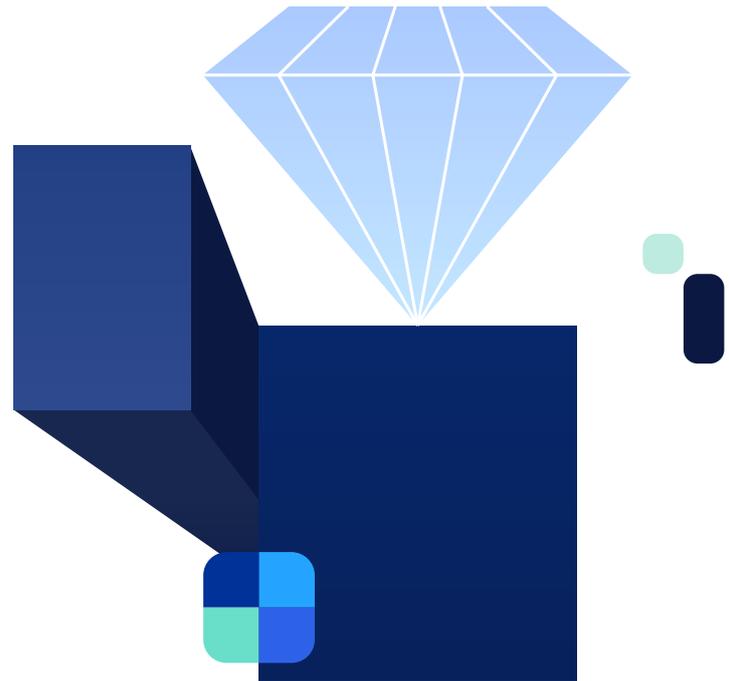
En utilisant les tests de personnalité de manière appropriée, en respectant les bonnes pratiques et en choisissant les tests les plus adaptés et surtout valides scientifiquement, vous pourrez affiner votre processus de recrutement et identifier les candidats les mieux adaptés au poste et à la culture de votre organisation.

03.

Test de connaissances métiers –
Prédictibilité 0.48

Bien que les soft skills aient le vent en poupe les compétences techniques restent essentielles dans la réussite d'un candidat sur un poste donné. Dans un recrutement, les tests de connaissances métiers sont conçus pour évaluer les compétences techniques des candidats et leur maîtrise des domaines spécifiques liés au poste à pourvoir. Ces tests offrent des informations clés pour prédire la performance future d'un candidat dans un poste requérant des connaissances techniques accrues.

Les tests de connaissances métiers possèdent un indice de prédictibilité de 0.48. Découvrez leurs avantages, leurs inconvénients et nos conseils pour bien les utiliser.



Comprendre l'indice de prédictibilité de 0.48

Avec un coefficient de prédiction de 0.48, les tests de connaissances métiers prédisent de manière modérément forte la réussite d'un candidat à un poste. En effet, plus un individu aura des connaissances techniques utiles dans son métier, plus il pourra être performant, notamment à court terme !

Cependant, il est important de noter que d'autres facteurs, tels que les soft skills (et oui toujours elles), peuvent également influencer la réussite d'un individu dans un rôle professionnel.

Avantages des tests de connaissances métiers dans le recrutement

Les tests de connaissances métiers offrent plusieurs avantages dans le processus de recrutement :

- ✓ **Évaluation objective** : Les tests de connaissances métiers sont basés sur des critères objectifs et standardisés, permettant ainsi une évaluation impartiale des connaissances techniques des candidats.
- ✓ **Précision technique** : Ces tests évaluent de manière ciblée les connaissances spécifiques liées au poste, permettant de déterminer si un candidat possède les compétences requises.
- ✓ **Réduction des erreurs de recrutement** : Les tests de connaissances métiers aident à identifier les candidats les mieux qualifiés techniquement pour le poste, réduisant ainsi le risque d'erreurs de recrutement.

Inconvénients des tests de connaissances métiers dans le recrutement

Bien que les tests de connaissances métiers soient des outils précieux pour évaluer les compétences techniques des candidats, ils présentent également quelques inconvénients :

- ✓ **Limitation aux compétences techniques** : Les tests se concentrent uniquement sur l'évaluation des compétences techniques, négligeant les compétences comportementales et interpersonnelles qui sont pourtant clés en recrutement comme la pensée critique ou la créativité des candidats...
- ✓ **Focalisation sur les connaissances actuelles** : Ils évaluent la maîtrise des connaissances actuelles, ce qui peut ne pas refléter la capacité à s'adapter aux évolutions du domaine.
- ✓ **Risque de mémorisation plutôt que compréhension** : Certains candidats peuvent réussir en mémorisant plutôt qu'en comprenant les concepts.
- ✓ **Réduction de la diversité** : Ils peuvent réduire la diversité en favorisant des parcours éducatifs traditionnels.

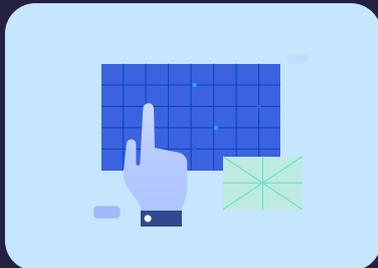


3 Conseils pour utiliser les tests de connaissances métiers de manière efficace !



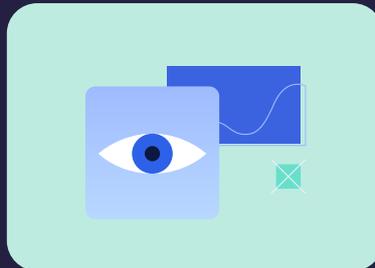
Les conseils de Kacper LUSCINSKI
PhD Student, Chargé d'étude R&D,
PerformanSe

Pour maximiser l'efficacité des tests de connaissances métiers dans le recrutement, voici quelques conseils importants :



01. Définir les compétences techniques essentielles :

Avant de choisir un test de connaissances métiers, identifiez clairement les compétences et les connaissances spécifiques requises pour le poste.



