

L'Etudiant

S'entraîner aux

tests psycho- techniques

**CE QU'ATTENDENT
LES RECRUTEURS !**

S'entraîner aux tests psychotechniques

Jean-Marc Engelhard

Sommaire

Des tests à aborder avec sérénité	7
--	----------

PARTIE 1

Les tests, mode d'emploi	9
---------------------------------------	----------

Les tests sous toutes les coutures	10
---	-----------

Deux types de tests [p. 10] • Des profils plus souvent testés que d'autres [p. 12] • Des tests bien encadrés [p. 13] • Pourquoi les recruteurs utilisent ces outils [p. 17].

Bien aborder les tests	20
-------------------------------------	-----------

Un outil avant tout [p. 20] • Quelle attitude adopter? [p. 21] • Vos droits face aux tests [p. 23].

Ces tests auxquels vous devriez échapper!	26
--	-----------

Le test de Rorschach [p. 26] • Le TAT [p. 27] • Le test du village [p. 28] • Le test de Rosenzweig [p. 29] • Le test de l'arbre [p. 29].

PARTIE 2

Les questionnaires de personnalité	31
---	-----------

Les questionnaires de personnalité, mode d'emploi	32
--	-----------

L'évaluation de votre comportement au travail [p. 32] • Une aide à la décision de choix [p. 35] • Bien aborder un questionnaire de personnalité [p. 35] • Se préparer avant le jour J [p. 37] • Tirer parti de l'entretien de *debriefing* [p. 40].

Les questionnaires de personnalité les plus courants	41
---	-----------

Le SOSIE [p. 41] • Le PAPI [p. 43] • Le MBTI [p. 44] • L'OPQ 32 [p. 45] • Le D5D [p. 47] • Le Quicksift [p. 49] • Le Perf-Echo [p. 51].

PARTIE 3

Les tests d'aptitude et d'intelligence	53
---	-----------

Les tests d'aptitude et d'intelligence, mode d'emploi	54
--	-----------

Les différents tests d'aptitude [p. 54] • Bien aborder les tests d'aptitude [p. 58].

Quelques tests d'aptitude et d'intelligence courants	60
---	-----------

Le CTA [p. 60] • Le DAT 5 [p. 61] • Le BUR [p. 61] • Le BV16 et le BV 17 [p. 64] • Des chiffres et des symboles [p. 65] • Les SPM et APM [p. 80].

Des tests d'entreprises	93
Des tests pour une société d'intérim [p. 93] • Des tests pour valider des compétences techniques et fonctionnelles [p. 94].	

PARTIE 4

Les mises en situation	97
Les mises en situation : pour qui, pour quoi ?	98
Des exercices pour différents profils [p. 98] • Les objectifs des mises en situation [p. 101] • À chaque poste son type de mise en situation [p. 102].	
Le déroulement d'un assessment center	106
Les <i>in-basket</i> [p. 106] • Les jeux de rôle [p. 110] • Les exercices de groupe [p. 113] • Se détendre avant un <i>assessment center</i> [p. 116].	

PARTIE 5

Les tests de la fonction publique	119
Des QCM pour s'entraîner	120
QCM du concours d'agent de recouvrement du Trésor (2007) [p. 120] • QCM du concours national de gardien de la paix (2004) [p. 132] • QCM du concours interne de lieutenant de sapeurs-pompiers professionnels (2006) [p. 141] • QCM du concours externe de contrôleur du Trésor (2007) [p. 158].	
Les corrigés des QCM	170
QCM du concours d'agent de recouvrement du Trésor (2007) [p. 170] • QCM du concours national de gardien de la paix [p. 170] • QCM du concours interne de lieutenant de sapeurs-pompiers professionnels (2006) [p. 171] • QCM du concours externe de contrôleur du Trésor (2007) [p. 171].	

PARTIE 6

Les tests de langue	173
Les tests de langue, mode d'emploi	174
Les raisons des tests [p. 174] • Se préparer aux tests [p. 176].	
Un exemple de test : le TOEIC	178
Le test d'anglais le plus utilisé au monde [p. 178] • Des exercices pour vous entraîner [p. 179] • Corrigés des exercices [p. 185].	

Les tests de langue dans les concours administratifs 186

Épreuve d'allemand [p. 186] • Épreuve d'anglais [p. 187] • Épreuve d'espagnol
[p. 188] • Épreuve d'italien [p. 188].

Index 191



**Pour bien utiliser ce livre, et trouver la bonne réponse
à vos questions, consultez l'index en fin d'ouvrage.**

Les informations que nous publions sont à jour en avril 2011.
Pour les actualiser, lisez chaque mois *l'Étudiant*
ou consultez le site Internet : www.letudiant.fr.

Des tests à aborder avec sérénité

Vous postulez pour un emploi et, après un entretien, vous recevez une convocation, porteuse de deux nouvelles : une bonne et une mauvaise. La bonne, c'est que votre candidature a retenu l'attention d'un recruteur. La mauvaise, c'est qu'il vous convie à une session de tests pour vous évaluer. Tests techniques, tests d'aptitude, questionnaires de personnalité, mises en situation professionnelle... Qu'elle qu'en soit la nature, les tests ont souvent pour effet de faire monter la pression d'un cran chez les candidats. La raison ? On les connaît souvent mal et on imagine donc le pire...

En effet, beaucoup de candidats ont tendance à penser que les recruteurs vont les soumettre à des tests fastidieux, sans rapport avec le poste convoité, cherchant, le cas échéant, à scruter leur inconscient. Or, ce qui était vrai autrefois ne l'est plus aujourd'hui : si certaines entreprises réalisent encore des tests dont l'intérêt, en matière de recrutement, est des plus douteux, la plupart des recruteurs se servent d'outils dont l'efficacité est mesurée et qui ont le comportement professionnel pour seul objet d'étude. Il faut également ajouter que ces fameux tests ne sont utilisés que comme aide à la décision. Leur passage n'empêche en aucun cas d'accorder une grande importance aux entretiens.

D'ailleurs, les entreprises et les cabinets de recrutement qui recourent à des questionnaires de personnalité, des tests d'aptitude ou des mises en situation, l'assurent : il s'agit avant tout de se donner un maximum d'éléments pour évaluer, aussi objectivement que possible, les compétences et le comportement des candidats. C'est d'autant plus compréhensible pour les jeunes diplômés qui sont parfois quelque peu « formatés » et qui n'ont pas d'expérience professionnelle permettant de les départager. Puisqu'ils ne sont que des outils d'aide à la décision parmi d'autres, inutile de leur accorder une importance démesurée.

Et n'oubliez pas que si les recruteurs vous font passer des tests pour vous évaluer, c'est qu'ils ont peur de se tromper, peur de ne pas faire le bon choix,

peur que vous ne vous intégriez pas bien à leur organisation, peur que vos compétences ne soient pas exactement celles requises pour le poste... En somme, ils sont exactement comme vous !

Peut-on vraiment se préparer aux tests ? Tout dépend de ce que l'on entend par préparation... Pour certains, notamment les questionnaires de personnalité et les mises en situation, il n'y a pas vraiment de préparation possible. Néanmoins, se familiariser avec eux, savoir à l'avance comment ils se déroulent permet de les affronter l'esprit plus serein. Pour ce qui est des tests d'aptitude et d'intelligence, ou encore des QCM tels que les affecte la fonction publique, les choses sont différentes : s'entraîner, comprendre les mécanismes et les logiques qui guident ces exercices permet incontestablement d'améliorer ses performances. C'est pourquoi vous trouverez dans les pages qui suivent des séries d'exercices qui vous permettront d'être fin prêt le jour J !

Jean-Marc Engelhard

Les tests, mode d'emploi

[Q] uestionnaires de personnalité, tests d'aptitude ou d'intelligence, simulations professionnelles... les tests destinés à aider les recruteurs à évaluer l'adéquation entre un poste et un candidat sont légion. Et leur usage florissant. Conséquence : les candidats en recherche d'emploi se posent nombre de questions sur leur pratique. À quoi servent-ils ? Sont-ils vraiment fiables ? À quel moment interviennent-ils dans le processus de recrutement ? Certains profils sont-ils plus souvent soumis aux tests que d'autres ? Comment aborder sereinement ces exercices ? Peut-on refuser de les passer ? Est-on en droit d'exiger les résultats ? Autant d'interrogations auxquelles nous répondons dans les pages qui suivent.

Sommaire

page 10

**Les tests sous toutes
les coutures**

page 20

**Bien aborder
les tests**

page 26

**Ces tests auxquels vous
devriez échapper !**

Les tests sous toutes les coutures

Questionnaires (ou inventaires) de personnalité, tests d'aptitude et d'intelligence et mises en situations (ou *assessment center*) : tels sont les principaux types de tests auxquels vous pourrez être confrontés dans un processus de recrutement.

DEUX TYPES DE TESTS

Il faut distinguer entre les tests proprement dits et les questionnaires de personnalité. « Dans un questionnaire de personnalité, il n'y a pas de bonne ou de mauvaise réponse dans l'absolu, explique Stéphanie Le Ferrand, psychologue et consultante chez OPP, éditeur de tests. Dans un questionnaire, les candidats doivent définir des préférences. Celles-ci offrent la possibilité de dégager des grandes tendances de personnalité qui permettront au recruteur d'évaluer si sa personnalité est adaptée ou non à une culture d'entreprise, à un poste et aux évolutions envisagées. La démarche est différente avec les tests d'aptitude, d'intelligence ou de culture. Ceux-ci permettent d'obtenir un score ou un niveau. En clair, il s'agit d'une note. Celle-ci est suffisante ou pas, elle ne donne lieu à aucune interprétation. »

■ Des simulations professionnelles

En plus de ces deux types d'exercices, il en existe un autre qui consiste à plonger les candidats dans des situations qu'ils seront amenés à rencontrer dans l'exercice des fonctions auxquelles ils postulent. Il s'agit de mises en situations que l'on connaît aussi sous le nom d'*assessment center*. Selon les cas, il s'agit de mettre les candidats face à des situations de management, de négociation commerciale ou d'animation de projet pour observer leurs comportements et leurs réflexes en situation professionnelle. Ces exercices peuvent prendre différentes formes – individuelles ou collectives – et sont généralement réservés aux recrutements pour des postes de niveau cadre.

À savoir

Qui édite ces fameux tests ?

Le marché des tests est composé de quelques acteurs. En tête, on retrouve les ECPA (Éditions du centre de psychologie appliquée) qui constituent le premier éditeur de tests en France, avec plus de 200 tests à son catalogue dans les domaines de l'éducation, de la santé et des ressources humaines. À leur côté, on retrouve des cabinets d'origine anglo-saxonne comme SHL qui diffuse notamment l'inventaire de personnalité OPQ (Occupational personality questionnaire) ou Cubiks qui commercialise le PAPI (Personality and preference inventory), un questionnaire d'évaluation de la personnalité professionnelle également très courant. On peut également signaler l'existence d'éditeurs de solutions, arrivés plus récemment sur ce marché, comme la société française PerformanSe. Enfin, il faut noter que certains grands groupes, ainsi que d'importants cabinets de recrutement, développent leurs propres tests.

Où passe-t-on les tests ? « Ils peuvent se passer soit chez l'éditeur de test, quand celui-ci propose des salles à ses clients, soit directement au sein de l'entreprise ou du cabinet de recrutement, explique Stéphanie Le Ferrand, consultante chez l'éditeur de tests OPP. De notre côté, nous insistons parfois pour que les personnes passent les tests en dehors de l'entreprise, surtout lorsqu'il s'agit de personnes en poste, dont on souhaite évaluer les capacités d'évolution. Prenons par exemple des techniciens sur un site de production, appelés à devenir cadres : s'ils passent les tests sur leur lieu de travail, ils auront la tentation, entre deux exercices, d'aller jeter un coup d'œil dans leur atelier. Alors que s'ils sont à l'extérieur de l'entreprise, ils auront l'esprit libre, dégagé de toute contingence quotidienne. » Cela dit, pour des raisons pratiques évidentes, de plus en plus de tests peuvent se passer en ligne, sur des plateformes sécurisées auxquelles les candidats accèdent, grâce à un code, depuis leur ordinateur personnel.

■ Vérifier le niveau en langues

Pour compléter la palette des tests, il ne faudrait pas oublier les tests concernant le niveau en langues, d'autant qu'on le sait, les Français auraient une

légère tendance à surestimer leurs talents dans ce domaine... Si, dans beaucoup de cas, ce test prend la forme d'un simple entretien avec un consultant maîtrisant la langue requise, dans d'autres cas, l'évaluation est nettement plus formalisée : certaines entreprises, et en particulier les multinationales, ont recours à des tests comme le TOEIC (*Test of English for International Communication*) permettant d'évaluer précisément son niveau, tant en compréhension orale qu'en compréhension écrite. Certaines sociétés exigent même un niveau minimal en anglais chez tous leurs futurs cadres.

DES PROFILS PLUS SOUVENT TESTÉS QUE D'AUTRES

Nous ne sommes pas tous égaux devant les tests ! Certes, les tests ont tendance à se généraliser, il en existe pour tout niveau et tout type de profil. Cependant, certaines catégories de candidats sont soumises de manière quasi systématique à ces exercices : il s'agit des commerciaux, qui ont souvent droit à des mises en situation, et des informaticiens qui seront souvent soumis à des tests d'aptitudes. Autre population exposée : les jeunes diplômés puisqu'il est difficile de les juger sur leur expérience. Enfin, les tests sont également de mise pour les personnes postulant sur des postes de management. Objectif : vérifier qu'elles sont bien à même de motiver et d'encadrer une équipe.

■ En début ou en fin de parcours

Il n'existe pas de méthode préétablie : selon les cas, les tests interviennent en début ou en fin de parcours. En la matière, il n'existe pas de règle, tout dépend du type de recrutement. Ainsi, lorsqu'une multinationale décide de recruter des dizaines de jeunes diplômés pour des postes d'employés en libre-service, voire de commerciaux ou de chefs de produits, elle pourra utiliser quelques tests d'aptitudes rapides ainsi qu'un questionnaire de personnalité simple pour opérer une présélection. À l'inverse, une entreprise qui cherche à remplacer le directeur d'une de ses filiales qui vient de démissionner, utilisera, en fin de parcours, lorsqu'il ne restera que quelques candidats en lice, des outils sophistiqués : des tests d'aptitudes, un questionnaire de personnalité très complet ainsi que des mises en situations dans le cadre d'un *assessment center*.

Les tests ne sont pas exclusivement réservés au recrutement. De plus en plus souvent, les entreprises ont recours à ces outils pour valider des évolutions en interne : des techniciens qu'il faut faire évoluer vers des postes d'encadrement; un commercial qui souhaite devenir chef de ventes; un responsable des ressources humaines postulant à la direction d'un centre de profit... Pour ce type de situation, de plus en plus de sociétés misent sur les questionnaires de personnalité et les mises en situation pour vérifier que leurs collaborateurs ont les capacités requises pour s'adapter à des fonctions différentes de celles qu'ils ont occupées auparavant.

Par ailleurs, si le poste requiert un niveau élevé dans une langue étrangère, le test peut intervenir dès le début du process de recrutement, de manière à éliminer de la course ceux qui ne disposent pas des compétences requises.

DES TESTS BIEN ENCADRÉS

Face à la perspective de tests à passer, les mêmes questions reviennent régulièrement. Les conditions de passage sont-elles bien les mêmes pour tout le monde ? Les personnes qui vont interpréter mes résultats ont-elles vraiment les compétences pour le faire ? Début de réponse...

■ Les mêmes conditions pour tout le monde !

Pour que les résultats des tests soient valides et puissent faire l'objet de comparaison, il faut que tous les candidats les passent dans les mêmes conditions. Et dans ce domaine, le souci du détail peut aller très loin ! « Nous insistons beaucoup auprès de nos clients sur le fait que les conditions d'exercice soient au maximum standardisées, explique Stéphanie Le Ferrand. Imaginons, par exemple, que les postulants soient invités, chacun leur tour, à réaliser des exercices dans un bureau ouvert sur l'espace détente de l'entreprise : comment pourra-t-on comparer les résultats d'un candidat qui aura dû subir le

Un grand nombre des outils utilisés dans le cadre d'un recrutement peuvent également l'être pour accompagner une évolution en interne. Cela dit, certains outils, et en particulier des inventaires de personnalité succincts, sont surtout destinés à la présélection des candidats dans le cas de recrutements simultanés d'un grand nombre de candidats et s'avèreraient peu utiles en vue d'une évolution interne. Dans ce cas-là, on a plus souvent recours à des questionnaires de personnalité sophistiqués comme le PAPI, le SOSIE ou l'OPQ (voir la deuxième partie consacrée aux questionnaires de personnalité, page 31 et suivantes). De plus, il existe des outils spécifiques à l'accompagnement et au développement individuel. Quant aux tests d'aptitudes, ils peuvent être utilisés dans les deux cas de figure.

brouhaha du lundi matin autour de la machine à café et ceux d'un autre qui aura été confronté aux mêmes tests un vendredi en toute fin de journée, alors que les couloirs de la société se sont complètement vidés ? » On pourra objecter que les entreprises n'ont aucune obligation de suivre à la lettre les conseils des éditeurs de tests. Elles y ont cependant tout intérêt : c'est en effet une condition *sine qua non* pour que la comparaison entre les résultats des différents candidats ait de la valeur. . .

■ Des professionnels dûment habilités

L'utilisation de la plupart des tests, et en particulier ceux qui sont édités par les leaders du secteur (ECPA, SHL, Cubiks...), est subordonnée au suivi d'une formation préalable. « Chez nous, que l'on soit psychologue ou professionnel du recrutement, on doit suivre une session de formation avant d'être autorisé à faire passer et à interpréter les tests, explique Stéphanie Le Ferrand. Les formations sont de durées variables, d'un à trois jours. De plus, quelques mois après la formation, les utilisateurs sont conviés à une journée de suivi, de manière à ce que nous fassions le point avec eux et qu'ils nous exposent, le cas échéant, les problèmes auxquels ils ont pu être confrontés dans l'utilisation de nos outils. Par ailleurs, nous sommes en contact régulier avec eux grâce à notre *hot line*. »

À savoir

Les tests sont-ils régulièrement remis à jour?

Les tests sont régulièrement remis à jour car les questions et la manière de les poser doivent correspondre à une réalité culturelle et sociétale, pour avoir une validité.

La régularité des remises à jour dépend du type de test : les tests de logique, par exemple, évoluent très peu, car les évolutions de la société n'ont aucun impact sur l'analyse logique. Les questionnaires de personnalité, eux, évoluent plus régulièrement, pour tenir compte de l'évolution des modes de pensée.

■ Habilitation : pas une simple formalité

Aux ECPA, certains tests sont directement utilisables par des psychologues. D'autres, en revanche, impliquent le suivi d'une formation de deux ou trois jours complétés par une journée de suivi quelques mois après. Et cette formation ne constitue pas une simple formalité. À l'issue de la formation, les participants, après avoir utilisé une première fois le test, doivent répondre avec succès à un certain nombre de questions pour obtenir une validation. Si leur maîtrise de l'outil n'est pas jugée satisfaisante, ils seront invités à réaliser plusieurs études de cas et seront accompagnés par un consultant de l'éditeur lors de leur première utilisation du test.

■ Le coût : une garantie de bonne utilisation

La plupart des éditeurs de tests font payer leurs tests au passage. Le principe est simple : l'entreprise qui acquiert un test n'achète en fait que le droit de l'utiliser. Elle doit ensuite acquérir des crédits, un peu comme des recharges téléphoniques, lui permettant de faire passer 20, 50 ou 100 fois le test. Ainsi, chaque passage est payant. Les tarifs varient évidemment d'un test à l'autre, mais à titre d'exemple, on peut dire qu'en moyenne, 50 passages d'un questionnaire de personnalité relativement basique coûtent aux environs de 1 000 €. Résultat de cette méthode : les entreprises ont tout intérêt à réserver le maniement des outils à des personnes habilitées à le faire pour rentabiliser le coût de cet investissement.

Is n'ont parfois l'air de rien. Pourtant, la plupart des tests auxquels vous serez confronté dans votre vie professionnelle sont des outils complexes, nés après des années de recherche. En effet, il faut souvent entre trois et quatre années pour concevoir un test dans un centre de recherche (tous les grands éditeurs en possèdent un) et parfois jusqu'à une dizaine d'années pour les affiner et leur donner une forme définitive.

Pour que les tests aient une utilité, il est indispensable qu'ils soient adaptés aux populations qu'ils sont censés évaluer. D'où la nécessité de réaliser des étalonnages : cela signifie que le test est soumis à une population de référence dont les résultats permettront de valider l'exercice. Par exemple, si l'on crée un test de raisonnement pour une population de managers titulaires d'un diplôme bac+5, on va faire passer le test à un groupe de 100 à 200 personnes correspondant à ces critères, de manière à s'assurer que le niveau du test est adapté à cette cible.

Beaucoup de tests émanent de centres de recherche à l'étranger, notamment aux États-Unis ou en Grande-Bretagne. Avant d'être proposés en France, ils sont adaptés. Après une première phase de traduction, le test est relu par des spécialistes de l'évaluation, qui l'affine et l'adapte au contexte car des notions comme l'extraversion, la spontanéité ou l'assurance peuvent être interprétées de différentes manières d'un pays à l'autre.

Une confiance *a priori*. Il n'y a pas de garantie absolue, mais les entreprises n'ont aucun intérêt à ce que des personnes non formées fassent passer les tests et les analysent. *A priori*, il faut donc être confiant, comme l'explique un consultant chez un éditeur de tests. « Nous n'avons aucune garantie que les personnes qui font passer les tests soient toujours celles qui sont habilitées à le faire, admet un consultant chez un éditeur. Cependant, n'oublions pas que l'objectif premier des entreprises est de recruter les bons collaborateurs. Elles n'ont donc aucun intérêt à dévoyer l'utilisation des tests. Prenons l'exemple d'une personne non formée qui ferait passer un inventaire de personnalité à un candidat. Une fois celui-ci passé, elle va se retrouver avec des données qu'elle sera incapable d'interpréter correctement. Pour un poste de commercial, elle va, par exemple, décider de

recruter un postulant parce qu'il ressort du test qu'il a de bonnes capacités de persuasion, oubliant de croiser ces données avec la qualité de son écoute, dont le niveau s'avère déplorable, alors qu'il s'agit d'une qualité indispensable pour réussir dans cette fonction. »

POURQUOI LES RECRUTEURS UTILISENT CES OUTILS

Besoin de se rassurer mais aussi souhait d'objectiver au maximum leurs recrutements : deux bonnes raisons pour utiliser les tests ! Pour une entreprise, surtout quand il s'agit de sélectionner un cadre ou un jeune diplômé au profil prometteur, un recrutement est un processus long et coûteux. Entre le moment où la décision de recruter est entérinée et celle où l'on déniche enfin la perle rare, ou présumée telle, il se passe au minimum trois mois. Et subsiste toujours la crainte de réaliser six mois après son arrivée que la nouvelle recrue ne tient pas ses promesses. Il faut alors relancer le processus ! C'est évidemment coûteux sur le plan financier et ce n'est pas le seul impact négatif : pour les autres collaborateurs, s'apercevoir que le management n'est pas capable de recruter les bonnes personnes, entraîne bien souvent une perte de confiance dans la direction. Il est donc impératif de limiter les risques, et le fait d'utiliser plusieurs outils dans le processus de recrutement y contribue.

■ L'adéquation entre le poste et le candidat

Les recruteurs cherchent d'abord des compétences mais ils veulent aussi savoir si le candidat saura s'adapter à la culture de l'entreprise. « Il s'agit en effet d'obtenir un faisceau de présomptions. D'où la nécessité de recourir à différents types d'outils, complète Maryvonne Labeille, qui dirige un cabinet de conseil en recrutement. Car, dans un recrutement, il ne s'agit pas seulement de savoir si une personne a les compétences requises, il faut aussi s'assurer que sa manière de les exprimer entrera en résonance avec le fonctionnement de l'entreprise, son mode d'organisation et sa culture. »

■ Pour approfondir la connaissance des candidats

« Les tests permettent d'aller plus loin avec des candidats surentraînés aux entretiens de recrutement, remarque Séverine Desaulles, psychologue et

À savoir

Est-on averti à l'avance ?