02. Choisir des tests adaptés :

Optez pour des tests de connaissances métiers appropriés au niveau de complexité du poste et à l'expertise recherchée.



03. Intégrer les tests aux autres évaluations :

Complétez l'évaluation des compétences techniques avec des entretiens, des mises en situation et des évaluations comportementales pour obtenir une vision globale du candidat.

Les tests de connaissances métiers les plus populaires !

Le marché propose une variété de tests de connaissances métiers, chacun étant conçu pour évaluer des compétences spécifiques dans différents domaines professionnels. Voici quelques-uns des tests les plus réputés et largement utilisés :

- **Skillsoft** : Skillsoft propose une variété de tests de connaissances métiers, notamment le test de certification Microsoft, le test de certification Cisco et le test de certification Oracle.
- **Isograd** : Isograd est une plateforme d'évaluation proposant des tests standardisés ou sur-mesures tels que des tests bureautiques, des tests sur les langages de programmation, des tests sur les compétences digitales, ou encore des tests métiers.
- **TOSA** : Les certifications TOSA, reconnues par l'Etat, évaluent les compétences bureautiques, digitales ou de programmation.
- **E-testing** : Un catalogue de 600 tests techniques / métiers permettant d'évaluer les hard skills dans les domaines du BTP, de l'Informatique, de l'Industrie, et des Langues.

Cette liste est bien évidemment non-exhaustive. D'autres tests de connaissances métiers sont populaires et largement utilisés sur le marché.

Quels sont les points à retenir ?

Les tests de connaissances métiers sont des outils précieux pour évaluer les compétences techniques des candidats dans le processus de recrutement.

En les intégrant efficacement dans vos processus de recrutement et en les combinant avec d'autres méthodes d'évaluation, telles que l'approche comportementale et cognitive, vous pouvez considérablement accroître la prédictibilité de vos recrutements, tant sur le plan technique que sur le plan humain.

04.

Test d'aptitudes cognitives –
Prédictibilité 0.50 à 0.51

Dans un processus de recrutement et de sélection, les tests d'aptitudes cognitives jouent un rôle prépondérant. Ils permettent d'évaluer les capacités mentales et le potentiel intellectuel des candidats. Ces tests mesurent des aptitudes telles que la logique, le raisonnement verbal, la résolution de problèmes et la rapidité de traitement de l'information. Ils fournissent des informations essentielles pour prédire la capacité d'un candidat à accomplir efficacement des tâches liées au poste à pourvoir et son potentiel d'évolution.

Concernant leur pouvoir prédictif, ils font parties des tests les plus performants que vous trouverez sur le marché. En effet, les aptitudes cognitives constituent le meilleur prédicteur de la performance au travail. Avec un indice de prédictibilité estimé entre 0.50 et 0.51, découvrez leurs avantages et nos conseils pour bien les utiliser dans vos prises de décisions.



Comprendre l'indice de prédictibilité de 0.50 à 0.51

Le coefficient de prédictibilité des tests d'aptitudes cognitives se situe généralement entre 0.50 et 0.51, ce qui indique que ces tests prédisent de manière positive et importante la performance réelle des candidats dans leur rôle professionnel. Ce niveau de prédiction souligne l'importance des capacités cognitives pour la réussite dans de nombreux emplois.

Avantages des tests d'aptitudes cognitives dans le recrutement

Les tests d'aptitudes cognitives offrent plusieurs avantages importants dans le processus de recrutement :

- ✓ **Prédiction des performances** : Les tests d'aptitudes cognitives sont fortement corrélés avec les performances professionnelles, car ils évaluent les capacités mentales qui sont essentielles pour réussir dans de nombreux postes.
- ✓ **Évaluation objective** : Ces tests sont standardisés et uniformes, ce qui permet d'obtenir une évaluation objective des capacités intellectuelles des candidats, indépendamment de facteurs externes.
- ✓ **Large applicabilité** : Les tests d'aptitudes cognitives peuvent être utilisés pour évaluer les compétences dans différents domaines professionnels, allant des emplois administratifs aux postes techniques et analytiques.

Inconvénients des tests d'aptitudes cognitives dans le recrutement

Malgré leurs nombreux avantages, les tests d'aptitudes cognitives présentent également certains inconvénients qu'il est important de prendre en compte :

- ✓ **Connaissance limitée du candidat** : Les tests d'aptitudes cognitives se concentrent principalement sur les capacités mentales, mais ils ne prennent pas en compte les compétences comportementales et les soft skills des candidats, qui sont tout aussi essentielles pour la réussite professionnelle.
- ✓ **Risque de biais culturel** : Certains tests d'aptitudes cognitives peuvent être influencés par des facteurs culturels, pouvant entraîner des résultats biaisés pour certains groupes de candidats.
- ✓ **Anxiété face aux tests** : Les exercices cognitifs, souvent chronométrés car prenant en compte la vitesse de réponse au-delà de la justesse, peuvent générer stress et frustration chez certains candidats, impactant leur ressenti sur l'expérience d'évaluation et de recrutement.
- ✓ **Difficulté de debriefing** : Les scores faibles, dus à des aptitudes cognitives en-dessous de la normale mais aussi à des difficultés rencontrées lors de la passation (anxiété, compréhension de l'exercice, etc.), peuvent être difficiles à expliquer et debriefer au candidat.



3 Conseils pour utiliser les tests d'aptitudes cognitives de manière efficace !



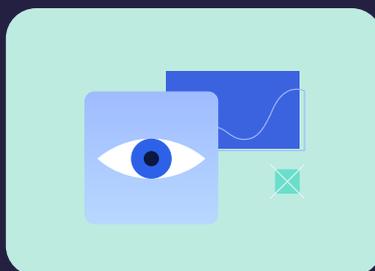
Les conseils de Mélanie PAYOUX
PhD, Manager de l'innovation,
PerformanSe

Pour maximiser l'efficacité des tests d'aptitudes cognitives dans le recrutement prédictif, voici quelques conseils essentiels :



01. Choisir des tests adaptés :

Sélectionnez des tests d'aptitudes cognitives qui sont spécifiquement conçus pour évaluer les compétences intellectuelles requises pour le poste à pourvoir.



02. Intégrer les tests avec d'autres évaluations :

Complétez les tests d'aptitudes cognitives avec des entretiens, des évaluations comportementales et des mises en situation pour obtenir une vision complète du candidat.



03. Prendre en compte les différences culturelles :

Veillez à utiliser des tests d'aptitudes cognitives qui minimisent le risque de biais culturel et assurez-vous qu'ils soient adaptés à un large éventail de candidats.

Les tests d'aptitudes cognitives les plus populaires !

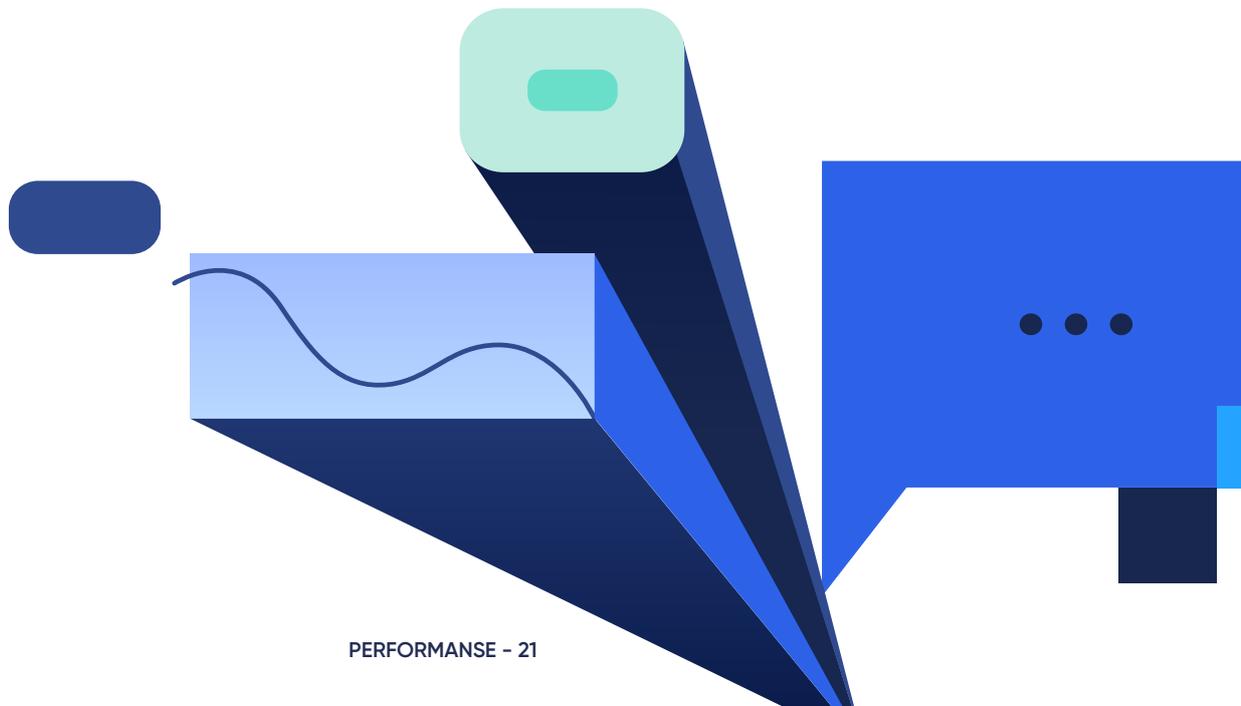
- **Mindkeys** : Mindkeys de PerformanSe propose une expérience de jeu digital pour identifier le potentiel cognitif (langage, mémoire, attention, logique et imagerie mentale) de vos candidats ! Il est adapté à différents types de postes et d'environnements de travail.

- **TwoB-R** : TwoB-R de PerformanSe évalue le potentiel cognitif, ais pas que ! Ce test innovant et unique sur le marché est basé sur une double évaluation - à la fois cognitive et comportementale - qui permet un éclairage unique sur 4 dimensions actuellement indispensables en milieu organisationnel : Influence, Décision, Efficacité et Agilité.

- **CCAT** : le test d'Aptitude Cognitive de Criteria est un test psychotechnique qui permet d'évaluer les capacités cognitives des candidats selon trois types de raisonnement : verbal, numérique et spatial.

Quels sont les points à retenir ?

Cette liste est bien évidemment non-exhaustive. D'autres tests d'aptitudes cognitives sont populaires et largement utilisés sur le marché. Il est important de noter que ces tests seront d'autant plus pertinents qu'ils seront utilisés conjointement avec d'autres outils, tels que les entretiens et les tests de personnalité, pour obtenir une image complète du candidat.



05.

Les tests situationnels –

Prédictibilité 0.50 à 0.54

Dans un environnement professionnel constamment en évolution quoi de plus prédictif qu'un test situationnel ? Parfois méconnus des professionnels RH, ces tests simulent des situations professionnelles réelles et évaluent la manière dont les candidats réagissent et prennent des décisions. Ils fournissent ainsi une vision concrète de la façon dont un candidat peut se comporter dans des contextes professionnels variés.

Les tests situationnels apportent une approche innovante en évaluant les réactions des candidats à des scénarios professionnels spécifiques. Contrairement à d'autres méthodes qui se concentrent sur les connaissances ou les compétences, les tests situationnels évaluent les soft skills ET la capacité des candidats à naviguer dans des situations réelles avec un fonctionnement simple.