La loi exige que les candidats soient avertis à l'avance de la présence de tests dans le processus de recrutement. Pourtant, ce n'est pas toujours le cas. Dans les cabinets de recrutement, notamment lorsque l'évaluation comprend différentes phases (entretiens, questionnaire de personnalité, mises en situation), les candidats sont forcément avertis ne serait-ce que pour qu'ils libèrent le temps nécessaire.

Dans les entreprises, les candidats convoqués à un rendez-vous dont ils imaginent qu'il ne comportera qu'un ou deux entretiens pourront se voir proposer de remplir un questionnaire de personnalité ou de réaliser des tests d'aptitude.

consultante chez Altedia. Je me souviens du cas d'une entreprise informatique qui recrutait de jeunes ingénieurs de haut niveau : les candidats que nous recevions avaient des profils sensiblement identiques en termes de formation et de carrière, leurs propos étaient ceux du candidat idéal. En fait, ils étaient ce que l'on attendait d'eux. Les tests de personnalité étaient alors un outil indispensable pour aller plus loin, les faire réagir sur les résultats, éventuellement les pousser dans leurs retranchements, et donc obtenir des informations moins standardisées pour parvenir à les départager. »

Tout ce qu'il ne faut pas faire ou dire... Étonnant comme, confronté à des tests, on peut retrouver des réflexes d'écopier, et ce, quels que soient son âge et son niveau de formation... Voilà quelques exemples vécus, relatés par un consultant travaillant chez un éditeur de tests.

« Comme je ne suis pas au meilleur de ma forme, pouvez-vous me donner du temps en plus ? »

La réponse sera évidemment : « Non. » Car pour que des résultats soient rigoureux et donc exploitables, il faut que tous les candidats bénéficient des mêmes conditions de passage. Par conséquent, un quart d'heure, ce ne sont pas dix-sept minutes pour l'un et treize pour un autre. Si vraiment vous êtes souffrant ou mal en point le jour du test, essayez de reporter le rendez-vous à une date ultérieure.

« J'ai terminé ce test avant la fin du temps imparti. Peut-on reporter le temps non utilisé sur le test suivant ? »

La réponse sera également négative, pour les mêmes raisons que celles indiquées à la question précédente, il n'est pas possible de modifier les temps de passage des tests.

« Vous pourrez me prévenir cinq minutes avant la fin ? »

La réponse sera, là encore, négative. C'est à vous de gérer votre temps comme vous l'entendez. De plus, lors des tests sur ordinateur, un chronomètre défile sur le côté de l'écran de manière à vous informer du temps restant. Sans parler du fait que les salles où se déroulent les sessions sont généralement équipées d'une horloge.

« Je n'y arrive pas, je préfère laisser tomber. »

À coup sûr, le consultant chargé de vous faire passer les tests vous rappellera qu'il n'y a pas de pièges dans le test que vous devez passer, qu'il ne s'agit que d'un élément d'évaluation parmi d'autres et qu'il est dans votre intérêt de faire cet exercice, qui *a priori* est à votre portée, jusqu'au bout.

Je copie discrètement sur mon voisin.

Réflexe classique des bancs d'école que retrouvent parfois certains cadres, même après vingt ans de carrière ! Dans ce cas, le consultant vous expliquera que vous prenez de gros risques puisque rien ne dit que votre voisin aura plus de chance que vous d'avoir les bonnes réponses. Par ailleurs, à essayer tant bien que mal de suivre ce qu'il fait, vous allez sans doute perdre du temps et finir par vous embrouiller.

Bien aborder les tests

Pour mettre toutes les chances de votre côté et décrocher le poste convoité, les quelques repères qui suivent vous seront utiles. Ils vous permettront d'aborder les tests avec plus de sérénité.

UN OUTIL AVANT TOUT

La perspective d'être confronté à des séries de tests fait parfois naître un stress incontrôlé. Il faut pourtant raison garder. D'abord, il faut réussir à prendre du recul face à l'exercice et en profiter pour mieux se connaître.

■ Relativiser leur importance

Sans doute plus facile à dire qu'à faire ! Mais bien que cela ne soit pas toujours évident, il faut arriver à relativiser le poids de ces exercices.

« Il faut se convaincre que ce qui peut ressortir d'un test n'emportera pas la décision d'un recruteur, recommande Stéphanie Le Ferrand, consultante chez OPP. Car c'est la réalité : votre candidature ne sera pas d'office écartée parce que vous avez eu une petite faiblesse sur deux ou trois questions ! Ce qui va permettre à un recruteur de prendre une décision, c'est un ensemble d'éléments provenant de différentes sources : un ou plusieurs entretiens, un questionnaire de personnalité, des mises en situation complétées éventuellement par des tests d'aptitudes... » L'important est qu'il y ait une cohérence d'ensemble.

■ En profiter pour mieux se connaître

L'objectif premier des tests, c'est d'abord de décrocher un job ! Certes, mais « cela n'empêche pas d'y trouver d'autres bénéfices, soutient Séverine Desaulles, consultante chez Altedia. Il faut y aller en se disant que l'on va sortir de la session en ayant appris des choses sur soi qui seront utilisables dans le futur. C'est un moyen d'enrichir la connaissance de soi ».

■ Plus objectif, tu meurs !

Pour aborder les tests avec sérénité, il n'est peut-être pas totalement inutile de le rappeler : on peut certes leur trouver des défauts et les critiquer mais les tests – du moins ceux qui sont commercialisés par des éditeurs dont la preuve de professionnalisme n'est plus à faire – possèdent une caractéristique que n'a pas un simple entretien en face-à-face : ils sont totalement objectifs !

A-t-on déjà vu un test se montrer moins regardant sur les compétences effectives d'une candidate aux formes parfaites ou au contraire plus sévère avec un candidat dont la coupe de cheveux ne lui reviendrait pas ? *A priori* non... Et il faut aussi garder à l'esprit que leur création est souvent longue et balisée par de nombreuses validations, sous le regard vigilant de psychologues.

QUELLE ATTITUDE ADOPTER ?

Personne ne peut obliger un candidat à passer des tests... Mais, un refus ne sera pas sans conséquences. Cependant, face aux tests, vous n'êtes pas totalement démuni. D'autant que leur utilisation est désormais encadrée par la loi.

■ Refuser de passer des tests : une attitude risquée !

Vous avez décidé que vous ne vous soumettriez pas à la batterie de tests qu'un recruteur vous a demandé de passer. Car, évidemment, vous avez parfaitement le droit de refuser... mais le défi est risqué. Le recruteur n'aura en effet aucun élément pour évaluer vos aptitudes par rapport à celles des autres candidats qui, eux, se seront pliés à l'exercice. Et nul doute qu'il vous tiendra rigueur de votre attitude négative qui augure mal d'une future collaboration harmonieuse.

■ Jouez la curiosité

Plutôt que d'opposer un refus catégorique, vous pouvez tenter d'avoir une conversation sur le sujet avec le recruteur. Pourquoi a-t-il choisi ces tests ? Que veut-il évaluer grâce à eux ? Ces réponses vous permettront peut-être d'accepter finalement de les passer.

En raison de l'explosion de l'Internet et du recours de plus en plus courant au courriel comme mode d'envoi d'une candidature, on a sans doute un peu rapidement enterré cette fameuse exception française qu'est la graphologie! En réalité, si son utilisation est sans doute moins systématique qu'il y a une dizaine d'années, elle est toujours bien réelle.

« L'analyse est de moins en moins demandée par les entreprises, d'ailleurs elle ne fait plus partie du "pack" de base que nous proposons systématiquement à nos clients, mais nous continuons néanmoins à nous en servir », explique le directeur d'un cabinet de recrutement. « Nous n'utilisons jamais la graphologie lors d'une première sélection, poursuit l'un de ses confrères. Cependant, pour les candidats sélectionnés en fin de recrutement, il nous arrive de demander une analyse graphologique que nous présentons à nos clients. En revanche, ce n'est jamais un élément décisif : si notre graphologue nous alerte sur un élément qui joue en défaveur du candidat, nous validons systématiquement son interprétation avec des prises de références, par exemple auprès de précédents employeurs. »

La communication des résultats : un droit!

A priori, les résultats aux tests vous seront communiqués, sous une forme plus ou moins succincte. « Évidemment, c'est un droit pour chaque candidat de se voir communiquer le résultat de ses tests. Au minimum, il faut qu'il lui soit fait une restitution orale, assure Maryvonne Labeille, directrice du cabinet de recrutement Labeille Conseil. Du reste, lorsqu'ils ne lui sont pas remis spontanément, le candidat est tout à fait en droit de les réclamer, parce qu'ils peuvent être pour lui une source de progrès. Je suis parfois étonnée lorsqu'un candidat ne s'intéresse pas à ses résultats : je me dis alors qu'il n'a pas envie de se regarder dans la glace, pas envie de connaître ses points forts et ses faiblesses. Ce qui ne constitue pas forcément un bon point pour lui. » En cas de litige sur la communication des résultats de vos tests, vous êtes en droit de faire une réclamation auprès de la CNIL (Commission nationale de l'informatique et des libertés), www.cnil.fr, tél. 01.53.73.22.22.

■ Réclamer une seconde interprétation ? Pas très utile...

Demander au recruteur de revoir son jugement ? C'est parfois possible, mais pas forcément utile. Vous avez le sentiment que vos résultats ne vous correspondent pas et vous ne savez pas quoi faire ? Dans le cas où il s'agit de tests d'aptitudes, vous n'avez guère de recours : vous avez effectué un exercice et une note vous a été attribuée en fonction de vos bonnes et mauvaises réponses. *A priori*, vous surestimez votre niveau ! Si vous avez définitivement le sentiment qu'il y a erreur, demandez à ce qu'on vérifie que les résultats que l'on vous attribue n'appartiennent pas à quelqu'un d'autre. S'il s'agit de l'interprétation d'un questionnaire de personnalité, il n'est pas nécessaire de demander à votre interlocuteur de revoir sa copie : mieux vaut argumenter, en appuyant votre raisonnement sur des exemples puisés dans votre carrière, pour lui démontrer que ses conclusions ne reflètent pas la réalité.

VOS DROITS FACE AUX TESTS

Textes de loi et code de déontologie de la profession des recruteurs sont à connaître pour pouvoir se défendre.

■ Ce que dit la loi

Depuis 1993, la loi encadre les techniques utilisées dans le cadre du recrutement, imposant le recours à des outils pertinents et la bonne information des candidats. Ces textes sont destinés à protéger ces derniers. Nous reproduisons ci-dessous des extraits des dispositions relatives au recrutement et aux libertés individuelles de la Loi n° 92-1446 du 31 décembre 1992 relative à l'emploi, au développement du travail à temps partiel et à l'assurance-chômage :

« **Les informations demandées**, sous quelque forme que ce soit, au candidat à un emploi ou à un salarié ne peuvent avoir comme finalité que d'apprécier sa capacité à occuper l'emploi proposé ou ses aptitudes professionnelles. Ces informations doivent présenter un lien direct et nécessaire avec l'emploi proposé ou avec l'évaluation des aptitudes professionnelles. Le candidat à un emploi ou le salarié est tenu d'y répondre de bonne foi. »

« **Le candidat à un emploi est expressément informé**, préalablement à leur mise en œuvre, des méthodes et des techniques d'aide au recrutement utilisées à son égard. Le salarié est informé de la même manière des méthodes et techniques d'évaluation professionnelles mises en œuvre à son égard. Les résultats obtenus doivent rester confidentiels. »

« **Les méthodes et techniques d'aide au recrutement ou d'évaluation** des salariés et des candidats à un emploi doivent être pertinentes au regard de la finalité poursuivie. »

« **Aucune information concernant personnellement un salarié** ou un candidat à un emploi ne peut être collectée par un dispositif qui n'a pas été porté préalablement à la connaissance du salarié ou du candidat à un emploi. »

« **Aucune personne ne peut être écartée** d'une procédure de recrutement, aucun salarié ne peut être sanctionné ou licencié en raison de son origine, de son sexe, de ses mœurs, de sa situation de famille, de son appartenance à une ethnie, une nation ou une race, de ses opinions politiques, de ses activités syndicales ou mutualistes, de ses convictions religieuses ou, sauf inaptitude constatée par le médecin du travail dans le cadre du titre IV du livre II du présent code, en raison de son état de santé ou de son handicap. »

■ **La déontologie des cabinets de recrutement**

Un grand nombre de cabinets de recrutement sont affiliés au syndicat professionnel Syntec-recrutement. En y adhérant, ils s'engagent à respecter une charte de déontologie qui exclut notamment toute utilisation de tests dont la validité n'est pas reconnue.

En voici quelques extraits : « Le conseil en recrutement exerce sa profession dans le respect des droits fondamentaux de la personne humaine. Il est, en particulier, respectueux de la vie privée et ne pratique aucune discrimination ethnique, sociale, syndicale, sexuelle, politique, religieuse, et d'âge.

- Il s'emploie à transmettre l'échange d'informations complètes et sincères entre les parties concernées. Il éclaire la réflexion de celles-ci et favorise l'expression d'un choix libre et responsable.

- Il n'accepte que des missions qu'il estime, en conscience, correspondre à sa formation et à ses aptitudes.
- Il met en œuvre des méthodes validées qu'il maîtrise et a le souci de l'amélioration constante de la qualité de ses techniques et de la compétence professionnelle de ses consultants.
- Il formule des appréciations limitées aux seules perspectives professionnelles de la mission dont il a la charge.
- Il tient informé ses interlocuteurs, entreprises et candidats, de l'évolution de la mission.

Chaque adhérent s'engage à respecter et faire respecter l'ensemble des principes énoncés dans cette charte.»

Ces tests auxquels vous devriez échapper!

Depuis l'adoption de la loi du 31 décembre 1992 relative à l'emploi préconisant l'utilisation de méthodes pertinentes dans le recrutement, un certain nombre de tests jusqu'alors régulièrement utilisés dans le cadre du recrutement ont été abandonnés. Il s'agit de tous les tests dits « projectifs ». Leur particularité? À l'origine, ils n'étaient pas destinés à être utilisés dans le cadre du recrutement mais pour un usage clinique. En eux-mêmes, ces tests ne sont pas soumis à controverse, et leur efficacité n'est pas remise en cause, même si l'interprétation des résultats peut différer d'un psychologue à l'autre. Ce qui est en revanche tout à fait critiquable, c'est leur utilisation dans le cadre du recrutement alors qu'il s'agit d'outils destinés plutôt à la psychiatrie.

Ainsi, leur interprétation par un expert est susceptible de révéler vos désirs, vos angoisses et vos fantasmes les plus intimes! Cependant, la probabilité que vous vous retrouviez confrontés à l'un d'eux est assez faible. Néanmoins, il subsiste sans doute quelques recruteurs aux méthodes archaïques, pour les utiliser (sans trop s'en vanter)... C'est pourquoi nous vous les présentons succinctement.

LE TEST DE RORSCHACH

Le plus célèbre d'entre eux est sans conteste le test de Rorschach, créé en 1921 par un psychiatre suisse, Hermann Rorschach. Il est constitué de dix planches représentant des taches d'encre qu'il faut interpréter. La première partie du test est spontanée : à vous de faire les commentaires qui vous viennent à l'esprit quand on vous présente les planches. La seconde partie, appelée « enquête », consiste en un dialogue avec le psychologue qui vous demandera de préciser vos réponses et de développer vos interprétations. À savoir : durant ce test, le psychologue ne se contentera pas d'analyser vos interprétations des planches mais étudiera également votre comportement et vos réactions.

Dans certaines entreprises, et pas uniquement dans les PME, les tests n'ont pas vraiment la cote... Ainsi, chez L'Oréal, le recours à ce type d'outil d'aide à la décision est totalement exclu. « Notre processus de recrutement est avant tout basé sur la rencontre avec ceux qui souhaitent rejoindre la société, explique Jean-Claude Le Grand, directeur de la stratégie de recrutement du groupe. Les candidats passent généralement quatre entretiens, avec des professionnels des ressources humaines et avec des responsables opérationnels. Chez nous, les seuls tests auxquels peuvent être confrontés les candidats qui postulent, par exemple, à des postes dans le marketing, ce sont des tests produits : ils se retrouvent avec un produit de la marque entre les mains, à eux de nous dire ce qu'ils en pensent.

C'est un mode d'observation intéressant : par exemple, si vous demandez à des candidats de donner leur avis sur un tube de gel pour les cheveux, certains se contentent de faire un commentaire des informations proposées sur l'emballage tandis que d'autres n'hésitent pas à ouvrir le tube et à s'en mettre dans les cheveux pour l'essayer... Dans notre mode d'organisation, ce qui est important, c'est qu'une décision de recruter ne soit pas prise en solo mais qu'il y ait un partage de décision entre les spécialistes du recrutement et les responsables sur le terrain. »

LE TAT

Le TAT (*Thematic Aperception Test*) du psychologue américain Henry A. Murray a lui aussi connu son heure de gloire et serait encore parfois utilisé. Là, il s'agit d'inventer une histoire à partir d'images représentant des situations ambiguës. Il est composé de 31 planches (photos, dessins ou peintures). À partir de chacune des planches présentées, il faut imaginer une intrigue constituée d'un début, d'un développement et d'un dénouement. Ce test se déroule, selon les cas, à l'oral ou à l'écrit. Par ailleurs, les scènes présentées n'incitent généralement pas à l'allégresse, évoquant le plus souvent la tristesse, l'ennui, la difficulté à communiquer, mais gardez à l'esprit que vous êtes en situation de recrutement : mieux vaut éviter d'imaginer des histoires qui en rajoutent. Et, encore mieux, faites en sorte que le dénouement soit positif!

À savoir

« Je suis confronté à un test projectif, que faire ? »

Tout dépend du contexte et de votre situation personnelle. Si vous cherchez un emploi depuis de longs mois et que le poste à pourvoir vous semble représenter une formidable opportunité, vous aurez sans doute la tentation de vous y soumettre. Dans ce cas, soyez le plus neutre possible, ne faites pas en préambule de commentaires sarcastiques ou négatifs sur ces exercices, passez-les de manière à la fois posée et spontanée en évitant les interprétations trop sombres, révélatrices de troubles mentaux ! Conte-
nez autant que faire se peut vos émotions ou votre agacement car, lors de ces exercices, votre attitude est également évaluée.

Si vous vous trouvez dans une situation moins précaire ou si vous avez certaines valeurs sur lesquelles vous ne transigez pas, vous avez aussi le droit de claquer la porte, ne souhaitant pas travailler dans une entreprise qui s'octroie la liberté de fouiller votre inconscient, allant ainsi bien au-delà de ce qui est nécessaire pour valider un recrutement. C'est à vous de juger...

LE TEST DU VILLAGE

Dernière épreuve « psy » qui a elle aussi connu son apogée dans le recrutement, le test du village, est né à l'institut d'orientation professionnel d'Utrecht (Pays-Bas) avant d'être introduit en France en 1939.

Dans cet exercice, il s'agit de construire un village à partir de petites pièces (des maisons, des boutiques, une église, une gare, une gendarmerie, des ponts, des arbres, des personnages...), puis de répondre à une série de 30 questions telles que « Comment entre-t-on dans votre village ? », « Quel âge avez-vous et quel métier exercez-vous dans ce village ? », « Quelles sont les personnes les plus importantes dans le village ? », etc. Comme dans les autres tests projectifs, il faut éviter de vouloir être original et rester au plus près de la norme : il est de bon ton de placer bien traditionnellement au centre de votre petit village, la mairie, l'église et l'école ! Et il va de soi que le fait d'aménager un village ouvert sur l'extérieur, avec des voies d'accès et de sorties, sera interprété favorablement !

LE TEST DE ROSENZWEIG

Conçu en 1948 par Saul Rosenzweig, ce test est destiné à évaluer la résistance à la frustration. Il est constitué d'une série de 24 dessins représentant deux personnes dans une situation de frustration courante. À chaque fois, il faut compléter le dialogue qui s'engage entre les deux personnages. Exemple de situation : une femme vient de casser un vase, son interlocutrice lui fait remarquer que sa mère y était très attachée. Une personne est réveillée à deux heures du matin par une personne qui s'est trompée de numéro. Quelle va être sa réaction ? Une femme reproche à un homme d'avoir perdu les clés de sa voiture. Il doit répondre. Face à ce test, il faut répondre rapidement, ne pas chercher à faire preuve d'originalité, en évitant de prêter aux personnages mis en cause des réactions trop violentes ou agressives.

LE TEST DE L'ARBRE

Autre épreuve projective fameuse, le test de l'arbre, mis au point par le psychologue helvète Charles Koch. Il s'agit de dessiner à quatre reprises un arbre. L'analyse de la structure de l'arbre (racine, tronc et branches) et du décor (feuillage, fruits, éléments de paysage) doit permettre de révéler certaines tendances de votre personnalité.

Les questionnaires de personnalité

[L] 'organisation des entreprises ne cesse d'évoluer vers des modes de travail demandant de plus en plus un grand sens du travail en équipe. Impossible de mener sa mission, seul dans son coin, il faut désormais savoir travailler en équipe et parfois aussi dans un environnement multiculturel ! C'est sans doute l'une des raisons qui explique que les entreprises, lors d'un recrutement, ne se contentent pas d'évaluer vos compétences mais s'intéressent aussi à votre personnalité. Car elle constitue un élément essentiel d'une intégration réussie des collaborateurs au sein de l'entreprise. Si certaines sociétés ne réalisent qu'un entretien en face à face pour se faire une idée de votre comportement, d'autres en revanche utilisent des questionnaires de personnalité, qu'on appelle aussi « inventaires de personnalité ».

Sommaire

page 32

Les questionnaires
de personnalité,
mode d'emploi

page 41

Les questionnaires
de personnalité
les plus courants

Les questionnaires de personnalité, mode d'emploi

Il ne faut pas imaginer que derrière ces exercices se cachent de redoutables machines à sonder votre inconscient. Les questionnaires utilisés par les entreprises sont orientés avant tout vers l'évaluation de votre comportement dans l'univers professionnel. D'ailleurs, l'analyse des résultats de la plupart des questionnaires n'est pas réservée aux seuls psychologues mais peut être réalisée par tout professionnel du recrutement, pourvu qu'il ait reçu une formation à l'utilisation de cet outil. Pour ne pas s'en faire une montagne, il ne faut jamais oublier que les résultats d'un questionnaire de personnalité ne constituent qu'un outil de décision parmi d'autres et que pour les recruteurs, il ne s'agit pas de paroles d'évangile. Si vous n'êtes pas d'accord avec les résultats, ne vous taisez surtout pas. Faites-le savoir et expliquez en quoi ils vous semblent ne pas correspondre à la réalité de votre personnalité !

L'ÉVALUATION DE VOTRE COMPORTEMENT AU TRAVAIL

Du côté des entreprises, faire passer un questionnaire de personnalité est un moyen de vérifier que les candidats ont un comportement compatible avec leur mode de fonctionnement. Pour Hubert L'Hoste, du cabinet de recrutement Mercuri Urval, les questionnaires de personnalité permettent d'aller plus loin que les entretiens et de découvrir la face immergée de l'iceberg. « Il n'est pas toujours évident pour un candidat d'exprimer avec objectivité ses qualités et ses faiblesses. Grâce à ce type d'outil, on peut obtenir de précieux éléments qui permettront de nourrir une discussion. »

■ La personnalité : un élément déterminant...