- **Simulation du réel** : Les tests situationnels plongent les candidats dans des situations authentiques ou simulées, permettant ainsi d'observer leurs réactions face à des défis professionnels concrets.
- **Compréhension contextuelle** : Ces tests évaluent la capacité des candidats à saisir les nuances et les exigences spécifiques du poste, ce qui est essentiel pour des prises de décisions éclairées.
- **Souplesse d'adaptation** : Les tests situationnels mesurent l'aptitude des candidats à s'adapter à différents scénarios, reflétant leur flexibilité et leur résilience.

Comprendre l'indice de prédictibilité à 0.54

Les tests situationnels présentent un indice de prédictibilité estimé entre 0.50 et 0.54, témoignant de leur capacité à prédire la performance future des candidats. Cette fourchette révèle une corrélation élevée entre les résultats des tests et la performance réelle des employés dans leurs rôles.

Avantages des tests situationnels dans le recrutement

Les tests situationnels confèrent plusieurs avantages distincts au processus de recrutement :

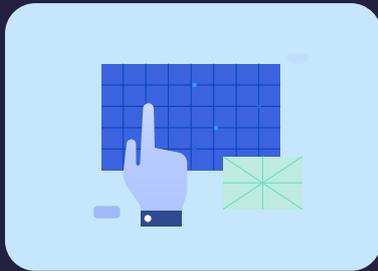
- ✓ **Évaluation en situation réelle** : Les tests situationnels permettent d'évaluer la manière dont un candidat réagit dans des situations de travail réalistes. Ils offrent aux candidats une occasion de démontrer leurs compétences de manière pratique, ce qui est souvent perçu comme un processus plus équitable et transparent.
- ✓ **Prédiction de la performance future** : En observant comment un candidat aborde des situations spécifiques liées au poste, les employeurs peuvent mieux prédire sa performance future dans des contextes similaires. Cela permet de réduire le risque d'embaucher un candidat dont le profil n'est pas adapté aux exigences du poste.
- ✓ **Évaluation des compétences spécifiques** : Les tests situationnels peuvent être conçus pour évaluer des compétences spécifiques requises pour un poste. Cela permet d'obtenir des informations détaillées sur la manière dont le candidat applique ses compétences dans des situations concrètes.

3 Conseils pour utiliser les tests situationnels de manière efficace !



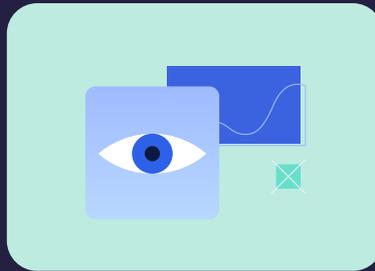
Les conseils de Francesca MURDOCCO
PhD Student, Ingénieure de Recherche,
PerformanSe

Afin de maximiser l'efficacité des tests situationnels dans le processus de recrutement, voici quelques conseils essentiels :



01. Conception :

Concevez des scénarios spécifiques et pertinents en fonction du poste à pourvoir, afin d'évaluer les compétences essentielles.



02. Évaluation objective :

Établissez des critères d'évaluation objectifs et clairs pour assurer une évaluation uniforme et équitable des réponses des candidats.



03. Intégration avec d'autres méthodes :

Associez les tests situationnels à d'autres évaluations, comme les entretiens et les tests psychométriques, pour obtenir une vue globale du profil candidat.

Les tests situationnels les plus populaires !



Plusieurs tests situationnels reconnus pour leur qualité et leur pertinence sont disponibles sur le marché :

- **HL Situational Judgement Test** : Ce test est utilisé par des milliers d'employeurs dans le monde entier pour évaluer un large éventail de connaissances et de compétences, notamment la résolution de problèmes, la communication, le travail d'équipe et le leadership.

- **CogTest Situational Judgement Test** : Ce test est conçu pour être court et facile à passer, mais il est toujours très précis dans sa mesure des compétences situationnelles.

- **Saville Assessment Situational Judgement Test** : Ce test est utilisé par des employeurs dans le secteur de la technologie pour évaluer les compétences en résolution de problèmes, en analyse et en prise de décision.

Cette liste est bien évidemment non-exhaustive. D'autres tests situationnels sont populaires et largement utilisés sur le marché.

Quels sont les points à retenir ?

Les tests situationnels constituent des outils novateurs dans le recrutement, offrant une évaluation concrète des compétences comportementales des candidats. Avec un indice de prédiction estimé entre 0.50 et 0.54, ces tests offrent une perspective éclairée pour prédire la réussite future des employés.

En intégrant judicieusement les tests situationnels dans votre processus de recrutement et en les combinant avec d'autres méthodes d'évaluation, vous pouvez évaluer comment les candidats réagissent dans des situations réelles et identifier ceux qui sont les mieux adaptés aux exigences du poste ainsi qu'à la culture de votre entreprise.

06.

Entretien structuré –

Prédictibilité 0.51 à 0.60

Dans l'univers des méthodes prédictives, les entretiens structurés ont la place du leader pour évaluer les candidats et prédire leur performance future. Ces entretiens offrent une opportunité de plonger dans les expériences passées des candidats, d'explorer leurs compétences, leurs motivations et leur adéquation avec le poste. Il offre une profondeur et une précision inégalées par les autres méthodes. Alors, comment les construire et les mettre en place ?

Fonctionnement d'un entretien structuré

Un entretien structuré est une méthode d'évaluation des candidats qui suit un format préétabli et des questions spécifiques. Voici comment fonctionne généralement un entretien structuré :

Définition d'un cadre : Avant l'entretien, un cadre est établi, détaillant la structure de l'entretien, les compétences à évaluer, et les critères d'évaluation.

Questions prédéfinies : L'intervieweur pose des questions prédéfinies, spécifiques au poste et aux compétences recherchées. Ces questions sont conçues pour obtenir des informations précises sur les expériences passées du candidat.

Évaluation uniforme : Chaque candidat est évalué de manière uniforme en fonction des mêmes critères, ce qui réduit les biais potentiels dans l'évaluation.

Grille d'évaluation : L'intervieweur utilise une grille d'évaluation pour noter les réponses du candidat en fonction des critères prédéfinis.

Collecte de données : Les données recueillies au cours de l'entretien sont ensuite utilisées pour évaluer l'adéquation du candidat au poste.

Comprendre l'indice de prédictibilité de 0.51 à 0.64

Un indice de prédictibilité de 0.51 à 0.64 témoigne de la forte fiabilité des entretiens structurés dans la prédiction de la performance future d'un candidat dans un poste donné. Cela signifie que, lorsque ces entretiens sont correctement utilisés, ils permettent avec un faible niveau d'erreur, d'identifier les candidats qui sont le mieux adaptés au rôle.



Avantages des entretiens structurés dans le recrutement

Les entretiens structurés offrent divers avantages dans un processus de recrutement :

- ✓ **Profondeur d'évaluation** : Ces entretiens permettent d'obtenir une compréhension approfondie des candidats, allant au-delà de leurs compétences techniques pour explorer leurs soft skills, leurs motivations et leur ajustement culturel.
- ✓ **Équité de traitement** : Les entretiens structurés suivent un ensemble de questions prédéfinies et standardisées pour tous les candidats, réduisant ainsi le potentiel de biais du recruteur, permettant une comparaison plus facile entre les candidats et assurant une évaluation juste et équitable.
- ✓ **Évaluation des compétences spécifiques** : Les entretiens structurés peuvent être conçus pour évaluer des compétences spécifiques requises pour le poste, permettant aux recruteurs d'obtenir des informations pertinentes sur la capacité des candidats à accomplir les tâches spécifiques liées au poste.

Inconvénients des entretiens structurés dans le recrutement

Malgré leurs avantages, les entretiens structurés présentent également quelques inconvénients :

- ✓ **Temps de préparation** : La mise en place d'entretiens structurés peut demander plus de temps et d'efforts que d'autres méthodes d'évaluation. Les recruteurs doivent identifier les compétences clés à évaluer, développer des questions pertinentes et s'assurer que la structure est adaptée au poste en question.
- ✓ **Compétences et formation du recruteur** : La qualité des entretiens structurés dépend en grande partie des compétences des recruteurs de leur capacité à assurer un équilibre entre structure de l'entretien et liberté d'échange. Une formation à l'entretien structuré est recommandée.
- ✓ **Absence de flexibilité** : La structure formelle des entretiens peut rendre difficile l'adaptation aux besoins spécifiques du candidat ou à des situations particulières qui pourraient nécessiter une approche plus flexible.
- ✓ **Subjectivité dans l'interprétation des réponses** : Les interprétations des réponses des candidats peuvent varier en fonction des perceptions subjectives du recruteur, même dans le cadre d'un entretien structuré. Deux recruteurs peuvent interpréter différemment la même réponse.

3 Conseils pour utiliser les entretiens structurés de manière efficace !



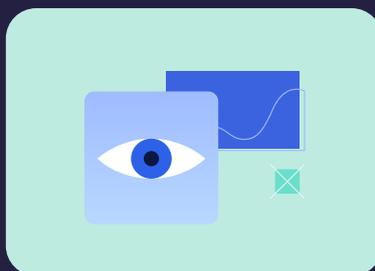
Les conseils de Adeline GARREAU
Responsable Ressources Humaines
PerformanSe

Pour maximiser l'efficacité des entretiens structurés dans le processus de recrutement, voici quelques conseils essentiels :



01. Formation des recruteurs :

Assurez-vous que les recruteurs sont formés à la méthodologie des entretiens structurés et aux compétences d'évaluation.



02. Définition des critères d'évaluation

Il est essentiel de définir des critères d'évaluation clairs et spécifiques pour chaque compétence ou qualification recherchée, en fonction du poste. Les recruteurs devront suivre la structure des questions et évaluer les réponses en fonction des critères prédéfinis.



03. Utilisation complémentaire :

Complétez les entretiens structurés avec d'autres méthodes d'évaluation, tels que les tests psychométriques et les tests situationnels, pour obtenir une vue globale du candidat (et une prédictibilité augmentée).



Ici, pas d'outils particuliers à vous conseiller pour construire vos entretiens structurés. Vous pouvez contacter nos experts en recrutement pour vous aider à réaliser la définition du cadre et les lignes de questionnements.

Quels sont les points à retenir ?

Pour finir, cette méthode a le coefficient de prédictibilité le plus variable de toutes les méthodes, mais aussi le plus élevé. Cela veut dire deux choses, la première c'est que comme toute méthode qui repose sur une approche humaine, elle va dépendre de celui qui l'utilise. La deuxième (et c'est plutôt une bonne nouvelle), c'est que malgré toutes les intelligences artificielles créées, l'intelligence humaine est celle qui arrive à l'indice de prédictibilité le plus haut. Imaginons, alors, le coefficient de prédictibilité si on allie les deux ?

07.

Test d'aptitudes cognitives &
Entretien Structuré –
Prédictibilité 0.63

Au fil de ce guide, nous avons exploré diverses méthodes de recrutement, mettant en lumière leurs avantages, leurs inconvénients et leur prédictibilité respective. Chacune de ces méthodes apporte une valeur unique au processus de sélection des candidats. Cependant, il est essentiel de noter que la prédictibilité la plus élevée se manifeste souvent lorsque l'intelligence humaine des recruteurs est combinée à l'intelligence artificielle des outils psychométriques innovants. (cf la formule de la météo au début du guide)