Les tests de personnalité remportent un grand succès parce que c'est sur la personnalité que se joue la réussite ou l'échec d'un recrutement. On sait, par

Le directeur d'un cabinet de recrutement raconte : « Un jour, dans le cadre d'un recrutement pour un poste dans la haute administration, j'ai été amené à inviter un haut fonctionnaire, énarque, à remplir un questionnaire de personnalité. Sa première réaction a été de refuser tout net, arguant du fait qu'il sortait de l'ENA et qu'il n'avait rien à prouver. J'ai insisté, lui expliquant que ses compétences n'étaient pas en cause, mais qu'il s'agissait plutôt d'avoir un éclairage sur quelques points de sa personnalité. Il s'est finalement plié à l'exercice. Lors de la restitution, il a avoué être bluffé par l'exactitude de mes conclusions, en particulier sur les traits de sa personnalité les moins valorisants. »

« La directrice générale du cabinet dans lequel je travaillais auparavant était une détractrice des questionnaires de personnalité, se souvient de son côté une consultante. Comme elle en parlait souvent, et pour en dire beaucoup de mal, je lui ai proposé de se prêter à l'exercice, juste pour voir... Lors de la restitution, elle a reconnu être à mille lieux d'imaginer que les résultats pouvaient être aussi fins. »

exemple, que certains caractères indépendants auront des difficultés à s'épanouir dans un grand groupe anglo-saxon ; l'organisation y est corsetée, les collaborateurs doivent, avant tout, être de bons relais et seront appréciés pour leur capacité à respecter les procédures et les méthodes. À l'inverse, un professionnel qui se sent sécurisé dans un cadre rigide aura sans doute du mal à donner la pleine mesure de son talent dans une organisation très souple.

■ ... qui prend parfois le pas sur les compétences

Pour certains types de postes, notamment dans le marketing, le commercial et tous les postes à caractère managérial, la personnalité est fondamentale. « Elle a même tendance à devenir plus importante que les compétences, assure Hubert L'Hoste. Car aujourd'hui, quel que soit le contexte, on ne travaille plus seul. Dans toutes les situations professionnelles, il faut en effet travailler en équipe, collaborer avec d'autres services de l'entreprise, avec le commercial, le marketing, les techniciens, etc. Il ne s'agit plus de

Zoom

« Les tests : un outil d'évaluation parmi d'autres »

Directeur général du cabinet de recrutement Advancers Executive, Wilhelm Laligant utilise régulièrement des tests. « Nous faisons passer un questionnaire de personnalité à la plupart des candidats. Il nous arrive d'utiliser d'autres outils pour des profils très spécifiques. Par exemple, nous utilisons un test mesurant les aptitudes commerciales. Selon les cas, on peut compléter par des mises en situations et des entretiens en anglais. Les tests nous donnent des indications sur les candidats et permettent d'approfondir en entretien certains aspects de leur comportement. Pour que la discussion soit intéressante, il est préférable que le candidat ait eu le temps d'assimiler les résultats. C'est pourquoi nous leur remettons et nous en parlons avec eux quelques jours plus tard. Cela étant dit, il faut relativiser leur importance : ce sont des outils d'évaluation parmi d'autres. Ils ne sont pas infaillibles et il ne faut pas prendre les résultats pour argent comptant. Il arrive qu'ils soient en contradiction avec mes conclusions à l'issue d'un entretien. Dans ce cas-là, j'en discute avec le candidat .»

Pour Wilhelm Laligant, l'erreur la plus courante commise par les candidats lors de ces tests est « celle qui consiste à vouloir mentir. Les tests, en abordant un même thème sous plusieurs angles, mesurent le degré de cohérence ». Dans ces conditions, mieux vaut être sincère et franc !

compétences qui s'apprennent à l'école mais de savoir-être. D'où l'importance de la personnalité. »

■ Des résultats analysés en fonction du poste à pourvoir

Les résultats d'un questionnaire ne sont jamais examinés dans l'absolu mais en fonction des caractéristiques recherchées pour le poste à pourvoir. « Les questionnaires de personnalité ne sont pas une fin en soi, explique Hubert L'Hoste, du cabinet Mercuri Urval. À eux seuls, leurs résultats ne permettent pas de dire immédiatement si le candidat est en adéquation ou pas avec le poste. Ils servent surtout à nourrir un entretien entre le candidat et le recruteur. Les éléments qui émanent du questionnaire sont analysés puis discutés en fonction des spécificités du poste à pourvoir et de l'entreprise qui le propose. »

Profil

Jeunes diplômés ou cadres expérimentés : deux approches

Comme le constate Hubert L'Hoste, directeur au sein du cabinet Mercuri Urval, « Il y a une différence dans la manière dont les jeunes diplômés et les cadres confirmés appréhendent les tests et notamment les questionnaires de personnalité. Chez les premiers, on perçoit souvent une certaine appréhension. Les seconds, au contraire, y voient généralement un moyen de s'assurer que le poste va leur convenir, qu'ils ne vont pas à l'échec assuré en l'acceptant. »

UNE AIDE À LA DÉCISION DE CHOIX

Un questionnaire de personnalité est un outil d'aide à la décision pour les recruteurs. Mais il peut aussi être un outil qui aide les candidats à s'assurer qu'ils font le bon choix en postulant sur tel ou tel poste. « Par exemple, il arrive qu'après analyse des résultats du questionnaire, un candidat se rende compte qu'il a un grand besoin d'indépendance et que, par conséquent, le poste proposé, dans une entreprise dont la culture est stricte et très hiérarchisée, ne va pas lui convenir du tout ! », précise Hubert L'Hoste.

■ L'ultime épreuve

Généralement, les questionnaires de personnalité font leur apparition dans la dernière ligne droite. « Nous soumettons les candidats à un questionnaire de personnalité lorsque nous arrivons au terme du processus de sélection et qu'ils ne restent que quelques postulants en lice, tous adaptés au poste, explique Hubert L'Hoste. Nous les convions à une journée d'évaluation au cours de laquelle ils vont remplir le questionnaire, passer quelques tests supplémentaires avant de participer à un *debriefing* avec un consultant. » Mais, il peut aussi arriver qu'ils apparaissent plus tôt dans le déroulement du recrutement.

BIEN ABORDER UN QUESTIONNAIRE DE PERSONNALITÉ

Être aussi spontané que possible et ne pas perdre son temps à chercher ce qui se cache derrière chaque question : deux règles à suivre à la lettre. Pour

Conseil

Travestir sa personnalité : attention danger!

Stéphanie Le Ferrand fait la remarque suivante : « Un candidat a parfois la tentation de travestir sa propre personnalité pour correspondre à ce qu'il imagine être les attentes du recruteur pour le poste qu'il convoite. C'est un réflexe humain et, par conséquent, tout à fait compréhensible, notamment lorsque l'on est à la recherche d'un emploi depuis longtemps. Mais, il faut se dire que ce n'est pas une bonne solution. Si le recrutement s'effectue sur des éléments de décision biaisés, le nouveau venu risque de se retrouver dans une situation difficile qui le conduira peut-être à l'échec. Le coût peut être lourd, sur le plan financier pour l'entreprise et sur le plan psychologique pour un candidat. Un recrutement raté peut le fragiliser. »

Stéphanie Le Ferrand, consultante chez l'éditeur de tests OPP, la meilleure des attitudes à adopter est d'être spontané et honnête.

« Il ne faut pas se décrire comme on aimerait être, ne pas se décrire non plus comme on pense que le recruteur aimerait que l'on soit. Parce qu'à ce petit jeu, on finit forcément par se prendre les pieds dans le tapis ! »

■ Ne pas (trop) se contrôler

Bien sûr, il est humain de vouloir présenter sa personnalité sous le meilleur jour possible. Néanmoins, il faut essayer de ne pas trop se contrôler, de ne pas tenter de fausser les réponses. D'autant qu'on le fait déjà de manière inconsciente : par exemple, il va de soi que lorsqu'on est candidat pour un poste de manager, on ne va pas essayer de donner de soi l'idée d'une personne qui ne sait ni s'organiser, ni diriger une équipe ni gérer des relations interpersonnelles !

■ Ne pas chercher midi à quatorze heures !

« Il ne faut pas imaginer que les tests sont truffés de pièges, assure une psychologue travaillant chez un éditeur de tests. Dans les items proposés, il n'y a pas de sens masqué ou sous-jacent. Si la question est : "Aimez-vous vous

exprimer en public ?”, il s’agit juste de savoir si vous appréciez de parler devant un auditoire, et rien d’autre. Il ne faut pas, en permanence, se demander “Mais que veulent-ils savoir ?” ou “Avec cette question, que cherchent-ils à analyser ?”, “Pourquoi cette question alors qu’une précédente faisait référence au même sujet ?”... Il faut répondre de la manière la plus sincère possible, même lorsque l’on a l’impression de se contredire. Car c’est dans la nature même de ce type d’exercice ! »

■ Inutile de tricher

Tricher ? On peut toujours essayer, mais c’est risqué car les questionnaires sont bâtis de telle manière qu’ils détectent le manque de sincérité. « Les questionnaires de personnalité comportent une mesure du degré de sincérité, explique Séverine Desaulles, consultante chez Altedia. Certains candidats tentent de louvoyer, mais une même notion étant abordée à plusieurs reprises sous différentes formes, ils finissent par donner des réponses qui ne sont pas cohérentes. Si sur un même sujet vous avez répondu successivement oui et non, on peut en conclure que vous avez manqué de sincérité. »

■ Vos mensonges débusqués !

« Les analyses des questionnaires comportent un taux de cohérence, voire un niveau de mensonge, confirme une consultante dans un cabinet de recrutement. Cela dit, les mensonges ou les incohérences d’un candidat peuvent éventuellement faire illusion face à un recruteur débutant. En revanche, il y a de fortes chances qu’ils soient rapidement mis au jour par un professionnel des ressources humaines plus chevronné. Autant dire que dans ce cas, le poste sera proposé à un autre postulant car comme chacun le sait, la confiance constitue un facteur essentiel dans un recrutement. »

SE PRÉPARER AVANT LE JOUR J

Il n’y a pas à proprement parler d’entraînement à envisager. Mais on peut néanmoins se préparer en prenant du recul, en réfléchissant à ses qualités et à ses défauts de manière à tirer profit de l’entretien qui suivra inmanquablement le passage du questionnaire de personnalité.

■ Prendre du recul

Pour un questionnaire de personnalité, il n'y a pas d'entraînement possible. En revanche, il est tout à fait possible de se préparer mentalement. Il est important de prendre du recul et de ne pas se contenter de lister simplement ses qualités et ses défauts. Il faut s'astreindre, pour chacun d'entre eux, à trouver des situations vécues qui viendront les illustrer positivement. Une personne possédant de l'expérience les tirera de sa vie professionnelle tandis qu'un jeune diplômé les cherchera dans sa formation, ses stages ou ses jobs d'été.

■ Trouver des exemples concrets

Avant tout, il faut se garder de rester général ou d'être conceptuel. Il faut préparer des éléments concrets. L'un de vos atouts est le sens de l'organisation et de la planification ? Remémorez-vous, par exemple, les différentes étapes d'un projet que vous avez animé et mené à son terme dans les délais, de manière à pouvoir en parler à votre interlocuteur, lors de l'entretien qui suivra le passage du questionnaire. Si vous êtes étudiant, vous pourrez par exemple relater la manière dont vous vous êtes préparé à un concours particulièrement difficile, comment vous avez planifié vos révisions et respecté le programme dans les délais. L'essentiel étant d'illustrer chaque caractéristique de votre personnalité, avec des situations vécues et des exemples de réalisation.

■ Réfléchir à ses points faibles

Pour Hubert L'Hoste, du cabinet Mercuri Urval, « il faut surtout travailler sur ses points faibles, bien y réfléchir pour être capable de convaincre qu'on les a identifiés, qu'on les connaît bien, qu'ils ne nous handicapent pas dans la vie professionnelle, voire qu'on a réussi à les transformer en atout ».

Étayer un jugement plutôt que l'infirmier. « Les conclusions auxquelles on arrive avec un questionnaire de personnalité sont souvent proches de l'impression que l'on a pu se forger lors d'un entretien, explique un consultant dans un cabinet de recrutement international. Cela dit, tous les tests comportent une zone d'incertitude. Car chaque candidat est dans un scénario : il répond en fonction des attentes des recruteurs mais aussi de la mise en

Certains cabinets de recrutement important développent leurs propres outils d'évaluation. C'est le cas du cabinet Mercuri Urval. « Notre questionnaire de personnalité est basé sur l'analyse factorielle, explique Hubert L'Hoste. Il est composé d'une série de propositions dans différents domaines (le relationnel, la manière de prendre des décisions, de s'organiser...). Le candidat doit indiquer, sur une échelle de 1 à 6, si la proposition lui ressemble ou pas. »

< peu important très important >

1 2 3 4 5 6

- A** ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Avoir un poste influent
- 1 B** ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Savoir que les autres sont prêts à m'aider
- C** ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Pouvoir, dans une discussion avec d'autres, faire accepter une décision

1 2 3 4 5 6

- A** ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Obtenir le soutien des autres et leurs encouragements
- 2 B** ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Être ouvert aux opinions des autres
- C** ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Pouvoir mener mon travail comme je l'entends

valeur sociale de certaines compétences. Seul l'entretien peut fournir des réponses claires. C'est pourquoi j'utilise les résultats à un questionnaire de personnalité d'abord pour confirmer mon jugement personnel. Ainsi, si j'ai discerné certaines compétences ou capacités chez un candidat et que les conclusions du questionnaire viennent infirmer mon jugement, je vais instruire à charge contre les résultats. Je me demande, par exemple, si mon interlocuteur n'a pas fait preuve d'une modestie excessive sur certains points. À moins qu'il n'ait été fatigué le jour où il a rempli le questionnaire. Lors de l'entretien, je revois avec lui les différents points. Par exemple, je peux lui dire : « Il apparaît que, sur tel et tel point, vous jugez que vous avez des compétences faibles, qu'en est-il vraiment ? Pourquoi pensez-vous

Conseil

Positiver son attitude face aux questionnaires

« Il faut essayer de voir les questionnaires et le debriefing comme une chance plutôt que comme un moyen d'élimination, recommande Hubert L'Hoste. Ils permettent à la fois de mieux se connaître et en même temps d'approfondir la connaissance du poste. Dans tous les cas, il faut être proactif, en profiter pour mieux connaître le poste. Être curieux, poser des questions, c'est un signe de maturité. »

cela?» Mais je peux aussi être plus direct si le questionnaire vient confirmer mon jugement : « J'ai eu le sentiment lors de notre premier entretien que vous n'étiez pas très à l'aise dans tel domaine, et le questionnaire le confirme. Êtes-vous d'accord avec ce constat ? » Parfois, il m'arrive de faire réagir mon interlocuteur en lui disant : « J'ai l'impression que le poste n'est pas vraiment fait pour vous, qu'en pensez-vous ? » »

TIRER PARTI DE L'ENTRETIEN DE *DEBRIEFING*

L'entretien que vous aurez une fois vos réponses au questionnaire analysées n'est pas une simple restitution. Il s'agit d'un vrai dialogue. Alors participez, posez des questions, argumentez, expliquez ! Car l'entretien de restitution permet, si nécessaire, de rectifier le tir. Grâce aux questionnaires, on peut cerner les grandes lignes de la personnalité d'un candidat. Mais, il ne s'agit que des éléments de base : l'expérience et la maturité viennent ensuite colorer la personnalité de fond. Et c'est justement l'objectif de la discussion qui suit de faire apparaître ces différences.

« Lors de cet entretien, on a tout à fait le droit de dire que l'on n'est pas d'accord avec les résultats du test, explique Hubert L'Hoste. Ainsi, si les résultats font ressortir un caractère timide, le candidat peut reconnaître qu'il a une vraie tendance à la timidité mais que celle-ci a évolué. Il peut aussi tout à fait expliquer qu'il a un bon relationnel et relater, par exemple, des situations dans lesquelles sa réserve et sa capacité à trouver des compromis lui auront permis de résoudre un conflit. »

Les questionnaires de personnalité les plus courants

SOSIE, PAPI, D5D ou OPQ 32... Derrière ces appellations codées se cachent les questionnaires de personnalité que vous avez le plus de chance de rencontrer car ils sont les plus couramment utilisés. Nous vous les présentons ici, accompagnés, quand c'est possible, d'exemples d'items ou de consignes. De manière à ce que vous soyez préparé au mieux à l'épreuve...

LE SOSIE

Distribué par les ECPA (Éditions du centre de psychologie appliquée), le SOSIE est une référence en matière d'inventaire de personnalité et de motivation. Il se révèle particulièrement adapté au public des cadres car il met en évidence des styles de management.

■ Ses caractéristiques

Il s'agit d'un test à choix forcé qui se présente sous forme de 98 groupes de trois ou quatre phrases, destinés à évaluer 21 dimensions dont 9 relèvent de la personnalité (ascendance, sociabilité, acceptation des autres...) et 12 des valeurs personnelles et interpersonnelles (considération sociale, intérêt pour les autres, conformisme, matérialisme, implication...). Dans chaque groupe, le candidat doit choisir la proposition qui lui ressemble le plus et celle qui lui ressemble le moins. Le temps de passage moyen est de quarante-cinq minutes.

■ Son utilisation

C'est un questionnaire dont le temps de passage est long et qui est peu adapté aux besoins des entreprises qui recrutent simultanément de gros volumes. *A priori*, vous n'avez donc aucune chance d'y être confronté si vous

êtes amené à participer à une session de recrutement collectif, comme cela arrive parfois pour les jeunes diplômés. Vous ne le rencontrerez pas non plus en phase de présélection, mais plutôt en phase finale de recrutement. À noter : il est très apprécié par les cabinets de recrutement.

■ Exemples d'items du SOSIE

Voici l'exemple réel du SOSIE tel qu'il est fourni par les ECPA dans les consignes données au candidat. Les items se présentent ainsi à l'écran.

Question			
n°...		> +	> -
A	À un excellent appétit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B	Est souvent malade	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
C	Suit un régime équilibré	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
D	Ne fait pas assez d'exercice	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		<div>V</div>	

(Avec l'aimable autorisation des ECPA).

D'autres exemples (fictifs). Si l'on vous propose de passer le SOSIE, vous pourrez aussi vous retrouver face à des propositions n'ayant rien à voir les unes avec les autres, telles que :

- A - Aime travailler dans l'urgence.
- B - Préfère réfléchir à deux fois avant de donner son opinion.
- C - Ne se formalise pas des critiques des autres.
- D - Est prudent sur la route.

- A - Regarde peu la télévision.
- B - Fait le plus grand cas des conseils qu'on lui donne.
- C - Aime prendre la parole en public.

- A - Aime lire des romans.
- B - N'aime pas être en retard dans son travail.
- C - Se met rarement en colère.
- D - Met un soin particulier à avoir un bureau toujours bien rangé.

À savoir

Des réponses à des questions classiques

Les recruteurs utilisent le SOSIE pour répondre à quelques grandes questions récurrentes : le candidat a-t-il du goût pour le contact? Quel est son style de management? S'adaptera-t-il facilement à la culture de l'entreprise? Quel rôle pourra-t-il jouer au sein de l'équipe? S'intégrera-t-il facilement dans cette équipe?

LE PAPI

Créé par un psychologue du travail dans les années 1970, le PAPI (*Perception And Preference Inventory*) est un questionnaire de personnalité qui évalue les personnes dans le contexte professionnel.

■ Ses caractéristiques

Il existe deux versions du PAPI : le PAPI-I (pour ipsatif) est destiné à l'évaluation des atouts professionnels et des voies de progrès. De son côté, le PAPI-N (pour normatif) permet de comparer les individus entre eux et par rapport à une population de référence, sur plusieurs facteurs de personnalité. Il est, de ce fait, particulièrement adapté à la sélection dans le cadre du recrutement. L'un et l'autre possèdent deux versions, l'une papier et l'autre informatisée et leur passage est court : pas plus de quinze minutes.

Le PAPI-I se présente sous la forme de 90 paires d'affirmations à chaque fois toutes aussi positives, entre lesquelles le candidat doit choisir, ce qui l'oblige à dégager des priorités.

Le PAPI-N comporte 126 phrases qui abordent les thèmes de la sociabilité, de la dynamique de travail, du tempérament, de l'ascendance sur les autres ou de la conscience professionnelle qu'il faut situer sur une échelle de 1 à 7 (de « pas du tout d'accord » à « tout à fait d'accord »). Les résultats obtenus permettent de dégager des hypothèses sur la personnalité du candidat dans le contexte professionnel qui seront discutées lors de l'entretien de restitution qui doit suivre.

À savoir

Des utilisateurs formés

Comme tous les questionnaires de personnalité, l'utilisation du PAPI implique une formation préalable. Pour pouvoir développer une utilisation à la fois efficace et déontologique de l'outil, les futurs utilisateurs doivent suivre obligatoirement deux sessions de deux jours : l'une pour apprendre à utiliser l'outil ; l'autre pour se familiariser avec les techniques de restitution. Ces sessions se déroulent en deux périodes distantes. Entre celles-ci ont lieu des sessions de mise en pratique.

Par la suite, si nécessaire, les utilisateurs du PAPI bénéficient d'une assistance téléphonique.

■ Son utilisation

C'est un outil très courant : on compte en effet autour de 1 200 utilisateurs en France, qu'il s'agisse de grandes entreprises ou de collectivités locales. On y a recours pour tout type de poste.

■ Exemples d'items du PAPI-I

- J'aime travailler en groupe.
- J'aime avoir de l'influence sur autrui.
- J'ai toujours besoin de faire de mon mieux.
- Je dois poursuivre un travail jusqu'à ce qu'il soit terminé.
- J'ai tendance à me laisser influencer par les autres.
- J'ai tendance à ne pas respecter l'autorité.

LE MBTI

Commercialisé en Europe par le cabinet OPP, le MBTI (*Myers Briggs Type Indicator*) existe depuis une cinquantaine d'année. Bien qu'il ne soit pas adapté à la sélection, car il n'a pas vocation à comparer les individus, cer-

tains recruteurs l'utilisent pour se faire une idée plus précise du fonctionnement des candidats à l'embauche.

■ Ses caractéristiques

Le MBTI comporte 89 questions offrant à chaque fois deux alternatives. Les réponses permettent de dévoiler les grandes lignes de la personnalité d'un individu. Est-il plutôt introverti ou extraverti? Dans le cadre relationnel, est-il davantage enclin au jugement ou à l'écoute? Est-il guidé par ses sensations ou son intuition? Forge-t-il son jugement sur sa réflexion ou plutôt sur ses sentiments? Etc. Au final, il permet de faire ressortir un profil de personnalité. Au total, ce test en compte 16, auxquels sont associés un ensemble de caractéristiques comportementales et de valeurs.

■ Son utilisation

C'est l'un des questionnaires de personnalité les plus utilisés au monde. Il s'avère surtout utile dans le cadre du développement personnel car il permet de développer la connaissance de soi. Certains établissements d'enseignement l'utilisent d'ailleurs pour accompagner les étudiants dans leur orientation.

■ Exemples d'items du MBTI

Choisissez parmi ces deux mots celui qui vous correspond le mieux :

- organiser
- diriger

Choisissez parmi ces deux mots celui qui vous correspond le mieux :

- créer
- fabriquer

Préférez-vous être considéré comme :

- une personne pratique
- une personne ingénieuse

L'OPQ 32

Développé par la société SHL, l'OPQ (*Occupation Personality Questionnaire*) 32 est un questionnaire destiné à évaluer une personnalité dans un contexte professionnel.

■ Ses caractéristiques

Cet inventaire de personnalité est constitué de 104 séries de quatre propositions parmi lesquelles le candidat devra choisir celle qui lui ressemble le plus et celle qui lui ressemble le moins. Le passage de ce test, qui se déroule sous une forme informatisée, dure en moyenne cinquante minutes. Le résultat est presque immédiat car réalisé de manière automatique. Un rapport dresse un profil sur 32 dimensions de la personnalité (qui vont du contrôle émotionnel à la capacité d'innovation en passant par l'esprit d'organisation et le respect des normes). Le rapport, qui va bien au-delà du profil de base puisqu'il fait ressortir des éléments comme le style de management ou la manière d'appréhender le travail en équipe, sert de base à l'entretien de *debriefing* qui suivra.

■ Son utilisation

Ce questionnaire est utilisé dans différents contextes : de sélection dans le cadre du recrutement comme d'évolution en interne ou de réorientation de carrière. On y a recours pour tout type de population, mais le plus souvent pour des profils ayant des responsabilités managériales, quel que soit le niveau. Ainsi, on s'en sert dans le recrutement dès le premier niveau d'encadrement (superviseurs, chefs d'équipe...), mais aussi pour des responsables de service, des directeurs de centre de profit ou encore des dirigeants de filiale.