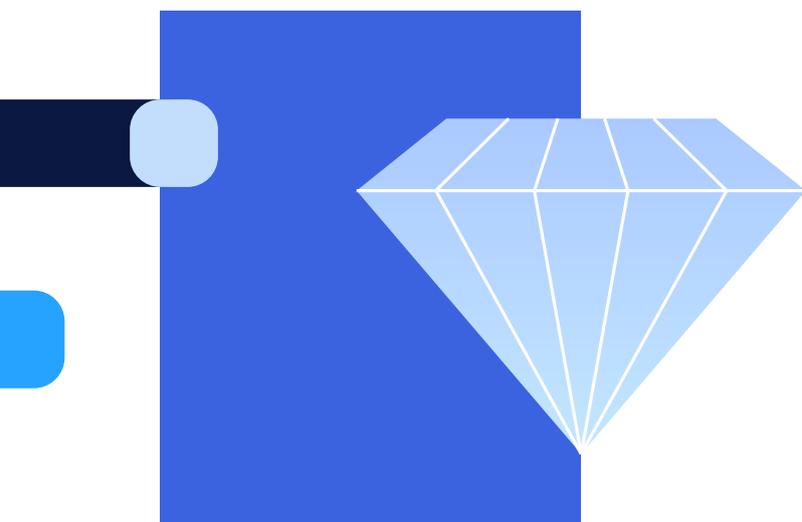
Analysons la synergie entre deux des méthodes les plus performantes : les tests d'aptitudes cognitives et les entretiens structurés. Ensemble, ces deux approches offrent une prédictibilité maximale estimée à 0.63, ce qui en fait l'une des combinaisons les plus puissantes pour prédire la réussite future d'un candidat.

Une approche complémentaire pour une prédictibilité élevée

Lorsque les tests d'aptitudes cognitives et les entretiens structurés sont combinés dans le processus de recrutement, ils créent une synergie puissante. Ces tests évaluent les ressources cognitives comme la capacité d'apprentissage et les capacités d'analyses d'un candidat tandis que les entretiens structurés offrent un aperçu approfondi de leurs compétences comportementales et de leurs ajustements culturels.

Cette combinaison permet aux recruteurs d'obtenir une image complète du candidat, allant au-delà des compétences techniques pour évaluer leur capacité à s'adapter, à résoudre des problèmes et à s'intégrer harmonieusement dans l'équipe et la culture de l'entreprise.

Cette alliance vertueuse entre les tests d'aptitudes cognitives et les entretiens structurés illustre l'importance de combiner l'intelligence humaine des recruteurs avec l'intelligence artificielle des outils psychométriques innovants. Cette combinaison permet de maximiser la prédictibilité du recrutement, et identifier les candidats les mieux adaptés pour votre poste.



08.

Assessment Center –
Prédictibilité 0.70

C'est simple. Vous ne trouverez pas de méthode plus prédictive qu'un Assessment Center, c'est à dire l'évaluation de compétences professionnelles à l'aide de plusieurs outils (questionnaire de personnalité, test cognitif, étude de cas, mise en situation, entretien structuré...).

Cependant beaucoup de questions se posent : Quelles compétences évaluer ? Avec quels outils ? En quel nombre ?

Ces questions-là ont posé des difficultés pour calculer un coefficient cohérent de prédictibilité entre les études scientifiques connues. C'est pour cela qu'on retrouve pour cette méthode des coefficients allant de 0.29 à 0.70.

Mais pourquoi tant d'écart ?

Dans les études, il y a deux types d'Assessment Center : celui qui analyse la performance au travail de l'individu et celui qui analyse le développement potentiel d'un individu.

Dans le premier, l'indice de prédictibilité varie de 0.29 à 0.4, et pour le second de 0.4 à 0.7.

Pour nos équipes et pour Taylor⁶, les Assessment Centers sont la «Rolls Royce» des méthodes de sélection. Contrairement à ce que leur nom suggère, cette méthode ne fait pas référence à un lieu physique, mais plutôt à une combinaison structurée de techniques d'évaluation, visant à donner une appréciation complète, bien que non exhaustive, de chaque candidat. Elle plonge les individus dans des défis professionnels réalistes, révélant, entre autres, leurs compétences, leur réactivité sous pression ou encore leur ajustement culturel.

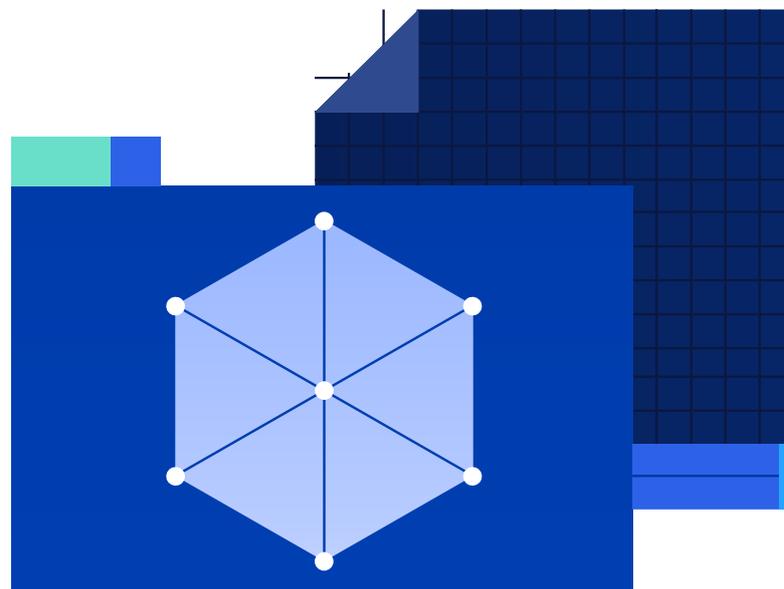
Si elle brille par sa capacité à prédire la réussite d'un candidat, cette prédictibilité dépend lourdement de la qualité de sa conception.

Découvrons ensemble les meilleures pratiques pour mettre en place un Assessment Center.

Une précision maximale à 0.7

L'Assessment Center parvient à atteindre une précision exceptionnelle de 0.7 grâce à son approche holistique et à sa capacité à combiner diverses sources d'information. Dans le domaine du recrutement, la magie réside souvent dans la combinaison judicieuse des bons outils et des bonnes méthodes. Plus vous disposez d'informations variées et complémentaires sur un candidat, plus votre capacité à prédire sa réussite professionnelle est élevée.

En associant différents outils, tels que les simulations de scénarios, les entretiens structurés, les tests psychométriques, et en y ajoutant les expertises et expériences des candidats, les recruteurs deviennent des artisans de la décision éclairée et prédictive. Cette approche multidimensionnelle permet de dresser un portrait complet du candidat à un instant T, allant au-delà de ce qu'une seule méthode pourrait offrir. C'est ainsi que l'Assessment Center réalise des prouesses en matière de prédiction.



⁶Taylor, S. (2007). People resourcing (4th ed.). London: CIPD.

La méthode de l'Assessment Center :

L'Assessment Center est une méthode d'évaluation des candidats qui se distingue par sa profondeur et sa sophistication. Voici un aperçu de son fonctionnement :

#1. Simulation de scénarios réels :

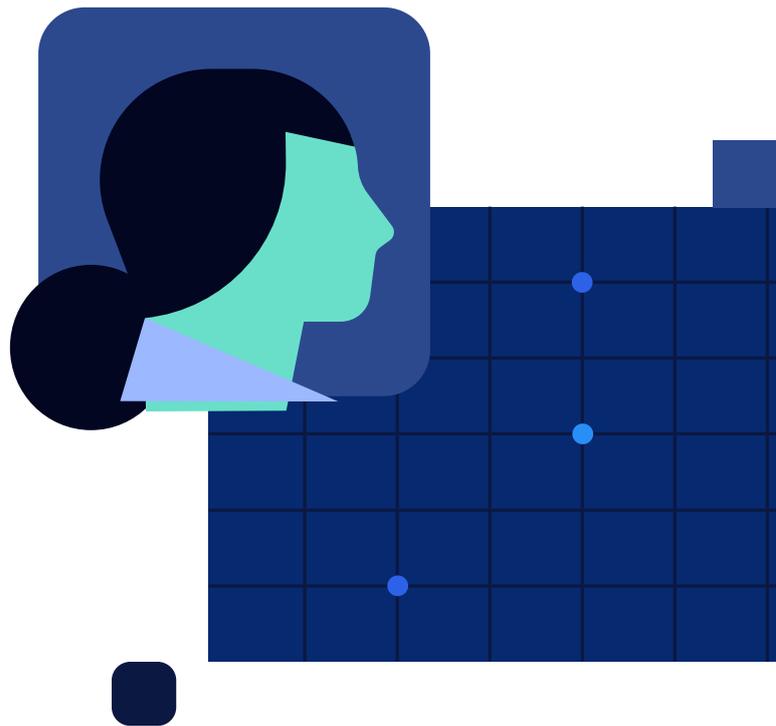
L'Assessment Center met les candidats dans des situations qui simulent de manière réaliste les défis qu'ils rencontreront dans leur futur poste. Ces scénarios sont conçus pour évaluer des compétences nécessaires pour le poste telles que la prise de décision, la résolution de problèmes, ou encore la gestion du stress par exemple.

#2. Évaluation holistique :

L'Assessment Center évalue les candidats de manière approfondie sur une grande variété de compétences. Chaque compétence clé pour le poste va être évaluée de façon croisée lors des exercices successifs proposés au candidat. Le risque de biais ou de survol devient très faible. C'est l'analyse de cet ensemble qui permettra au consultant d'aller vers une synthèse fine et précise des soft skills du participant.

#3. Objectivation :

Que ce soit les évaluations, les rapports ou les feedbacks, l'harmonisation et l'homogénéisation des pratiques entre les évaluateurs est clé pour réduire les biais cognitifs, assurer une équité entre les candidats et objectiver l'évaluation.



Avantages de l'Assessment Center

- ✓ **Évaluation diversifiée** : L'Assessment Center évalue les candidats sous de multiples angles. Il va au-delà des compétences techniques pour explorer aussi les « soft skills ».
- ✓ **Réalisme** : Les candidats sont confrontés à des défis authentiques, ce qui permet aux évaluateurs d'observer leurs réactions, en action et en temps réel, dans des conditions proches de celles du poste à pourvoir.
- ✓ **Validité prédictive élevée** : Les évaluations réalisées durant un Assessment Center ont la validité prédictive maximale de 0.7. En d'autres termes, la manière dont un candidat se comporte durant cette démarche est un indicateur solide de sa future performance professionnelle.
- ✓ **Réduction des biais** : La présence de plusieurs évaluateurs aux pratiques harmonisées et la variété des outils réduisent les biais d'évaluation. Cela garantit une évaluation plus équitable et objective.
- ✓ **Personnalisation** : L'Assessment Center peut être adapté en fonction des besoins spécifiques du poste. Chaque outil est minutieusement choisi ou conçu pour évaluer les compétences et les comportements professionnels pertinents pour le rôle en question.
- ✓ **Alignement culturel** : L'Assessment Center permet d'évaluer l'ajustement culturel d'un candidat à l'entreprise. Cela garantit que les candidats sélectionnés s'intégreront harmonieusement dans la culture de l'organisation.

Inconvénients d'un Assessment Center

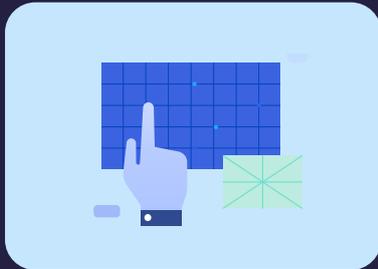
Bien que l'Assessment Center offre de nombreux avantages, il est important de prendre en compte les inconvénients potentiels afin d'utiliser cette méthode de manière réfléchie.