■ Un rapport amendable

« L'analyse des résultats de l'OPQ 32 prend la forme d'un rapport au format Word, que le recruteur pourra transmettre au candidat, explique Stéphanie Le Ferrand. Il ne s'agit pas d'une analyse définitive : à la suite de l'entretien de *feedback*, le recruteur peut modifier le contenu du rapport, en fonction des informations obtenues lors de la discussion, avant de le remettre au candidat. »

■ Les consignes de l'OPQ 32

Nous reproduisons ici les consignes telles qu'elles sont fournies aux candidats avant le passage de l'OPQ 32.

Questionnaire de personnalité (OPQ 32). Ce questionnaire a été conçu pour permettre d'établir votre profil de personnalité en entreprise à travers des propositions se rapportant à des tâches ou activités liées au travail. Il présente 104 séries de quatre propositions : A, B, C, D. Votre tâche va consister à choisir, dans chaque série, la proposition qui vous paraît la plus proche de votre manière habituelle de penser et d'agir. Ensuite vous devrez choisir, dans la même série, la proposition qui vous paraît la moins proche de votre manière habituelle de penser et d'agir.

Par exemple :

A - J'aime m'affirmer dans le groupe

B - Je fais preuve de bon sens

C - Je contrôle les détails

D - Je sais me détendre

Soyez aussi spontané(e) et honnête que possible dans vos réponses. Il n'y a pas de bonne ou de mauvaise réponse. Aussi ne répondez pas selon ce que vous pensez souhaitable de dire, ni selon ce que vous souhaitez être. Il est évident que certaines propositions ne s'appliqueront pas à vous, et que parfois vous rencontrerez certaines difficultés à choisir entre deux propositions : néanmoins faites pour le mieux. Enfin sachez que, même s'il n'y a pas de limite de temps, vous devez travailler aussi vite que possible sans vous attarder sur une question.

LE D5D

Édité par les ECPA, le D5D (Description des 5 Dimensions) est un outil rapide à utiliser et qui permet d'obtenir des informations synthétiques sur une personnalité.

■ Ses caractéristiques

Il se présente sous la forme de 11 séries de cinq qualificatifs et son passage ne dépasse pas quinze minutes. Si celle-ci se déroule sur ordinateur, le candidat devra sélectionner l'adjectif qui lui correspond le mieux et celui qui lui correspond le moins. Il doit ensuite refaire la même opération avec les trois

L'Alter Ego est un exercice diffusé par les ECPA qui explore les cinq grandes dimensions de la personnalité (l'extraversion, le caractère agréable, la conscience professionnelle, la stabilité émotionnelle et l'ouverture d'esprit). C'est un exercice « papier crayon », dont le passage dure entre vingt et trente minutes. Il comporte 132 items, avec pour chacune cinq possibilités de réponses : tout à fait vrai, plutôt vrai, ni vrai ni faux, plutôt faux, tout à fait faux. Comme les autres exercices, cet inventaire de personnalité n'est pas utilisé dans l'absolu, mais par rapport à une définition de poste comportant une liste d'aptitudes et de compétences requises. À savoir : ce questionnaire est construit de manière à repérer les sujets ayant tendance à donner d'eux-mêmes une image faussée, grâce à une échelle de désirabilité sociale et à une évaluation de la cohérence des réponses.

adjectifs restant. Si elle se déroule dans sa version papier crayon, le candidat devra alors classer les adjectifs de 1 à 5. Dans tous les cas, il suffit de dix à quinze minutes pour le passer.

Les dimensions évaluées par le D5D. Le D5D mesure les cinq dimensions qui constituent le cœur de la personnalité : l'extraversion et l'introversion (êtes-vous communicatif, expansif, sociable, réservé, calme, pondéré?), le caractère agréable (êtes-vous direct, intransigeant, exprimez-vous directement votre désaccord, et vos critiques?), la conscience (êtes-vous rigoureux, méthodique, avez-vous besoin d'ordre, de structure, êtes-vous peu préoccupé d'organisation, de méthode ou plutôt enclin à l'improvisation?), l'ouverture (êtes-vous conformiste, conventionnel, résistant à la nouveauté, ou plutôt ouvert, curieux, imaginatif?), la stabilité émotionnelle (quelle est votre vulnérabilité au stress, votre sensibilité à la critique, à l'échec, comment résistez-vous au stress, êtes-vous d'humeur égale?).

■ Son utilisation

Il s'agit d'un exercice dont le passage est rapide, qui permet d'obtenir les grandes tendances du comportement des postulants. Vous aurez de fortes chances d'y être confronté si vous postulez dans une grande entreprise, ayant

d'importants volumes de recrutement. Le D5D est un questionnaire tout public, qui est utilisé dans le cadre d'un recrutement mais que vous pourrez aussi rencontrer plus tard dans votre carrière, lors d'un bilan de compétences ou d'un *coaching*.

■ Exemples (fictifs) d'items du D5D

Dans ce questionnaire, il faut d'abord choisir parmi les cinq propositions les deux qui vous correspondent le plus. Puis renouveler l'opération avec les trois restantes.

Vous êtes :

• attentif aux autres • énergique • cordial • perfectionniste • lucide.

Vous êtes :

• réactif • à l'écoute • ordonné • patient • réfléchi.

Vous êtes :

• imaginatif • organisé • courtois • précis • volontaire.

Vous êtes :

curieux • spontané • créatif • optimiste • conciliant.

LE QUICKSIFT

Diffusé par la société SHL, le Quicksift est avant tout un outil de présélection, généralement utilisé pour des recrutements de masse.

■ Ses caractéristiques

Ce questionnaire, que l'on remplit sur ordinateur, est constitué de 40 blocs de quatre items. Il faut à chaque fois choisir la proposition dont on se sent le plus proche, et celle dont on se sent le moins proche. Le passage dure entre dix et quinze minutes. L'analyse qui en sort est automatisée et permet de positionner un candidat autour de compétences déclinées autour de huit grands thèmes : décider et diriger, soutenir et coopérer, interagir et présenter, analyser

Conseil

Attention au temps !

Pour les questionnaires de personnalité, il n'y a pas de temps limité de passage. Cependant, il faut garder à l'esprit que la durée peut constituer un indicateur pour certains recruteurs : ainsi que peut-on déduire de la capacité d'un candidat à être réactif, à décider et à se positionner s'il met une heure trente à passer un test qui, en moyenne, prend quarante-cinq minutes ? Il est donc préférable de ne pas trop hésiter.

et interpréter, créer et conceptualiser, organiser et exécuter, faire face et s'adapter, et enfin entreprendre et réaliser.

■ Son utilisation

Cet outil permet d'appréhender un candidat sous un angle psychologique. Les informations recueillies seront ensuite creusées au cours d'un entretien de restitution souvent rapide, puisque ce questionnaire est généralement utilisé dans le cadre d'une présélection.

Par exemple, si vos réponses font ressortir que vous êtes une personne persuasive, le recruteur vous demandera de lui relater des situations où votre pouvoir de persuasion a fait merveille. Idem s'il apparaît que vous êtes diplomate, réactif ou organisé. D'où l'intérêt d'avoir réfléchi à l'avance à vos atouts et à vos défauts de manière à trouver des exemples ou des contre-exemples qui feront mouche.

■ Pour des postes de débutants

Il est généralement utilisé pour effectuer une sélection entre des personnes qui postulent à des emplois n'impliquant pas de capacités au management et s'appuyant plus sur du savoir être que sur des compétences techniques. Par exemple, ce test est utilisé pour le téléconseil, le personnel d'accueil ou les vendeurs. Il peut également servir lorsqu'il s'agit de sélectionner des jeunes diplômés de manière à avoir d'autres éléments que les informations contenues dans leur CV pour nourrir la discussion lors de l'entretien.

Avec PerformanSe-Dialecho, il est possible de croiser une démarche d'autoévaluation du candidat avec une démarche d'observation menée par la personne chargée de l'évaluation. Ainsi, tandis que le candidat remplit son questionnaire, le recruteur en remplit un de son côté, à propos de son interlocuteur. Celui-ci est constitué de 74 adjectifs destinés à décrire la personne visée en faisant un choix entre « plutôt oui » ou « plutôt non ». Ainsi, le recruteur devra dire si le candidat semble ou pas clairvoyant, préoccupé, prévenant, déterminé, jovial ou encore réservé. Objectif de ce regard croisé : permettre un entretien de *debriefing* plus riche et plus précis.

LE PERF-ECHO

Développé par la société PerformanSe, le questionnaire Perf-Echo est un logiciel d'aide à l'évaluation des comportements en milieu professionnel de plus en plus courant.

■ Ses caractéristiques

Ce questionnaire, dont le passage se déroule sur ordinateur, est constitué de 70 items contenant deux propositions entre lesquelles le candidat doit choisir. Il suffit d'une dizaine de minutes pour le remplir. L'analyse des résultats donnera lieu à un rapport comportant différents paragraphes portant sur la sociabilité, la manière d'aborder les relations hiérarchiques ou encore la réaction au stress du candidat. Ce rapport, qui mentionnera également les points d'appui et les points de vigilance, servira de base à l'entretien de *debriefing*.

■ Son utilisation

Ce questionnaire est utilisé pour tous types de profils dans le cadre du recrutement mais aussi en cas d'évolution professionnelle par des entreprises dans tous les secteurs d'activité, des cabinets conseil ainsi que des organismes publics.

■ Exemples d'items

1. Un de mes points forts est de :

- Prévoir rapidement les conséquences de mes décisions.
- Analyser les situations dans le détail.

6. Choisir entre les deux items suivants :

- J'avance sans craindre les risques.
- Je prépare mon travail avec prudence.

8. Choisir entre les deux items suivants :

- J'aime réaliser mes idées, même si cela doit créer quelques tensions autour de moi.
- Je m'efforce de conserver de bonnes relations, plutôt que d'imposer mes idées.

11. Choisir entre les deux items suivants :

- J'aime me fixer des buts et travailler pour les atteindre.
- J'aime rester en éveil pour saisir toute occasion favorable.

Les tests d'aptitude et d'intelligence

[R]ésoudre des problèmes, trouver des solutions judicieuses, s'adapter à des événements imprévus, prendre rapidement les bonnes décisions, évaluer correctement les situations... Autant d'aptitudes que les recruteurs souhaitent évaluer car elles fournissent des indications précieuses, non seulement sur la performance au travail, mais aussi sur les capacités à se former et à évoluer.

Les tests d'aptitude les plus courants évaluent l'aisance avec les chiffres, la capacité à se situer dans l'espace ou à se concentrer, le sens de la précision, ou tout simplement la connaissance d'un secteur et de sa culture.

Vous trouverez dans cette partie une présentation des principaux tests d'aptitude et d'intelligence ainsi que des exemples pour vous y préparer.

Sommaire

page 54

Les tests d'aptitude et d'intelligence, mode d'emploi

page 60

Quelques tests d'aptitude et d'intelligence courants

page 93

Des tests d'entreprises

Les tests d'aptitude et d'intelligence, mode d'emploi

Les tests d'aptitude et d'intelligence sont surtout utilisés dans le cadre de concours administratifs ou pour accéder à de grandes écoles. Mais, ils sont également employés par les entreprises et les cabinets de recrutement pour évaluer des candidats à un poste à pourvoir. Il en existe de tous niveaux, tant pour évaluer des candidats ayant un faible niveau de qualification que pour tester des cadres postulant à des postes de direction.

LES DIFFÉRENTS TESTS D'APTITUDE

Aptitude numérique ou verbale, connaissance d'un métier, sens critique, maîtrise du français... les tests d'aptitude évaluent toutes sortes de savoirs et de compétences.

■ Les tests d'aptitude numérique

« Les candidats sont souvent inquiets à l'idée de passer ce type de tests, remarque Stéphanie Le Ferrand, consultante chez un éditeur de tests. Certains font remarquer qu'ils n'ont pas fait de mathématiques depuis des années. Mais, il faut savoir que ces tests n'ont rien à voir avec des exercices de maths tels qu'on peut les rencontrer dans son cursus scolaire. Leur objectif est d'évaluer la capacité à manipuler des données chiffrées. Les exercices proposés sont généralement liés à des situations professionnelles et font référence à des données de production, de gestion de stocks, de chiffres d'affaires... »

■ Les tests d'aptitude verbale

« L'objectif de ces exercices est d'évaluer la manière dont une personne interprète et utilise des données écrites, indique Stéphanie Le Ferrand. Il ne

Test**Un exemple de test
de raisonnement numérique***

Dans ce test, vous devez utiliser les données et les chiffres présentés dans les tableaux et graphiques afin de répondre aux questions qui suivent. Pour chaque question, cinq réponses vous sont proposées. Il n'existe qu'une, et une seule, bonne réponse dans chaque cas.

Vous pouvez utiliser une calculatrice pour ce test. Calculatrice et papier de brouillon vous seront fournis lorsque vous passerez les tests.

Tableau statistique

	Structure de la population en 198Y				
	Population en début d'année (en millions)	Naissance d'enfants viables pour 1 000 pers.	Décès pour 1 000 pers. (de janv. à déc.)	Pourcentage en début d'année de personnes âgées	
				de moins de 15 ans	de 60 ans et plus
Royaume-Uni	56,6	13,3	11,8	19	21
France	55,2	13,9	10,0	21	19
Italie	57,1	10,1	9,5	19	19
Allemagne	61,0	9,6	11,5	15	20
Espagne	38,6	12,1	7,7	23	17

Questions

1. Quel pays possède le plus grand nombre de personnes de 60 ans et plus début 198Y?

- | | | | | |
|-------------|--------|--------|-----------|---------|
| A | B | C | D | E |
| Royaume-Uni | France | Italie | Allemagne | Espagne |

2. En 198Y, combien y a-t-il eu de naissances d'enfants viables en Espagne et en Italie cumulées (au millier près)?

- | | | | | |
|--------|--------|---------|---------|----------|
| A | B | C | D | E |
| 104000 | 840000 | 1044000 | 8400000 | 10440000 |

3. En 198Y, quel fut l'effet net des taux de naissance d'enfants viables et de décès sur la population britannique?

- | | | | | |
|-----------------|-----------------|-----------------|------------------|-------------------------|
| A | B | C | D | E |
| Baisse de 66700 | Hausse de 84900 | Hausse de 85270 | Hausse de 752780 | Impossible à déterminer |

* Test reproduit avec l'autorisation de SHL.

Test

Un exemple de test de raisonnement verbal*

Instructions. Ce test présente un texte, suivi de quatre propositions. Votre tâche va consister à évaluer la logique de chacune des quatre propositions, compte tenu du texte qui la précède, et à choisir l'option adéquate.

Option A : si l'énoncé de la proposition vous paraît manifestement exact ou découler logiquement des informations ou des opinions contenues dans le texte, noircissez la case A sur votre feuille de réponses.

Option B : si l'énoncé de la proposition vous paraît manifestement inexact, ou contraire à la logique des informations ou des opinions contenues dans le texte, noircissez la case B sur votre feuille de réponses.

Option C : si l'énoncé de la proposition ne vous paraît ni manifestement exact, ni manifestement inexact par rapport à la logique des informations ou des opinions contenues dans le texte ou si vous manquez d'éléments pour conclure, noircissez la case C sur votre feuille de réponses.

Texte. Après avoir posé quelques questions au client, l'agent d'assurance lui présente deux ou trois polices d'assurance. Bien que l'agent essaye d'orienter le choix du client vers une police particulière, la décision finale est laissée au client. Une fois la décision prise, l'agent ne reprend généralement pas la discussion sur les avantages et les inconvénients des diverses options possibles.

Propositions

1. C'est l'agent qui fait le choix final concernant la police qui devrait être adopté.
2. On présente plus d'une police au client.
3. Quand le client a accepté la police, l'agent lui demande de répondre à quelques dernières questions.
4. L'agent peut recommander une police plus qu'une autre.

* Test reproduit avec l'autorisation de SHL.

s'agit pas d'évaluer un niveau en grammaire ou en orthographe. Ainsi, les candidats se voient remettre de petits textes, des extraits de journaux ou de règlements. Leur tâche consiste à se prononcer sur des propositions destinées à vérifier leur niveau de raisonnement.»

On peut avoir l'impression de tomber sur un test inadapté car trop difficile. En réalité, le niveau est défini avec beaucoup de soin. « Pour que ces tests aient de l'intérêt, il faut qu'ils correspondent au niveau des candidats et aux aptitudes requises par le poste, assure Stéphanie Le Ferrand. Pour un comptable, par exemple, il n'est pas utile de mesurer les aptitudes spatiales. Par ailleurs, si le niveau de difficulté est trop élevé, tous les candidats vont échouer, et si c'est trop facile, tout le monde va réussir. De ce fait, il n'y aura pas de différences et le recruteur ne sera pas plus avancé... C'est pourquoi, il y a un travail important d'analyse préalable pour trouver le niveau de complexité adapté. »

■ Les tests d'aptitude spatiale

Leur objectif? Évaluer la vision en 3D. Ce type d'exercice est généralement utilisé dans le cas de recrutement pour des fonctions techniques : des ingénieurs, des informaticiens en CAO (conception assistée par ordinateur).

■ D'autres types d'aptitudes évaluées

Le type d'aptitudes évaluées est particulièrement large. Certaines sont très courantes comme l'orthographe, l'attention ou encore la précision. D'autres sont plus rares et liées aux activités spécifiques de certaines entreprises. Ainsi, si vous postulez dans une société de conseil informatique, il ne faudra pas être étonné que l'on évalue votre connaissance des principaux langages de programmation. Démarche similaire si vous postulez à un poste dans le domaine du contrôle aérien : on vous fera passer des tests de perception et de réactivité aux changements de couleurs...

■ Les tests de raisonnement mécanique

Ce type de test est notamment utilisé dans l'industrie, pour des métiers liés à la production. Ils mettent généralement en scène différents types de mécanismes comme des jeux de poulies ou de pistons.

À savoir

Des tests moins utilisés que les questionnaires de personnalité

De nombreuses études démontrent la validité des tests d'aptitude et leur bonne valeur prédictive en matière de performance au travail. Cependant leur utilisation n'est pas pour autant généralisée, bon nombre de recruteurs dans l'Hexagone leur préférant les questionnaires de personnalité. De plus, il semble que ce type d'exercice, même s'il en existe de tous niveaux, soit plus facilement proposé à des débutants ou des personnes peu diplômées qu'à des cadres ou futurs cadres de haut niveau. Pour ces derniers, on préférera souvent des mises en situation, qui permettent de recueillir des indications sur la manière de gérer les relations interpersonnelles, un élément primordial pour ceux à qui l'on va confier la responsabilité d'encadrer une équipe.

BIEN ABORDER LES TESTS D'APTITUDE

Être frais et disponible, ne pas hésiter à demander des explications, faire attention au temps... telles sont quelques-unes des règles de base à respecter pour passer ce type de tests avec succès.

■ Être en forme !

« Ce sont souvent des tests courts qui impliquent d'être réactif et d'avoir l'esprit vif, explique Stéphanie Le Ferrand. Il faut donc se mettre en situation de se concentrer au maximum. Les conseils à suivre sont de l'ordre du bon sens. Si l'on a des problèmes de vue, il faut par exemple ne pas oublier de prendre ses lunettes car si l'on est confronté à une série de tests, on peut être amené à passer une heure ou plus devant un écran d'ordinateur. »

■ Des outils familiers...

Par ailleurs, certains tests, en particulier ceux consacrés au raisonnement numérique, impliquent l'utilisation d'une calculatrice. On en fournira une à ceux qui n'en ont pas, mais mieux vaut vous munir de celle dont le maniement vous est familier.

Comme tous les tests, les exercices servant à évaluer les aptitudes peuvent faire l'objet d'un entretien de restitution, même si ce n'est pas toujours le cas. « C'est parfois le fait des recruteurs, admet un chargé de recrutement en entreprise. Ne donnant pas une suite favorable à une candidature, ils n'ont pas envie de perdre du temps à entrer dans le détail des résultats aux tests, se contentant de dire au candidat qu'il n'est pas retenu. Mais c'est parfois le fait des candidats eux-mêmes. Certains ne prennent pas la peine de demander que l'on commente les résultats qu'ils ont obtenus. Pour ma part, quand je vois un candidat qui a été confronté à nos tests techniques quelques jours auparavant, il m'arrive de lui demander : "Vous n'avez pas su répondre à cette question. Depuis, avez-vous cherché à trouver la réponse?". Cela peut me donner une indication sur sa curiosité et sa capacité à se remettre en cause. »

■ Poser des questions

« Il ne faut jamais hésiter à poser des questions lors de la présentation du test, si un élément ne semble pas clair, même si l'interrogation semble futile dans l'esprit de celui qui a un doute, recommande Stéphanie Le Ferrand. Car il est essentiel d'avoir bien saisi les tenants et les aboutissants de l'exercice avant qu'il débute. Par la suite – c'est la règle –, il sera trop tard pour demander des éclaircissements. »

■ Être attentif au temps

Pour ce type d'exercice, le temps est strictement limité : lorsque le chronomètre s'arrête, l'exercice est terminé. C'est l'une des règles du jeu : l'objectif est de voir comment un candidat s'en sort, dans un temps limité. Si chacun disposait du temps qu'il souhaitait, il n'y aurait plus de moyen d'évaluer les candidats. Il faut donc surveiller le temps restant.

Quelques tests d'aptitude et d'intelligence courants

Qu'est-ce qui se cache derrière ces sigles : CTA, TEAI, DAT 5, BUR, D 47... ? Des tests de tous niveaux destinés à évaluer, selon les cas, votre pensée critique, vos capacités d'analyse, votre sens logique. Nous vous présentons ici quelques exemples courants, qui vous permettront de n'être pas surpris si vous devez un jour y être confronté.

LE CTA

Le CTA est un test d'évaluation de la pensée critique destiné à juger du potentiel intellectuel d'un candidat en cernant sa capacité à raisonner de façon analytique, avec recul et objectivité. Une compétence particulièrement sollicitée dans les fonctions d'encadrement.

■ Raisonner de manière analytique

Test utilisé pour des postulants à des fonctions de management, le CTA comporte plusieurs exercices, souvent longs et complexes, qui permettent de mesurer la capacité à définir une problématique, à sélectionner les informations pertinentes pour la résoudre et à tirer les conclusions adéquates.

Le test se compose de cinq parties, qui comportent elles-mêmes 16 exercices basés sur des situations économiques, politiques, sociologiques ou de la vie courante. Selon les cas, il s'agira d'énoncés à contenus neutres ou, au contraire, engageant une implication de votre part, de manière à analyser la capacité à faire abstraction de ses préjugés et de ses sentiments. Les capacités mises à contribution sont l'inférence (autrement dit la capacité à sélectionner une proposition en déterminant son lien avec d'autres propositions dont la véracité est avérée), la reconnaissance d'hypothèses, la déduction, l'interprétation et l'évaluation d'arguments. Le temps de passage est estimé à quarante-cinq minutes.

LE DAT 5

Construit au départ pour l'orientation des élèves de collèges et lycées, le DAT (*Differential Aptitude Tests*), édité par les ECPA, est désormais utilisé à d'autres fins, en particulier dans le recrutement.

Huit exercices. Ce test, qui en comporte en réalité huit, évalue différentes aptitudes : le raisonnement verbal, l'aptitude numérique, le raisonnement abstrait, l'orthographe et la grammaire, le travail de bureau (rapidité et exactitude), les relations spatiales et le raisonnement mécanique. Les exercices sont indépendants les uns des autres et, en fonction des compétences requises, les candidats passent certaines épreuves et pas d'autres.

Prendre son temps. Toutes les épreuves, à une exception près (le test de travail de bureau), sont des tests dits de « niveau », c'est-à-dire que la vitesse d'exécution ne joue pas un rôle essentiel. *A priori*, ce type de test est conçu pour évaluer de futurs collaborateurs, ayant des diplômes de type BEP, CAP ou baccalauréat.

LE BUR

Le BUR (pour BUReau) est une batterie de tests d'aptitude qui, comme son nom l'indique, est avant tout utilisé pour le recrutement de personnel de bureau, de secrétaire, dans des secteurs comme le commerce, l'industrie ou encore l'administration.

Le BUR est composé d'une série d'exercices permettant d'évaluer la capacité des candidats à occuper un emploi administratif. En premier lieu, le candidat passe des épreuves de classement qui seront suivies par des exercices d'orthographe ; il s'agira, par exemple, de corriger les fautes insérées dans un texte d'une dizaine de lignes. Viennent ensuite des exercices de calcul (additions, soustractions, divisions et multiplications) et de compréhension de texte (qui prendront la forme d'une synthèse et d'une analyse de texte).

Autant d'épreuves destinées à mesurer la rapidité, les facultés d'analyse, l'attention, la concentration, le sens logique et les capacités de synthèse.

Test**Un exemple de test de bureau**

Vous trouverez ci-dessous un exemple de test de bureau comme peuvent en rencontrer les candidats à des fonctions administratives. Il s'agit de comparer les deux séries de signes (composées de chiffres et de lettres) de chaque ligne et de vérifier qu'ils sont identiques. L'exercice peut sembler tout simple, mais le temps imparti, très court, en fait une épreuve moins évidente qu'il n'y paraît : généralement, on ne dispose pas de plus de deux minutes pour vérifier une cinquantaine de paires !

AB43F54	AB43F54
123BC332U	123BC323U
543U76T	543V76T
678A5	678A5
444446443444	444464443444
TR334D44	TR334D44
451D	451D
658796L	657896L
FX435DL56	FX435LD56
G67H453FD28T5	G67H453FD28T5
GF667JH765L9	GF667JH765L9
KJ87YH6554	KJ87YH5654
XJS675	XJS665
0142879265	0142879265

...

Une variante consiste à vérifier des listes de noms. Il faut cocher les lignes sur lesquelles les noms sont identiques. Exemples :

Textile du Mans SA	Textile du Mans SA
Les Mines de Lignères	Les Mines de Lignièrès
International Spetsaï Consulting	International Spetsaï Consuling
Intervedra	Intervedra
Côté Caves	Côté Caves
Établissements Lamoricière	Établissements Lamorissière
Phillips Conseil	Philips Conseil
Cabinet Estherazy	Cabinet Estherazy

...

■ Du classement sous toutes ses formes.

Le BUR comporte plusieurs exercices de classement :

► Classement alphabétique.

Une première liste de noms classés par ordre alphabétique vous est donnée. Vous devez y insérer les 20 noms supplémentaires de la seconde liste.

Liste 1 • Abbel, André, Belin, Bolon, Bertrand, Bertren, Davant, Debussy, Dervernois, Duquesne, Dusapin, Duvernoit, Furtenber, Hugonel, Molière, Vatable.

Liste 2 • Bertrent, Debussi, Hugonelle, Vattel, Furstanber, Abel, Bollon, Baulond, Davand, Davent, Duquennes, Duquesne, Maulière, Vatable, Hugonelle, Belain, Molière, Davend, Abbelle, Duvernois.

► Classement à critères multiples.

Dans cet exercice, il s'agit de classer un fichier par ordre alphabétique en prenant en compte trois critères différents, par exemple : noms d'entreprises, leur secteur d'activité et leur adresse.

► Classement « Assurance »

Ce test consiste à cocher dans une liste de polices d'assurance celles qui répondent à trois critères définis (la date de souscription, la nature des garanties et le montant de la police).

■ Orthographe et grammaire : cherchez les fautes

Dans les tests d'orthographe et de grammaire, il est courant de rencontrer un extrait de texte comme celui qui suit, dans lequel ont été glissées quelques fautes.

« Il voyagea, il connut la mélancolie des paquebots, les froids réveils sous la tente, l'étourdissement des paysages et des ruines, l'amertume des sympathies interrompues.

Il revînt.

Il fréquenta le monde. Il eut d'autres amours encore. Mais, le souvenir continu du premier les lui rendaient insipides; et puis la véhémence du désir, la fleur même de la sensation était perdue. Ses ambitions d'esprit avaient également

À savoir

Vous comprenez quoi ?

Voilà un exemple (fictif) du type d'exercice auquel vous devrez vous livrer si vous êtes confronté au BV 16 ou BV 17. Il faut à chaque fois choisir les deux réponses dont le sens est le plus proche de celui de la citation.

« Un travail opiniâtre vient à bout de tout » (Virgile)

1. À force de travail, on finit par avoir du talent.
2. Le travail est la condition de la réussite.
3. Tout vient à point à qui sait attendre.
4. Quand on veut on peut.
5. Avec le temps, on triomphe de tous les obstacles.
6. L'opiniâtreté est une vertu.

diminués. Des années passèrent; et il supportait le désœuvrement de son intelligence et l'inertie de son cœur. »

(Flaubert, *L'Éducation sentimentale*)

Corrections : « revint » (et non revînt); « rendait » et (non rendaient); « diminué » (et non diminués).

LE BV 16 ET LE BV 17

Dans le domaine des tests de compréhension verbale, le BV 16 et sa version plus difficile, le BV 17, sont couramment utilisés.

Des pensées d'auteurs classiques

Ces deux tests ont pour vocation l'évaluation des capacités à appréhender des idées dans leur globalité et à en comprendre la signification exacte, autrement dit à mesurer l'efficacité de la pensée conceptuelle. Ce test se compose de citations d'auteurs classiques (11 pour le B16 et 15 pour le B 17). Pour chacune d'entre elles, il est proposé six interprétations différentes parmi les-

quelles il faut choisir les deux phrases dont le sens est le plus proche (ou le moins éloigné) de la citation en question. Le temps de passage est limité : quinze minutes pour le BV 16 et vingt-cinq minutes pour le BV 17. L'exercice peut sembler simple, mais il est en réalité plus complexe qu'il n'y paraît, les citations étant souvent abstraites et les réponses peu limpides !

DES CHIFFRES ET DES SYMBOLES

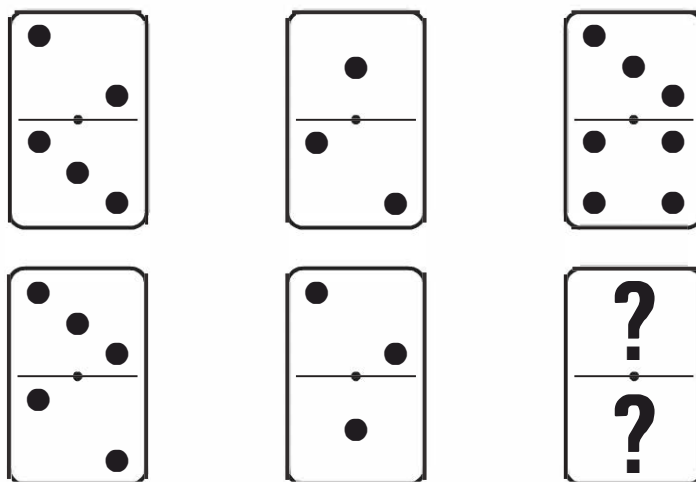
Courant dans le recrutement, il existe aussi des exercices de chiffres et de symboles. Ils ont recours à des symboles universels et font appel au sens logique. Destinés à évaluer le niveau d'intelligence général et sa fluidité, c'est-à-dire l'esprit logique et les capacités cognitives, ces exercices se présentent sous la forme de suites de symboles, permettant d'écarter toute interprétation liée à une influence culturelle. Parmi les symboles, les plus fréquents sont les dominos, mais il peut aussi s'agir de cartes à jouer ou de figures géométriques. Parmi les plus courants, on peut citer le D 47 et le D 48 ou encore le D 2000, tous basés sur des suites de dominos. Le principe de chacun d'entre eux : trouver dans une suite, le domino manquant, grâce à son sens de la déduction.

■ Des exercices pour s'entraîner

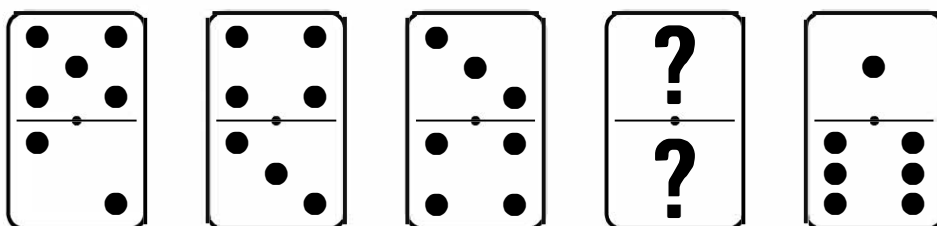
S'entraîner permet de comprendre comment fonctionnent ces exercices, d'acquérir une mécanique et de ne pas être surpris le jour du test. C'est pourquoi nous vous proposons quelques exercices proches de ceux que vous pourriez rencontrer.

La consigne type. « Voici plusieurs dominos disposés dans un ordre logique. À vous de le découvrir afin de déterminer le domino manquant. Chaque domino est constitué de deux moitiés. La valeur de chacune d'entre elles est comprise entre zéro (matérialisé par une case blanche) et six points. À noter : le blanc précède le 1 ou suit le six. Les deux parties d'un même domino peuvent être identiques. »

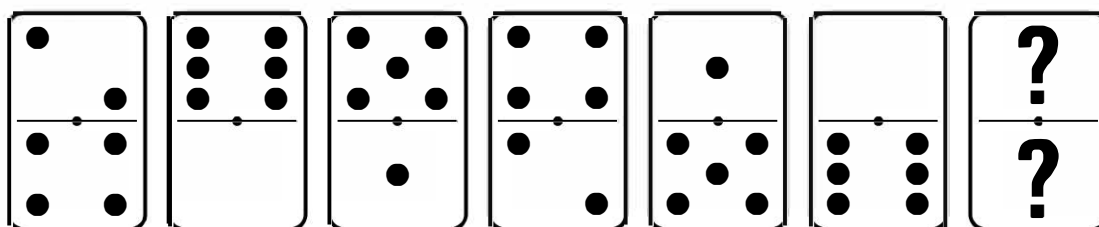
Exercice 1



Exercice 2

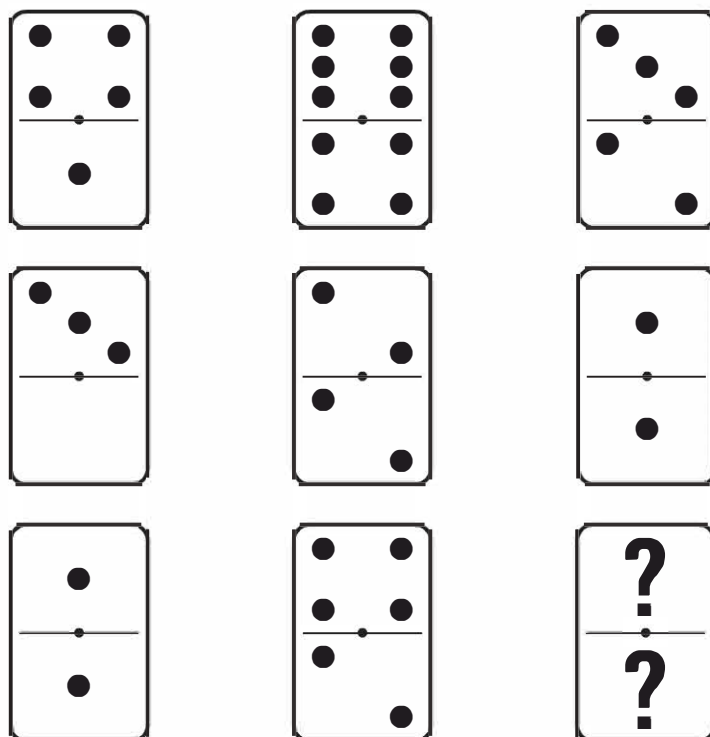


Exercice 3

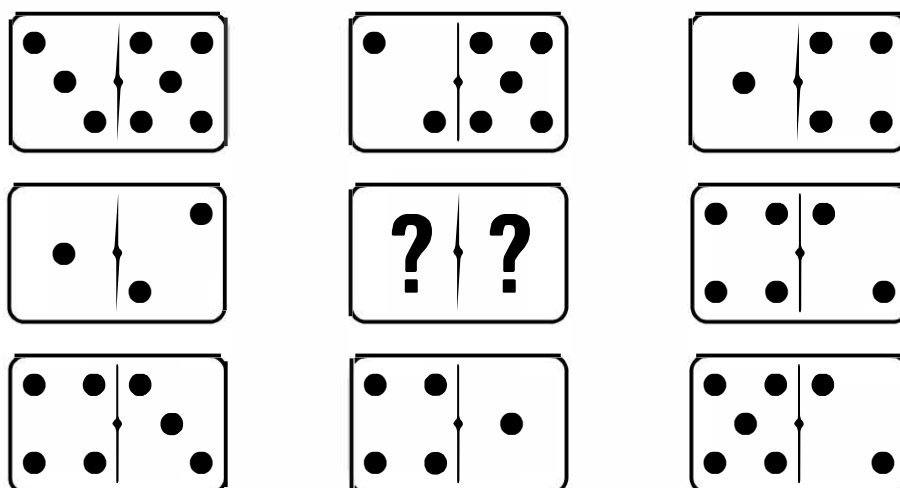


Retrouvez l'explication des tests et leurs solutions
page 75 et suivantes.

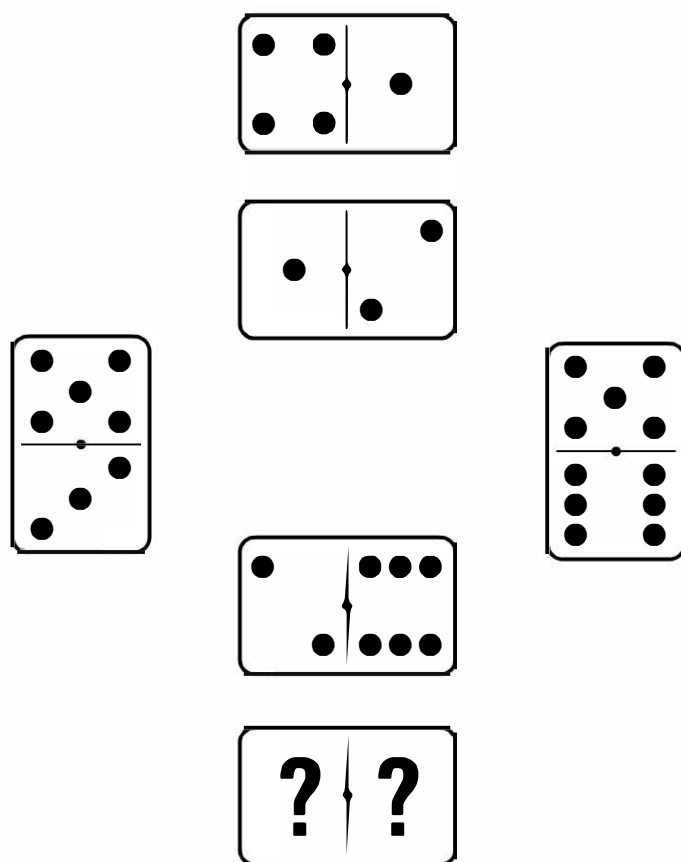
Exercice 4



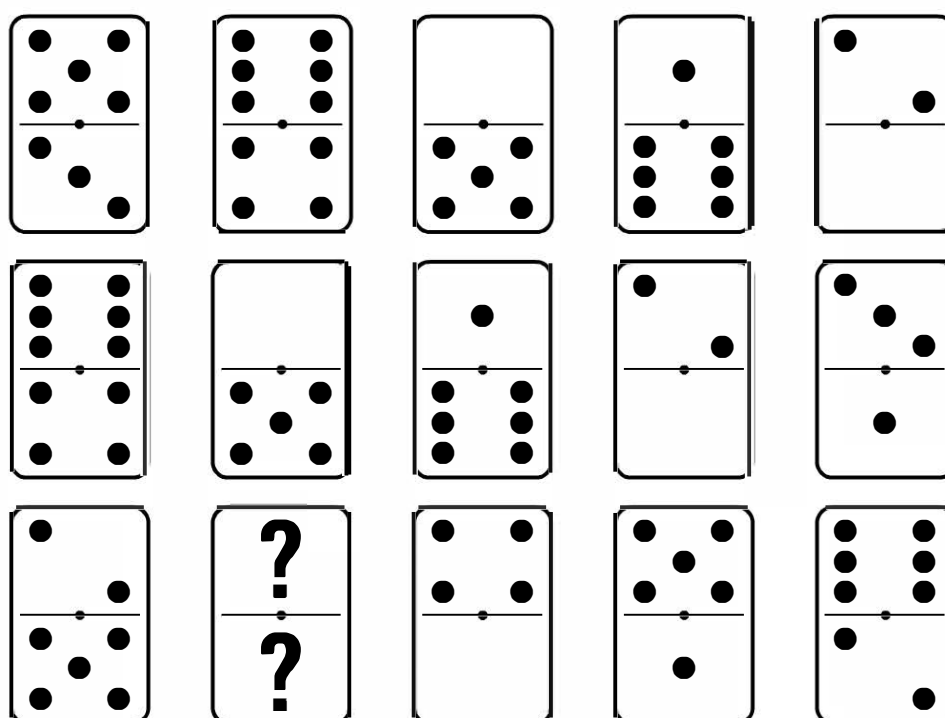
Exercice 5



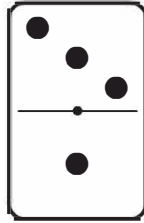
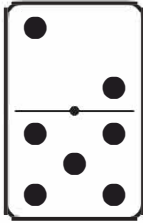
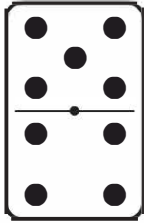
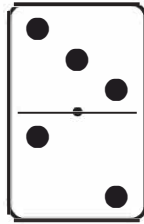
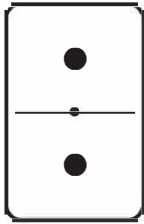
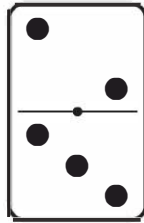
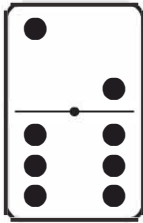
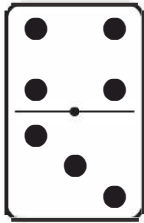
Exercice 6



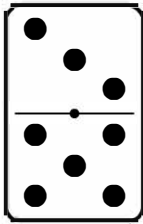
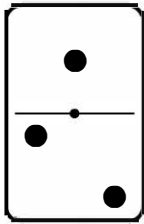
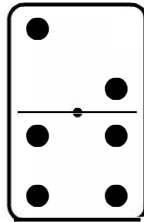
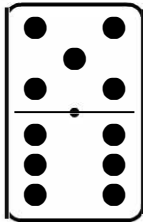
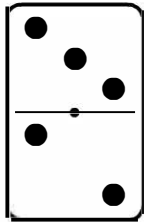
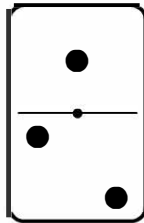
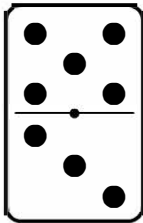
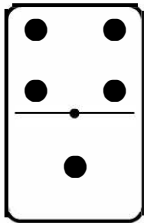
Exercice 7



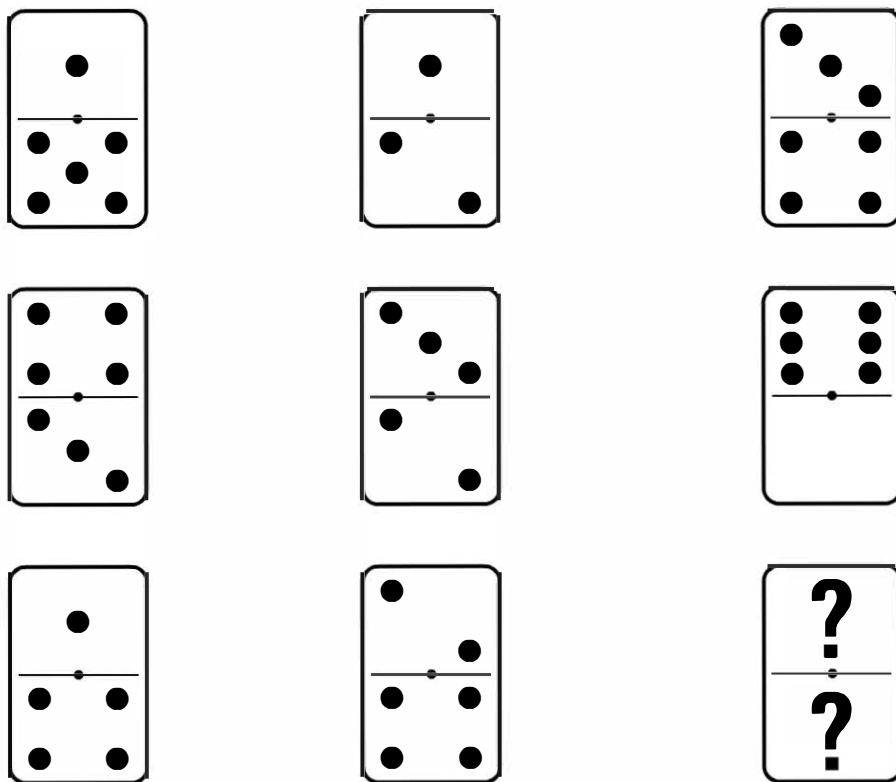
Exercice 8



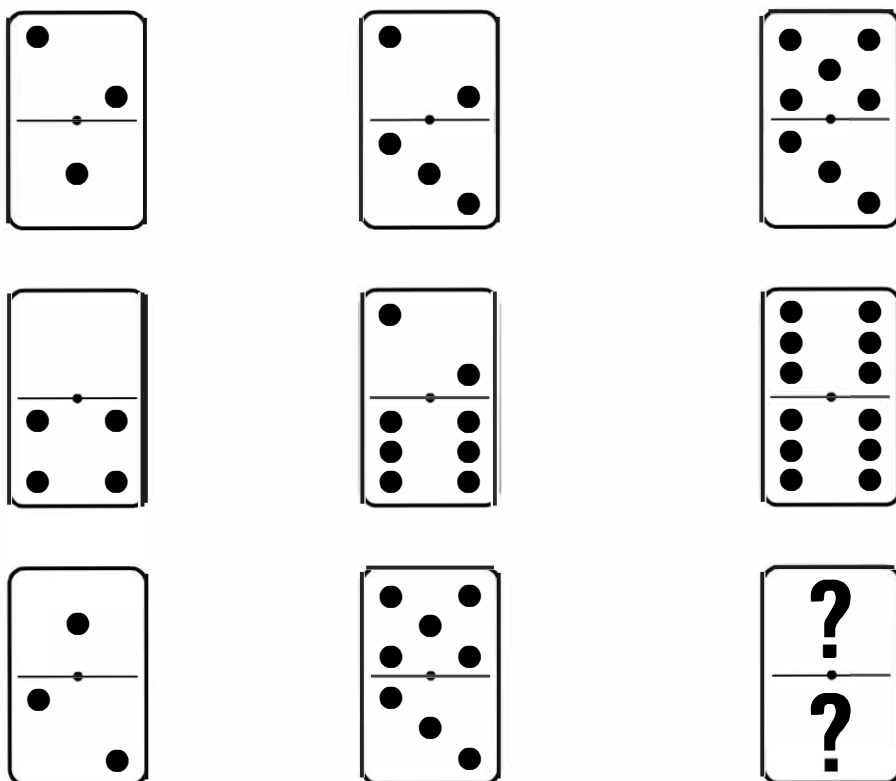
Exercice 9



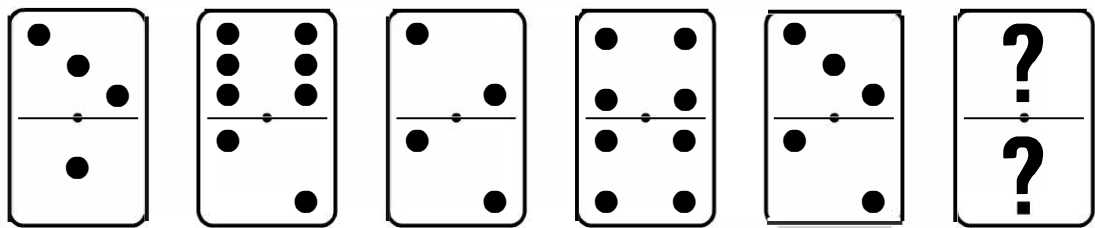
Exercise 10



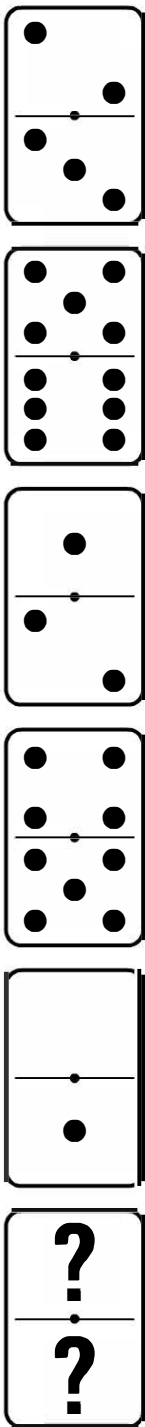
Exercise 11



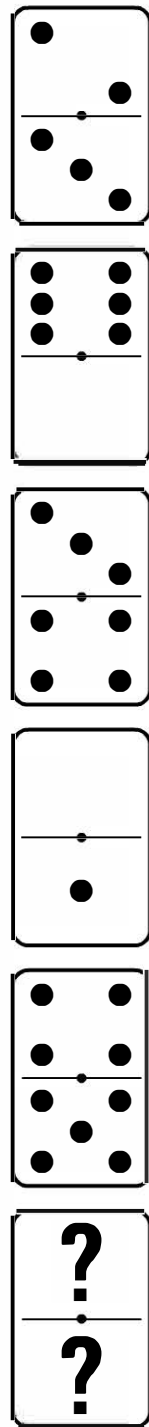
Exercice 12



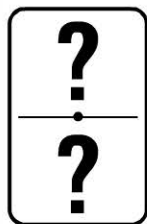
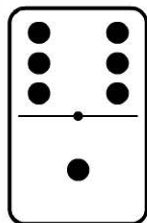
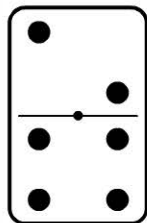
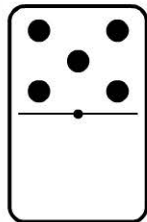
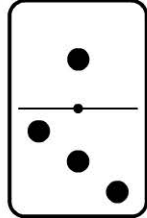
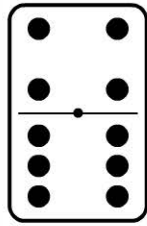
Exemple 13