- ✓ **Coût élevé** : l'Assessment Center constitue un dispositif relativement coûteux comparé à la passation d'un test psychométrique unique. Certaines entreprises peuvent donc choisir de limiter son utilisation pour des évaluations à forts enjeux comme le recrutement de cadres de direction ou encore l'évaluation de hauts potentiels par exemple.
- ✓ **Complexité** : L'Assessment Center nécessite une planification minutieuse et une expertise pour garantir l'efficacité de la démarche. Les évaluateurs doivent être formés, les outils doivent être minutieusement choisis et les scénarios doivent être soigneusement élaborés, ce qui peut rendre le processus complexe. Il est nécessaire de s'appuyer sur des experts du sujet.
- ✓ **Ressenti des candidats** : les candidats peuvent appréhender l'Assessment Center de différentes manières. Toutefois, certains seront plus enclin à ressentir des émotions « négatives », du fait des différents enjeux en présence. De ce fait, il sera nécessaire d'explicitier la démarche aux candidats, en amont de celle-ci, afin de limiter les « effets de surprise » et de garantir une implication optimale de leur part.

Les conseils pour réaliser un Assessment Center de manière efficace !

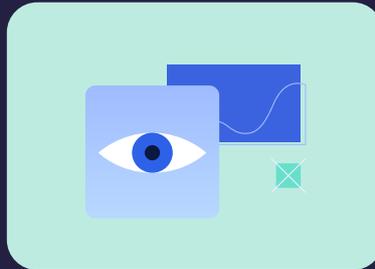


Les conseils de Léa HOFFMANN HERVE
Responsable de Projets RH, Consultante Sénior,
PerformanSe



01. Identifier les compétences comportementales à évaluer :

Pour évaluer les compétences comportementales en Assessment Center, discutez en détail avec le demandeur d'ordre. Obtenez des informations sur la structure, le contexte du recrutement, les spécificités du poste et clarifiez les termes génériques pour une compréhension mutuelle.



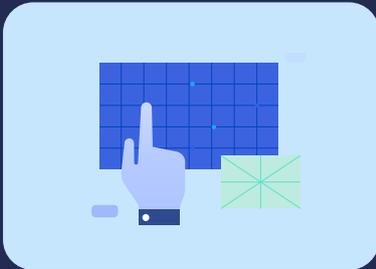
02. Donnez du sens à la démarche d'Assessment Center aux candidats :

Expliquez l'Assessment Center aux candidats lors de votre rencontre, en les rassurant sur son objectivité et sa bienveillance. Soulignez que c'est une opportunité constructive pour une auto-évaluation à un moment précis, favorisant l'apprentissage sur soi.



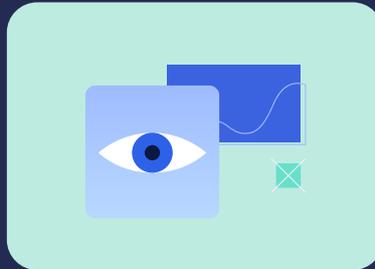
03. Soyez vigilant aux biais cognitifs :

Face à ce défi quotidien, l'«effet de halo» biaise nos premières impressions. Annotez-les en début d'Assessment Center pour vous en libérer rapidement. Remettez en question vos pensées et privilégiez les compétences comportementales et les faits pour une évaluation efficace.



04. Cherchez à comprendre les comportements :

Cherchez toujours à comprendre les raisons des comportements, actions, décisions ou réactions des personnes que vous rencontrez. Ceux-ci peuvent dépendre de différents facteurs, qu'il est essentiel de déterminer. Cela vous permettra de limiter les "généralités" et de ne pas donner l'impression au candidat que vous le mettez "dans une case".



05. Soyez ouverts aux différences de perception avec les candidats.

Il peut être difficile pour certaines personnes de prendre du recul immédiatement. Choisissez vos mots avec soin, assurez-vous d'être compris, et demandez toujours l'avis des candidats sur vos hypothèses. Adaptez votre discours et posture en fonction de leurs spécificités pour éviter que la démarche soit mal vécue.



06. Restez attentif tout au long de l'évaluation et prenez des notes !

Étant donné que la durée de l'Assessment Center peut varier, il est essentiel d'annoter toutes les informations (communication verbale, para verbale, non verbale, faits, observations...) pour pouvoir les relire attentivement plus tard. Reformulez régulièrement votre compréhension des propos du candidat pour éviter toute interprétation erronée.

Conclu sion

Pour conclure, la réussite d'un recrutement repose sur une compréhension approfondie des candidats, de leurs compétences techniques, comportementales et cognitives. Les méthodes que nous avons explorées tout au long de ce guide pratique offrent des perspectives variées pour évaluer les candidats. Cependant, la prédictibilité maximale est souvent atteinte lorsque nous utilisons une approche holistique, en combinant différentes méthodes ou plusieurs outils, afin d'obtenir une image plus complète des individus au travail.

Souvenez-vous, pour prédire la météo - la plus exacte possible - qu'il fera demain dans une organisation, il ne faut pas hésiter à multiplier les indicateurs mesurés !

Cependant, la prédictibilité des méthodes présentées peut encore être affinée. Des variables supplémentaires entrent en jeu, telles que les schémas cognitifs c'est à dire les croyances et les représentations d'un individu relatives à la carrière et au monde du travail, et qui vont influencer la façon dont un candidat se projette et s'engage dans son emploi. La prise en compte du contexte dans lequel le candidat évoluera - que ce soit en termes d'organisation, de management, de rôle demandé - est également un horizon prometteur qui peut renforcer significativement la prédictibilité des méthodes étudiées.

À mesure que la recherche avance et que de nouvelles données deviennent disponibles, notre compréhension s'approfondit et les outils de recrutement évoluent, offrant une meilleure prédictibilité.

Cela ne fait que renforcer notre conviction que le futur du recrutement se situe à l'intersection de l'expertise humaine et des innovations psychométriques. La synergie entre ces deux axes est la clé pour des décisions de recrutement fiables et perspicaces, pour sélectionner les candidats qui contribueront au succès durable de l'organisation.