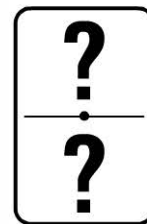
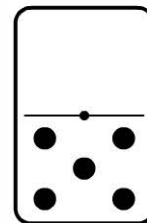
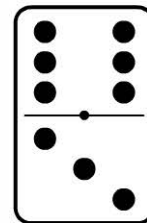
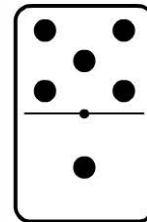
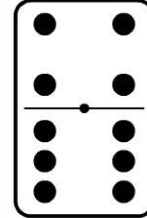
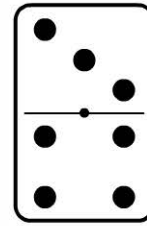
Exemple 14



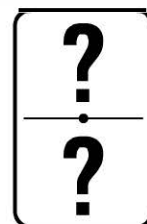
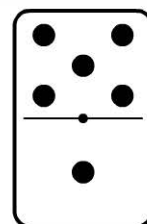
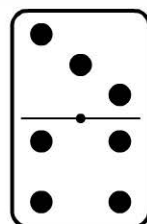
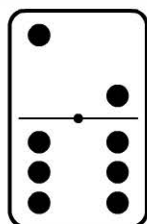
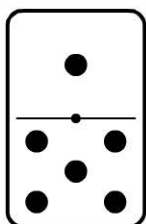
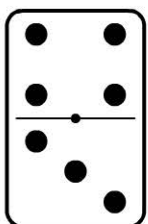
Exemple 15



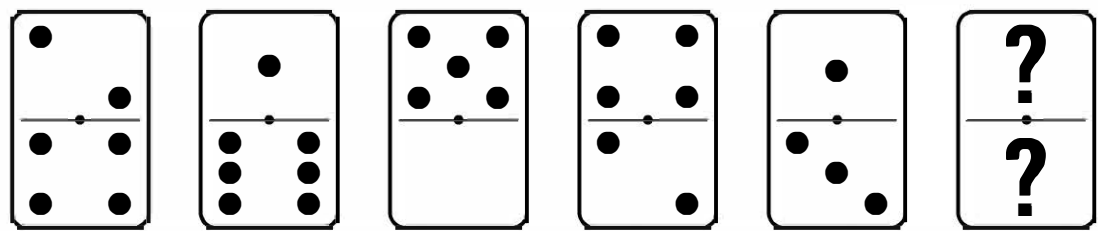
Exemple 16



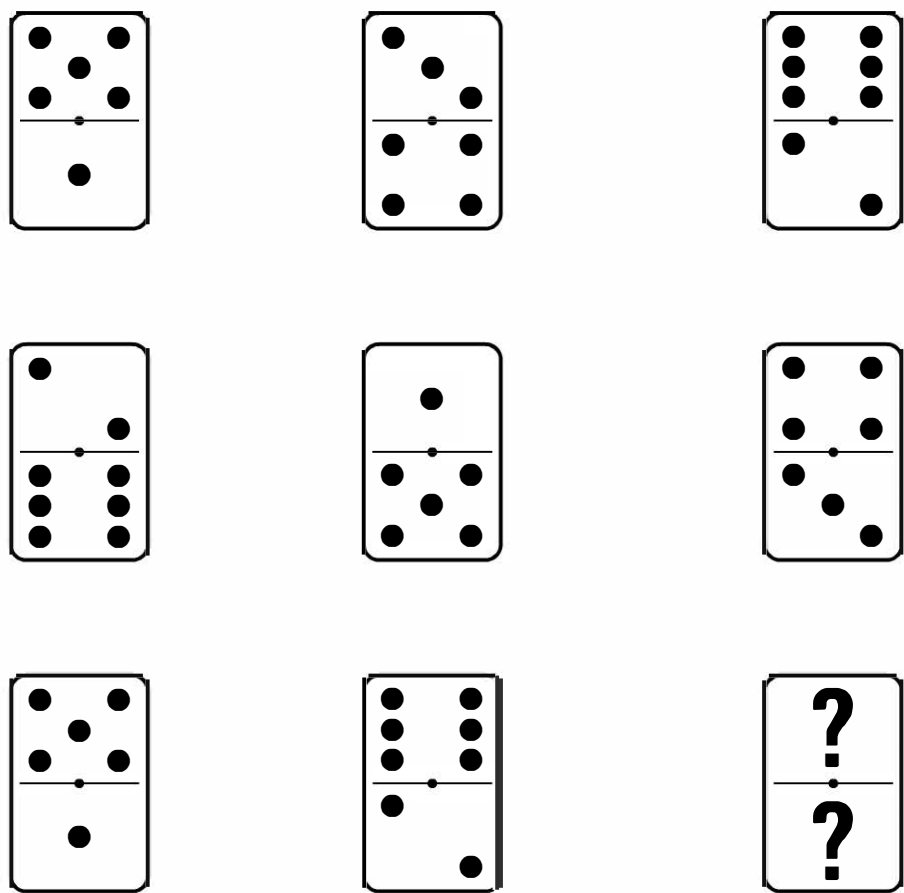
Exercice 17



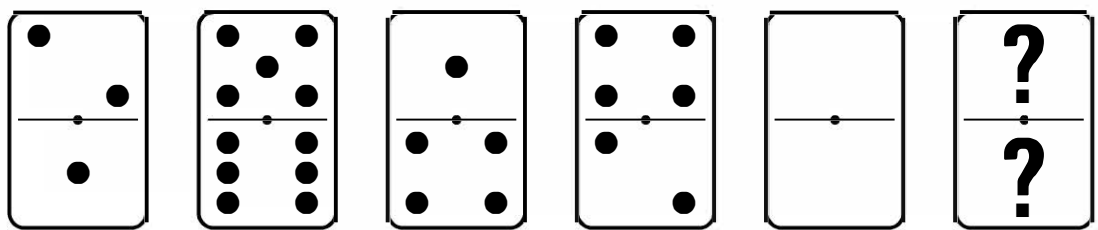
Exercise 18



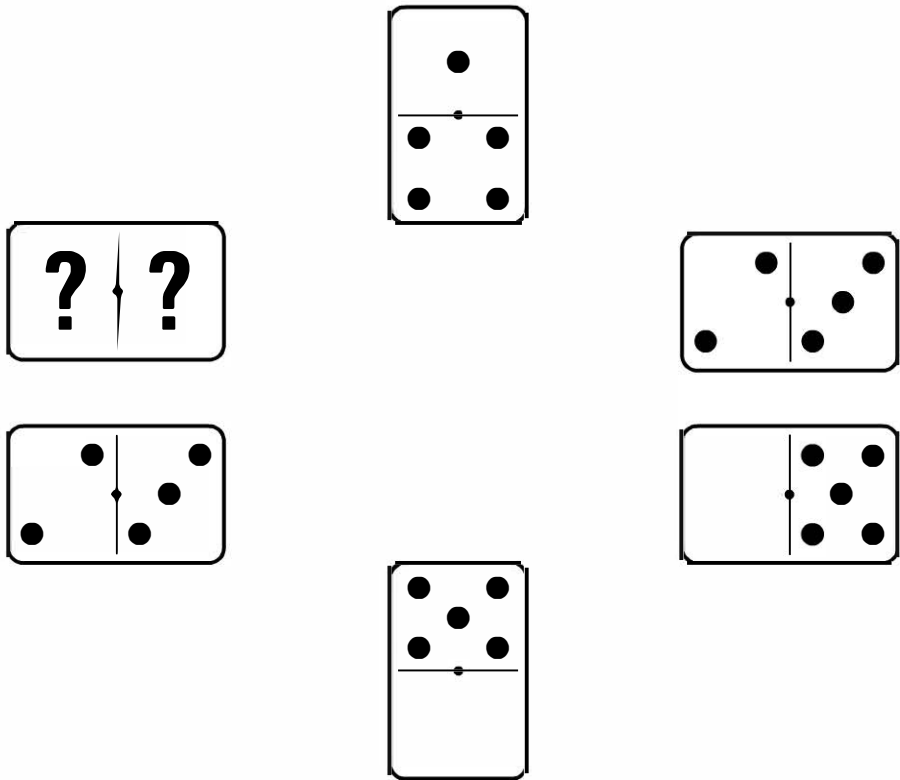
Exercise 19



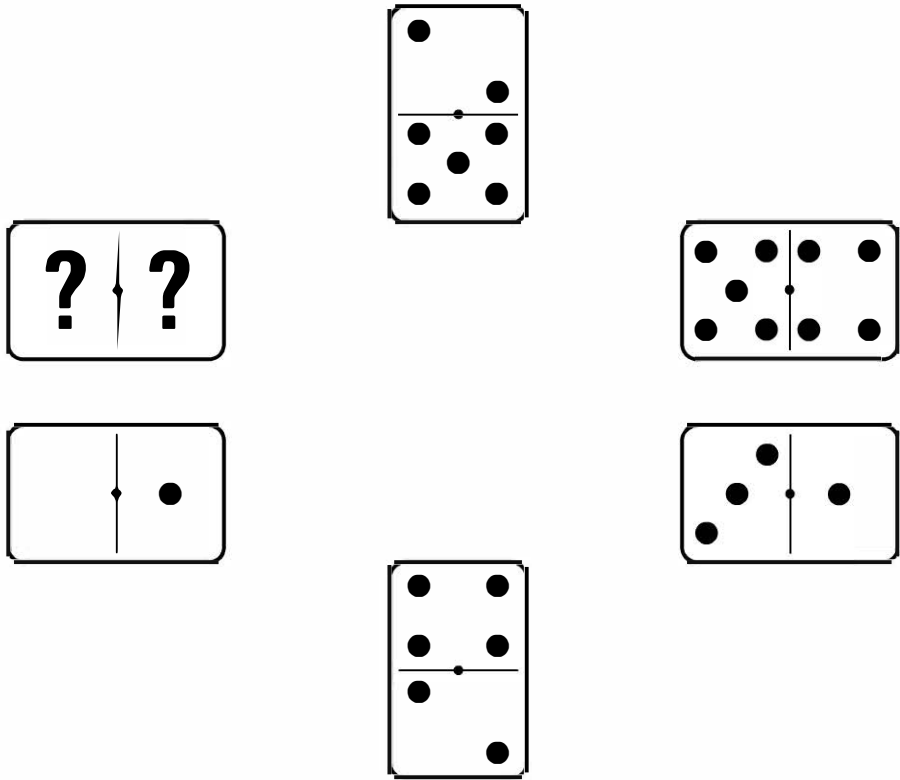
Exercise 20



Exercice 21

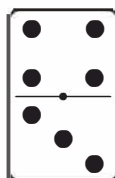


Exercice 22

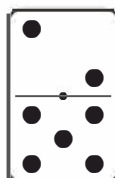


■ Solutions des exercices

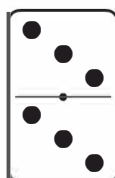
Exercice 1 • Les deux premiers dominos sont l'inverse des deux suivants, comme par effet miroir. La réponse est donc :



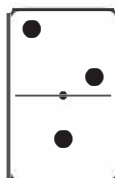
Exercice 2 • La valeur des cases supérieures diminue d'un point à chaque fois tandis que celle des cases inférieures augmente d'un point à chaque fois. La réponse est donc :



Exercice 3 • Ici, on retrouve tous les dominos dont le nombre total est 6. Il n'en manque qu'un... La réponse est donc :

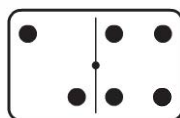


Exercice 4 • Ici, il faut raisonner de manière verticale, en colonnes. Il faut soustraire aux chiffres du premier domino ceux du deuxième pour obtenir ceux du troisième. La réponse est donc :

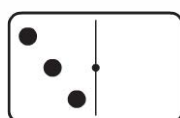


Exercice 5 • Ici, il faut encore raisonner de manière verticale, en colonnes. Il faut ajouter les points de la case gauche des deux premiers dominos et les

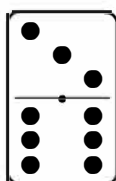
soustraire pour la case droite (soustraire aux chiffres du premier dé ceux du second). La réponse est donc :



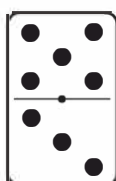
Exercice 6 • Pour obtenir le chiffre des dominos situés sur les côtés, il faut additionner les points de chacune des parties des deux groupes de dominos (pour le premier : $4 + 1 = 5$ / $1 + 2 = 3$). La réponse est donc :



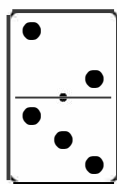
Exercice 7 • Ici, il faut raisonner en lignes. Il suffit en fait d'ajouter un point au domino suivant. La réponse est :



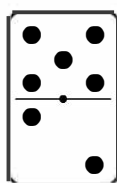
Exercice 8 • Ici, il faut également fonctionner en ligne. Pour les cases supérieures, il faut retrancher les chiffres du troisième domino à ceux du premier pour obtenir ceux du deuxième. Et pour les cases inférieures, il faut ajouter les chiffres du premier et du troisième domino pour obtenir celui du second. La réponse est donc :



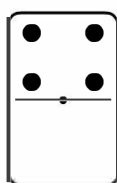
Exercice 9 • Cet exercice fonctionne en ligne. Pour obtenir le chiffre du domino du centre, il faut ajouter les chiffres des cases du premier et du second domino. Pour obtenir les chiffres du domino manquant, il suffit donc de se livrer à une petite soustraction. La réponse est donc :



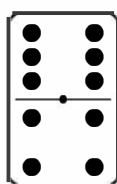
Exercice 10 • Cet exercice fonctionne de manière horizontale. Pour obtenir le chiffre de la case supérieure du dernier domino, il faut ajouter le chiffre de la case supérieure du premier à celui de la case inférieure du second (pour la première ligne : $1 + 2 = 3$). Pour obtenir le chiffre de la case inférieure, il faut soustraire le chiffre de la case supérieure à celui de la case inférieure du premier ($5 - 1 = 4$). La réponse est donc :



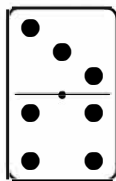
Exercice 11 • Cette série fonctionne sur le mode horizontal. Il faut additionner les points de la case supérieure du premier domino avec ceux de la case inférieure du second pour obtenir les points de la case supérieure du dernier (pour la première ligne : $2 + 3 = 5$). Il faut ensuite additionner les points de la case inférieure du premier domino avec ceux de la case supérieure du second pour obtenir les points de la case inférieure du dernier (pour la première ligne : $1 + 2 = 3$). La réponse est donc :



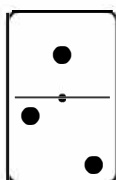
Exercice 12 • La résolution de cet exercice se fait par paire. Les chiffres du premier domino sont multipliés par deux pour obtenir les chiffres du second. L'opération est la même pour les deux paires de dominos suivantes. La réponse est donc :



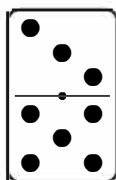
Exercice 13 • Pour progresser de domino en domino, il suffit d'ajouter trois dans chacune des cases du domino suivant. La bonne réponse est donc :



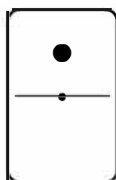
Exercice 14 • À l'intérieur de chaque domino, il faut ajouter un point au chiffre de la case supérieure pour obtenir le chiffre de la case inférieure. Ensuite, pour passer à la case supérieure du domino suivant, il faut ajouter trois. Puis passer à la case inférieure en ajoutant un, etc. La bonne réponse est donc :



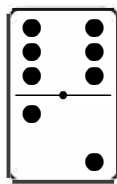
Exercice 15 • Il s'agit d'une suite continue croissante. Pour passer d'une case à l'autre, il suffit d'ajouter deux points à chaque fois. La réponse est donc :



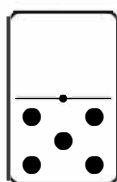
Exercice 16 • Pour progresser de case supérieure en case supérieure, il faut ajouter à chaque fois un point. Pour progresser de case inférieure en case inférieure, il faut ajouter deux points. La bonne réponse est donc :



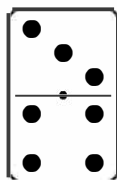
Exercice 17 • Les dominos fonctionnent par groupe de trois : les trois derniers sont les mêmes que les trois premiers, ils sont simplement retournés. La bonne réponse est donc :



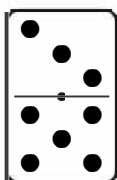
Exercice 18 • Pour trouver la logique, il ne faut pas passer d'un domino à son suivant immédiat, mais à celui d'après : ainsi, pour obtenir les points du troisième, il faut ajouter trois points à ceux du premier. Pour obtenir les points du quatrième, il faut ajouter trois points à ceux du deuxième, etc. La réponse est donc :



Exercice 19 • La solution se trouve dans une lecture à l'horizontale, par ligne. Sur chaque ligne, se trouvent dans un sens aléatoire les trois mêmes dominos. D'une ligne à l'autre, ils sont simplement retournés. La bonne réponse est donc :

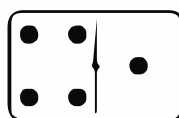


Exercice 20 • Pour trouver la solution, il suffit de passer de domino en domino en ajoutant trois points pour les cases supérieures et cinq points pour les cases inférieures. La bonne réponse est donc :

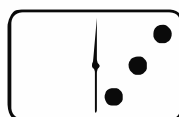


Exercice 21 • La résolution se fait en suivant le sens des aiguilles d'une montre, en partant du domino du haut. On progresse de case en case extérieure en

ajoutant deux points à chaque fois. On progresse de case en case intérieure en déduisant deux points à chaque fois. La bonne réponse est donc :



Exercice 22 • La résolution se fait en suivant le sens des aiguilles d'une montre. Il faut partir du domino du haut, en passant de sa case extérieure à la case intérieure du second puis à nouveau à la case extérieure du troisième, etc. en ajoutant à chaque fois trois points. On passe ensuite de la case intérieure du domino du haut à la case extérieure du second, puis à la case intérieure du troisième, etc. en soustrayant à chaque fois un point. La bonne réponse est donc :



LES SPM ET APM

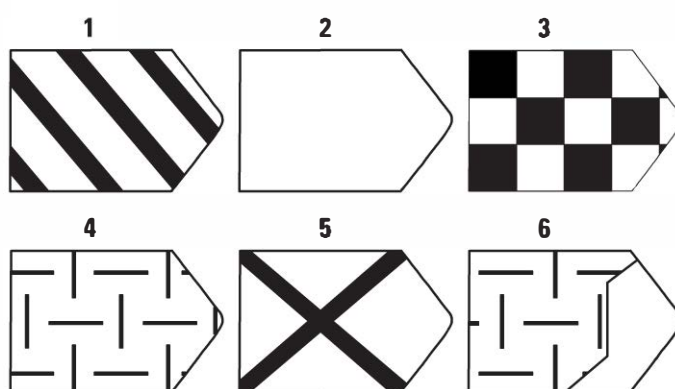
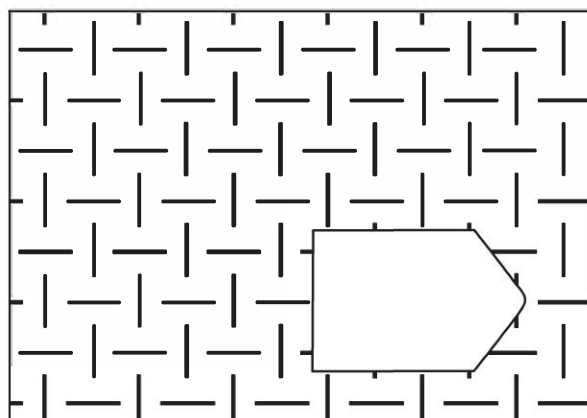
Les matrices de Raven sont des exercices assez proches de ceux des dominos puisqu'il s'agit là aussi de compléter des séries en trouvant le lien logique unissant plusieurs figures géométriques entre elles.

Il existe deux versions utilisées dans le domaine du recrutement : les SPM (ou *progressives matrices standard*) et les APM (*advanced matrices standard*) qui s'adressent à des candidats à des fonctions d'encadrement. Le SPM comporte 60 problèmes à résoudre et le temps de passage est de vingt minutes. Quant à l'APM, il comporte 36 problèmes à résoudre en quarante minutes. Il existe aussi une version abrégée d'une durée de vingt minutes

■ Deux exemples

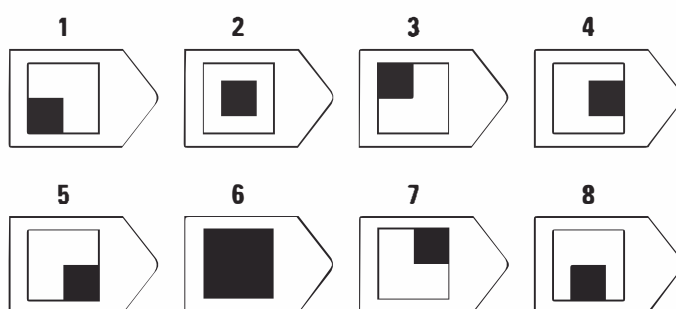
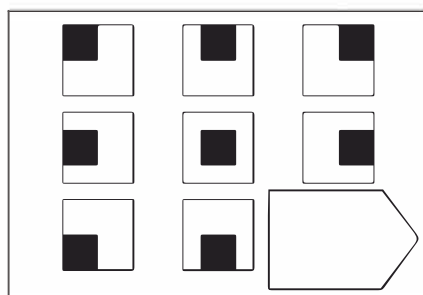
Voilà deux exemples de matrices de Raven fournis par les ECPA, de manière à vous familiariser avec ce type d'exercice.

Exemple 1



Une configuration très simple. La réponse est 4.

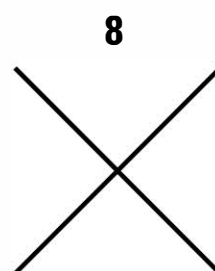
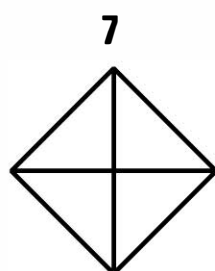
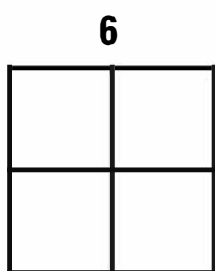
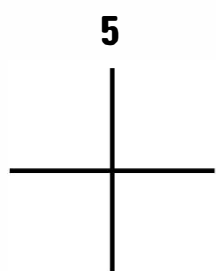
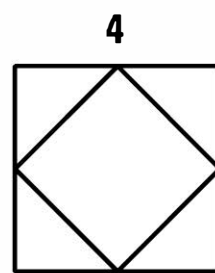
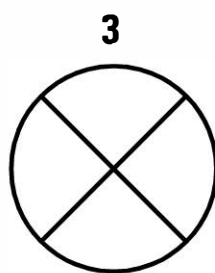
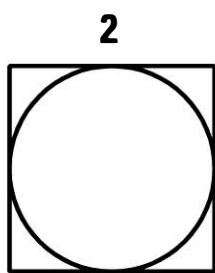
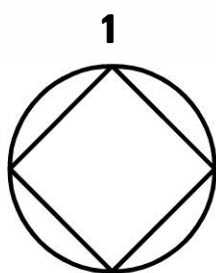
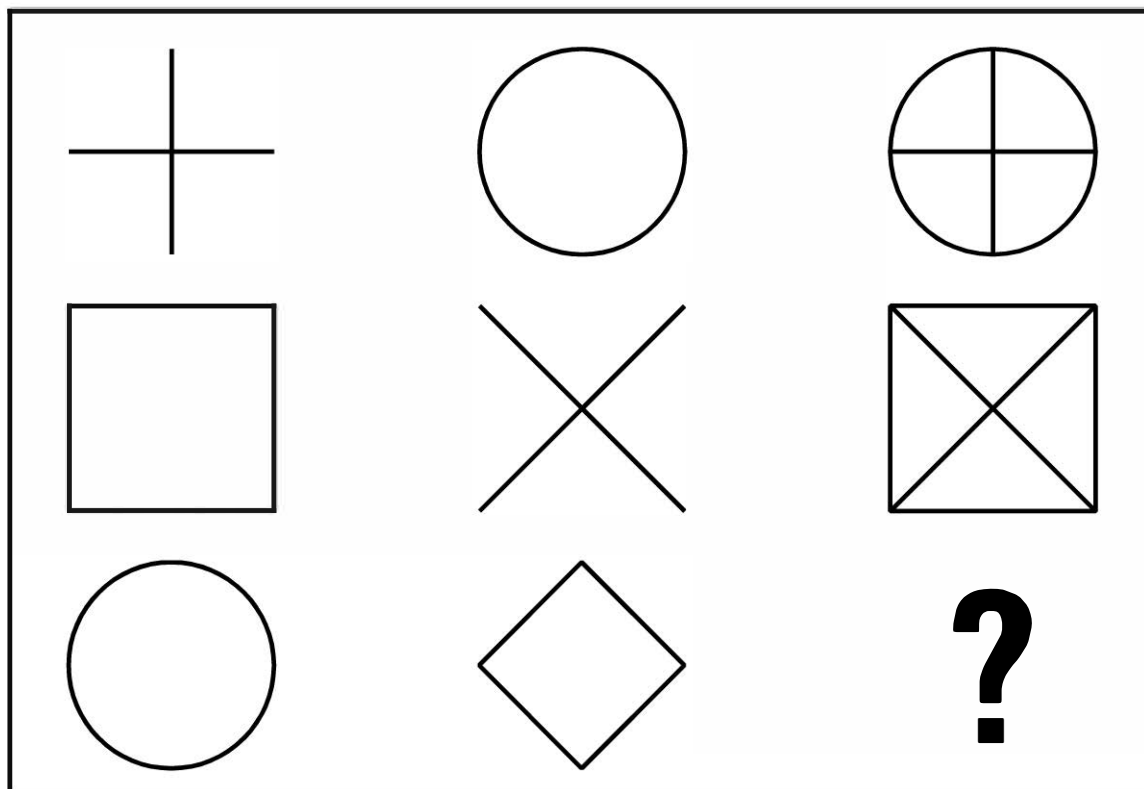
Exemple 2



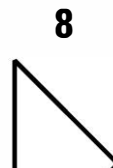
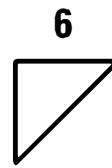
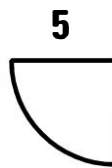
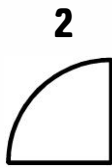
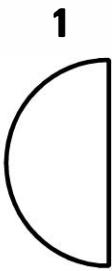
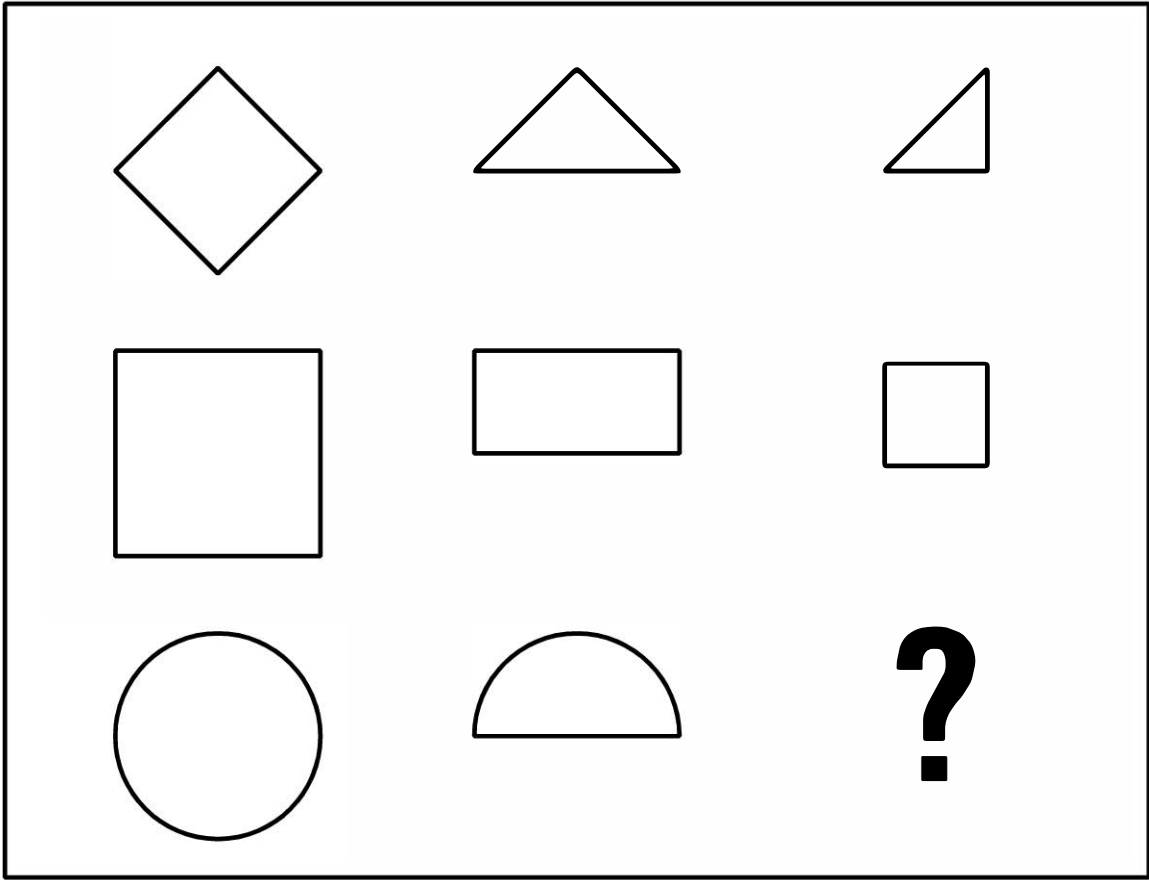
Une configuration enfantine encore. La réponse est 5.

■ Des exercices pour s'entraîner

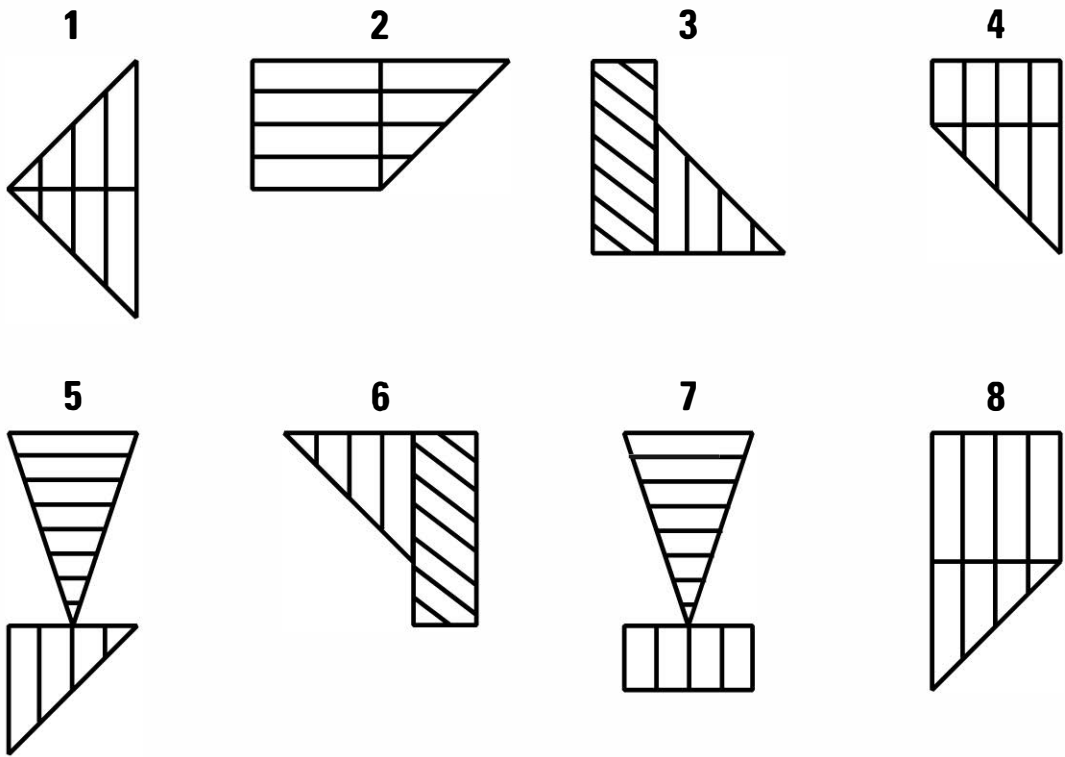
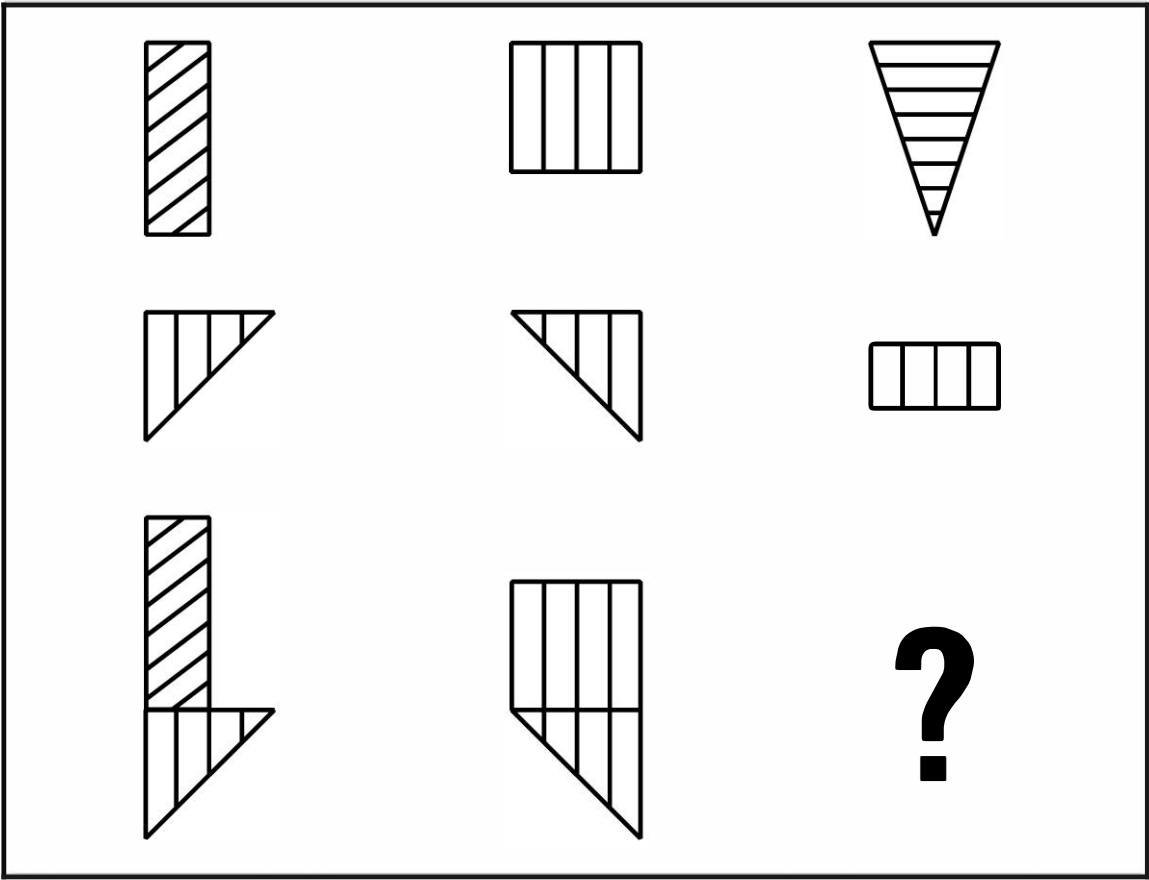
Exercice 1



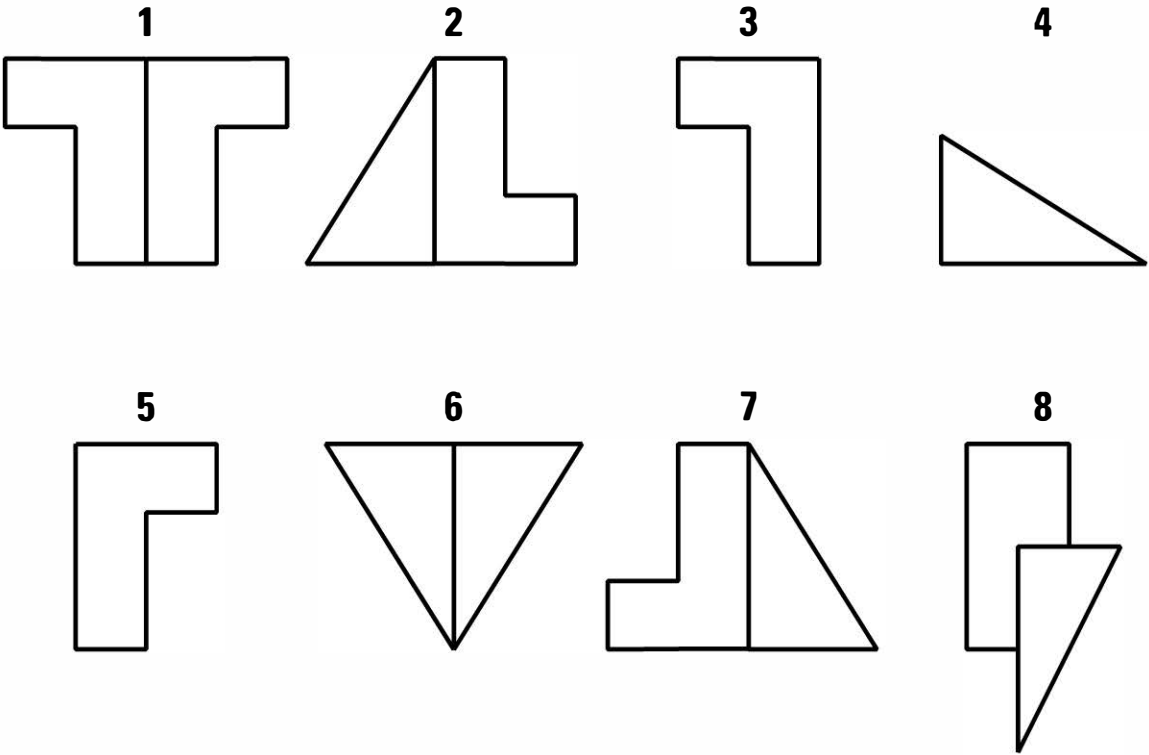
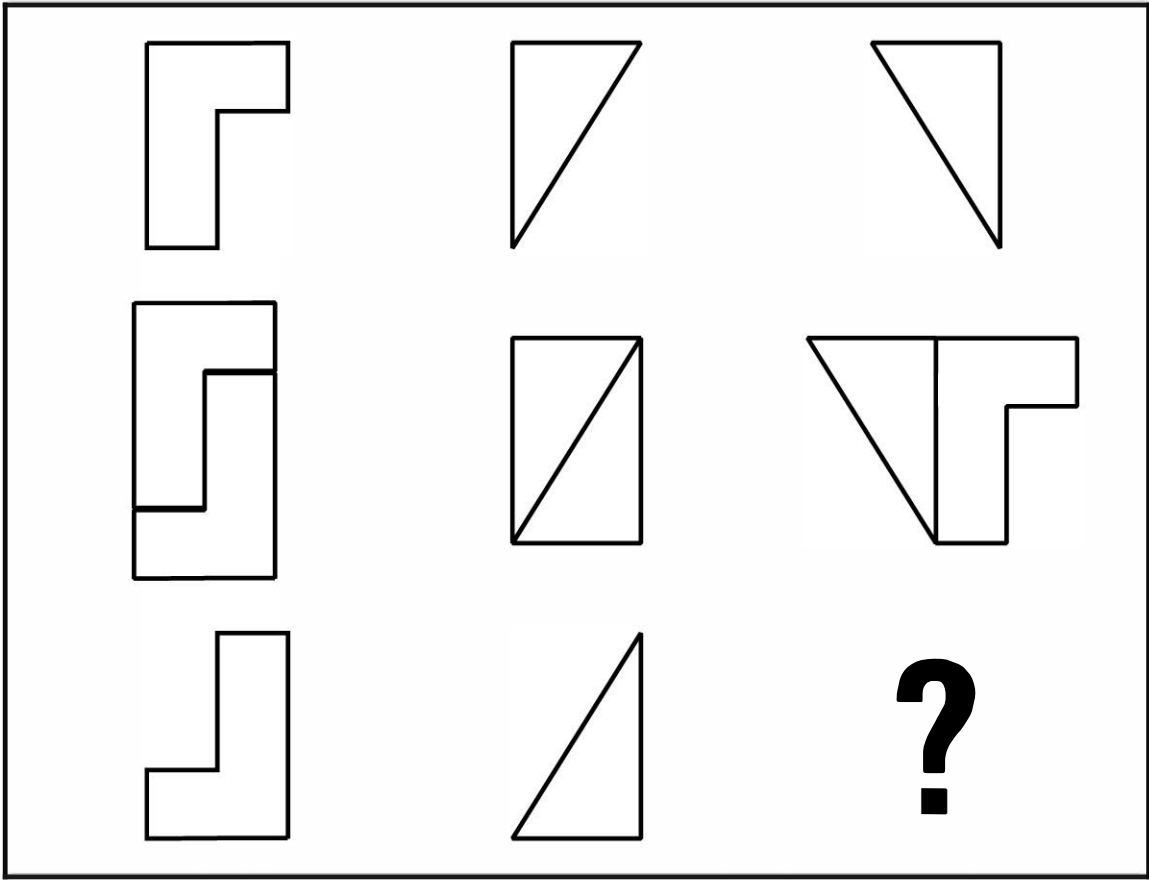
Exercice 2



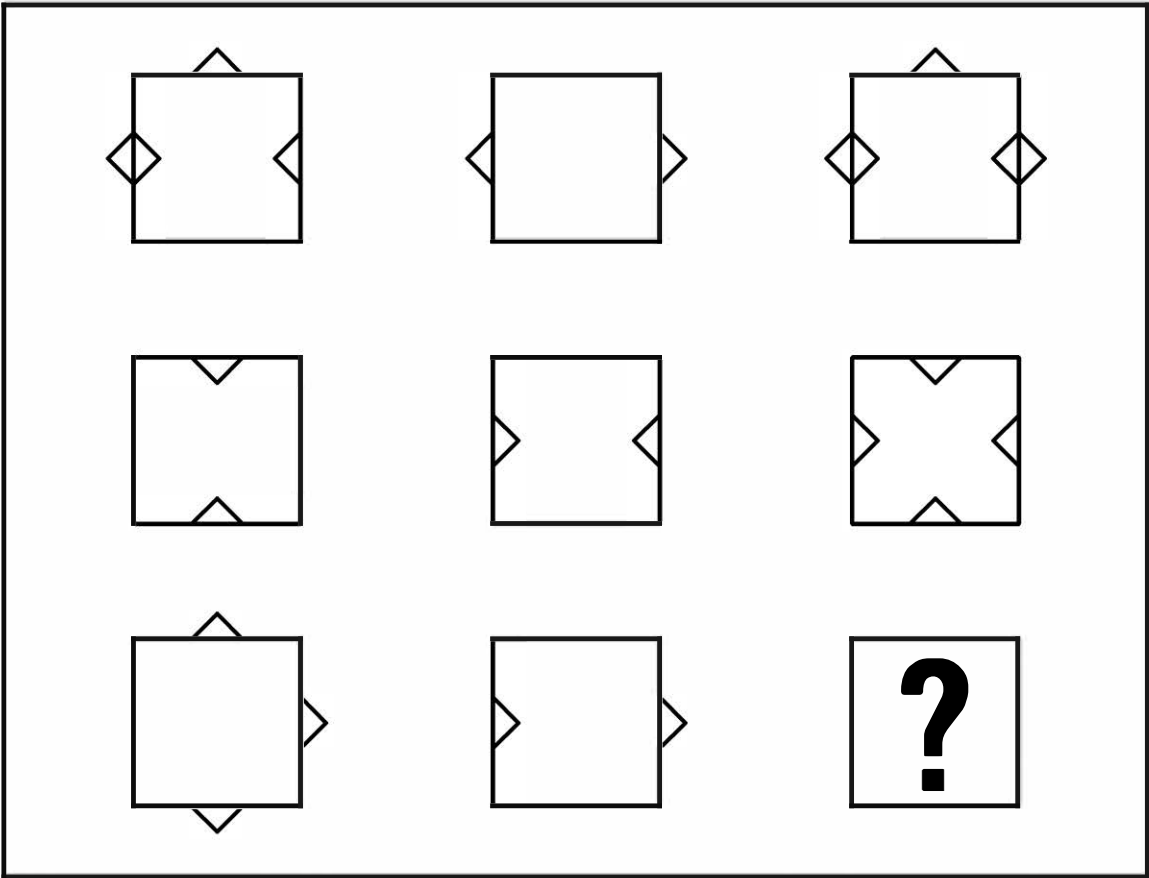
Exercise 3



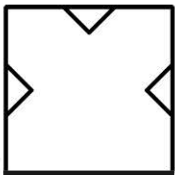
Exercice 4



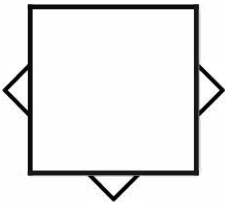
Exercice 5



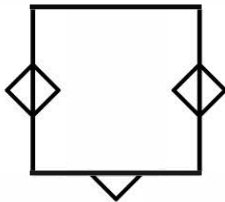
1



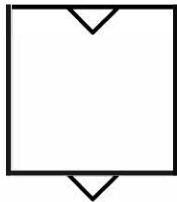
2



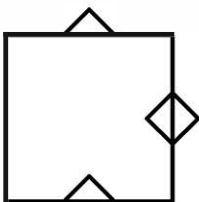
3



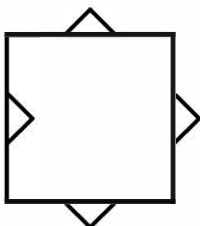
4



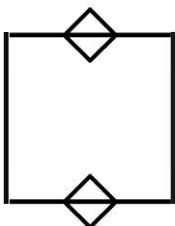
5



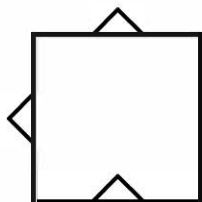
6



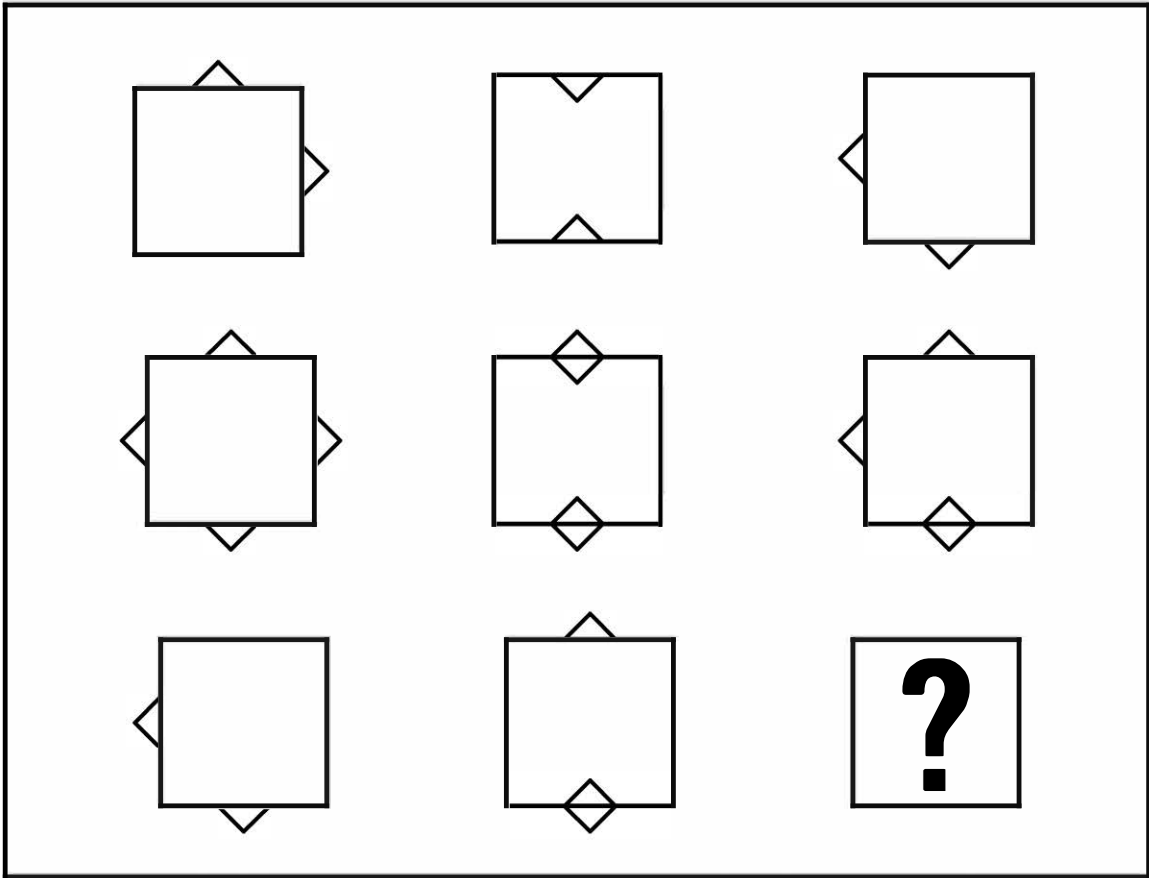
7



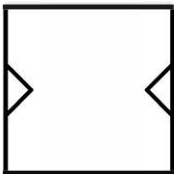
8



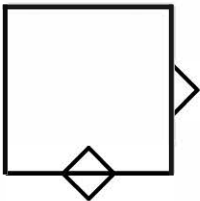
Exercice 6



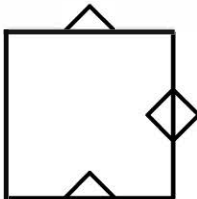
1



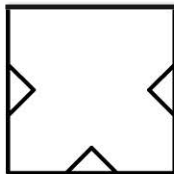
2



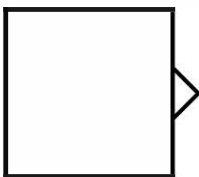
3



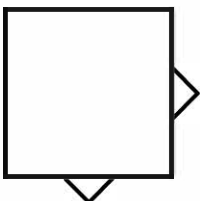
4



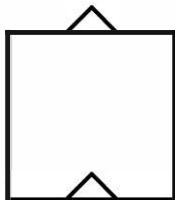
5



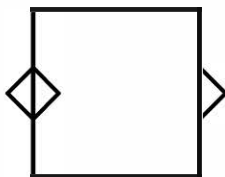
6



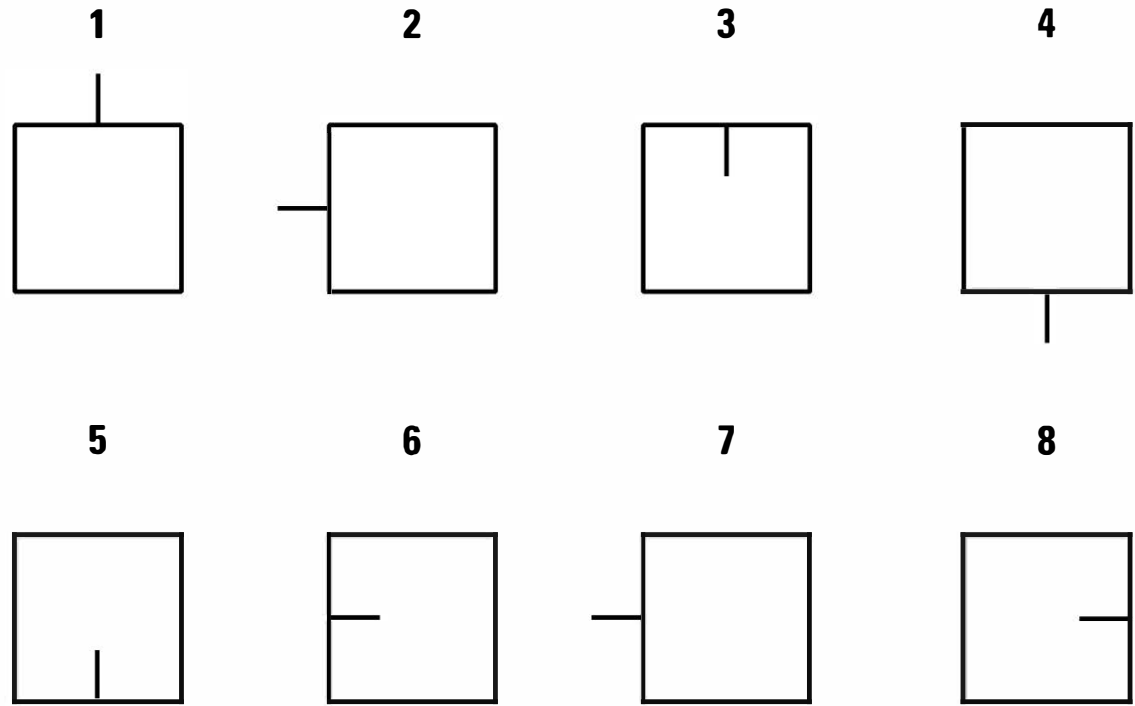
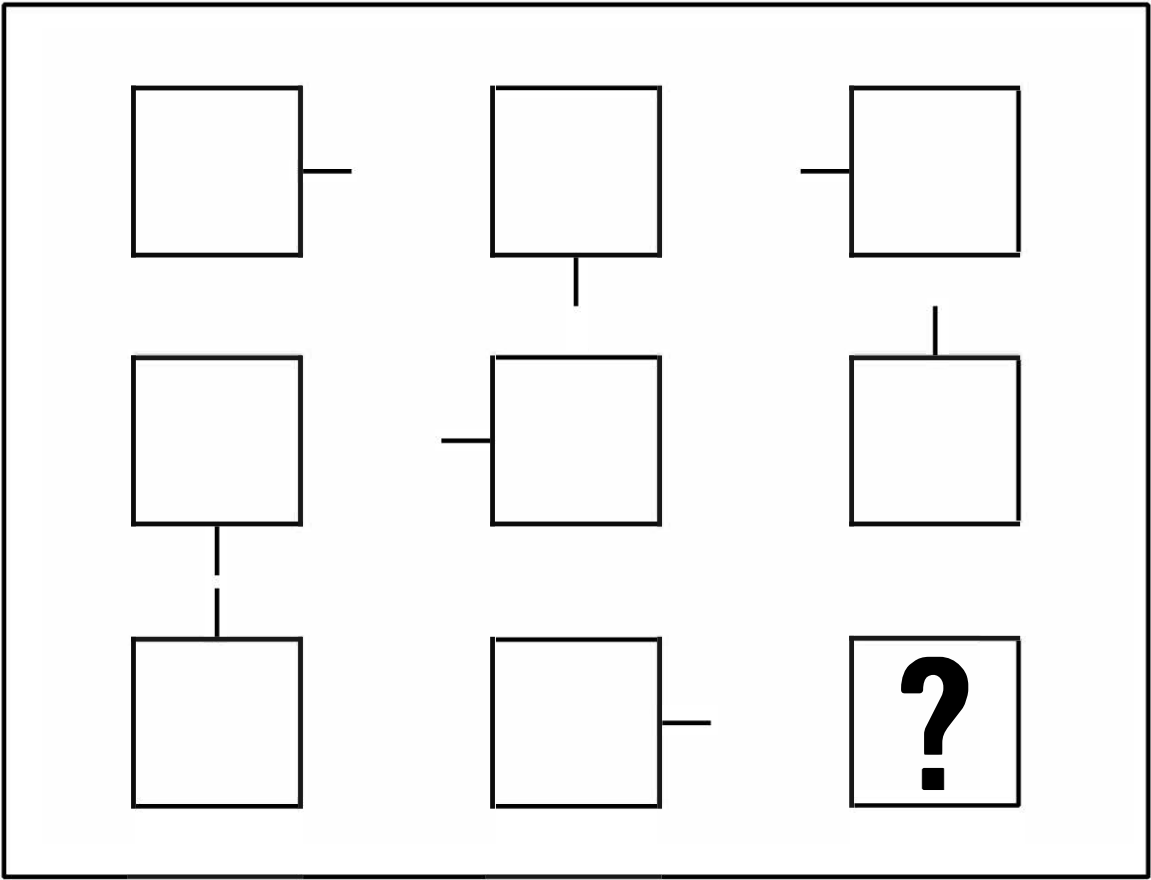
7



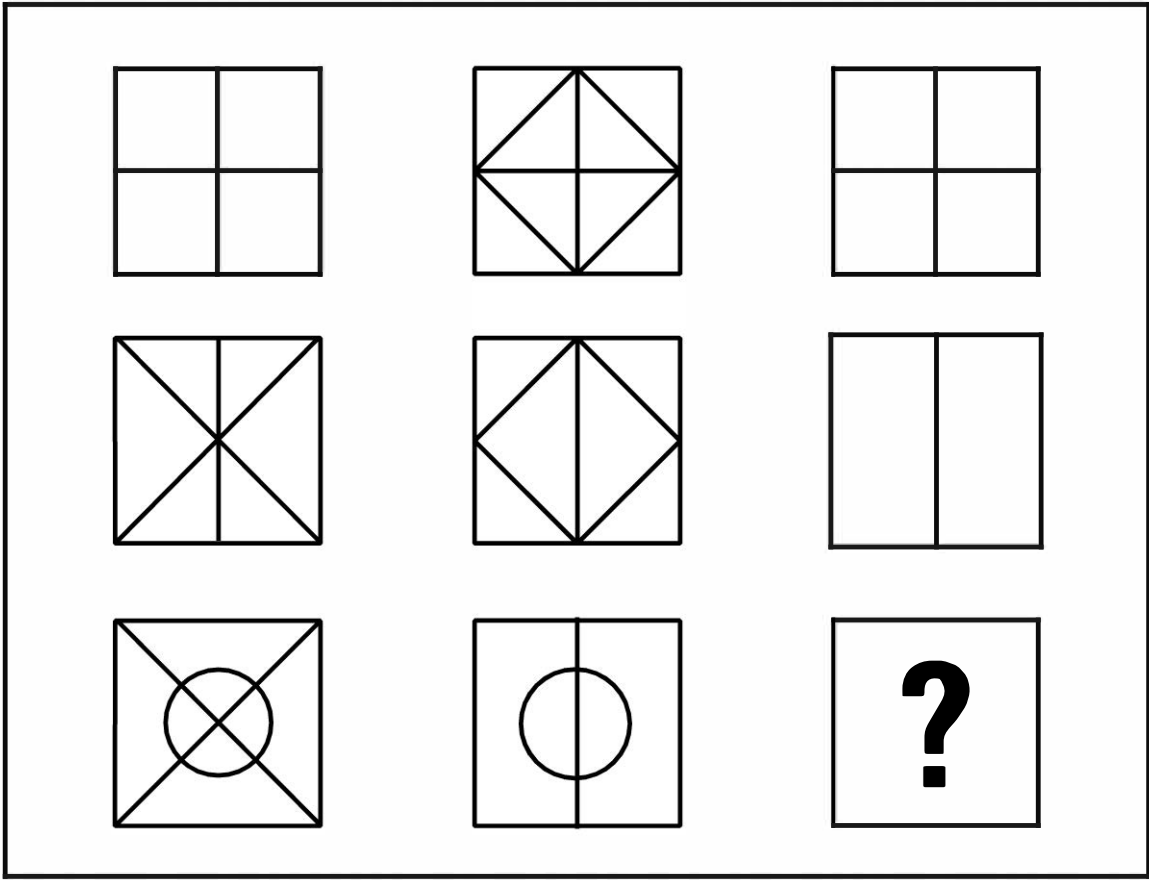
8



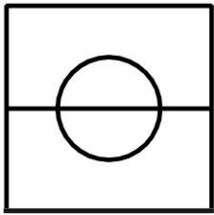
Exercise 7



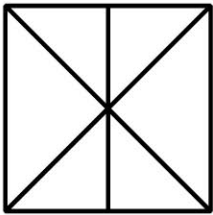
Exercice 8



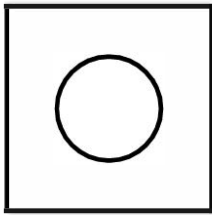
1



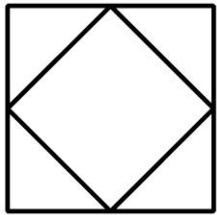
2



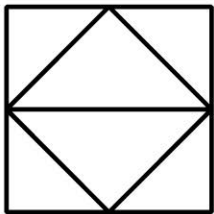
3



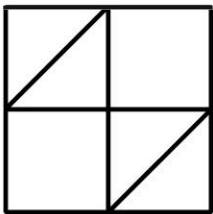
4



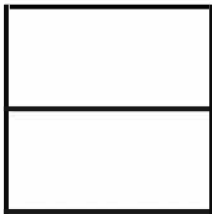
5



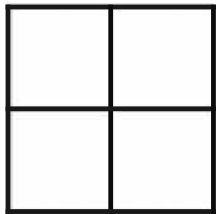
6



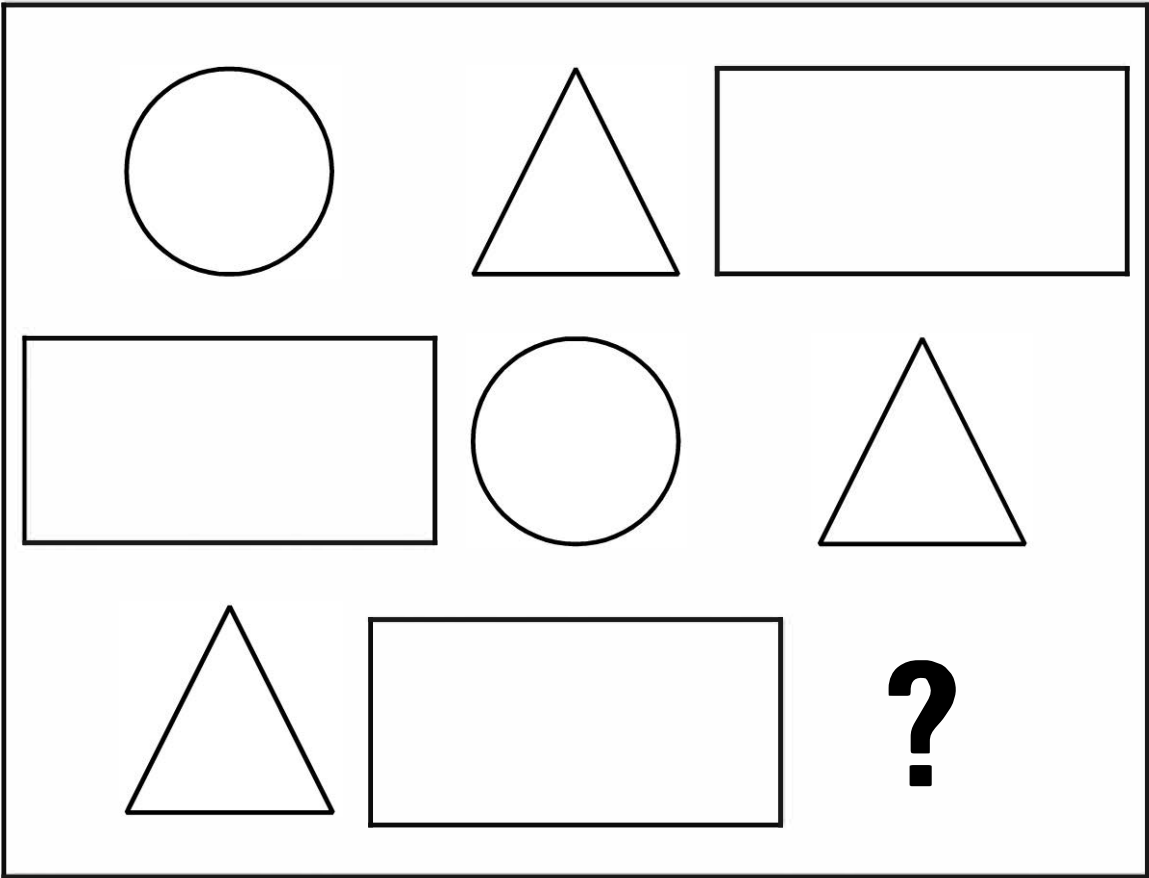
7



8



Exercice 9

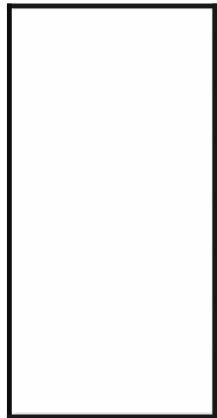
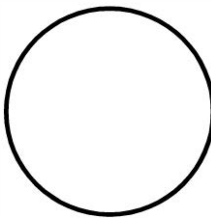
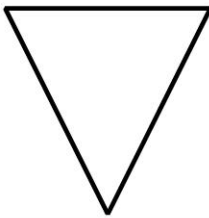


1

2

3

4

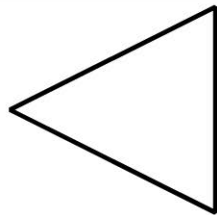
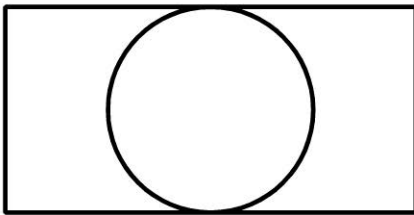
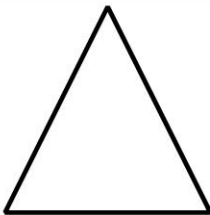
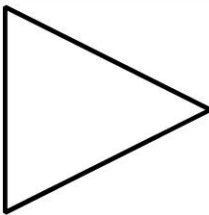


5

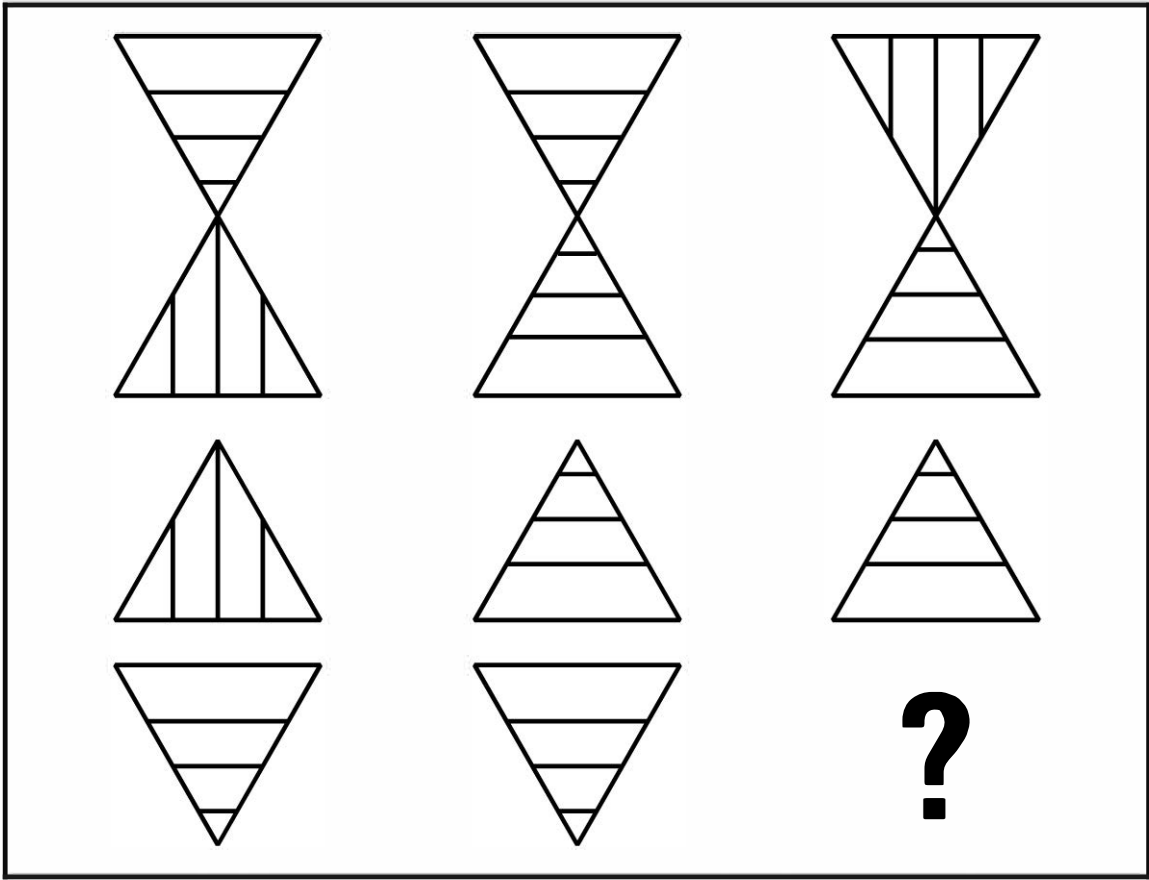
6

7

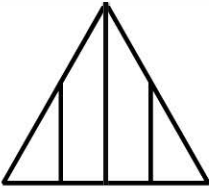
8



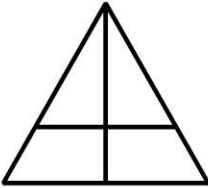
Exercise 10



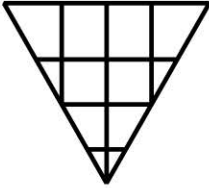
1



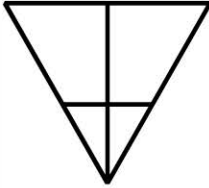
2



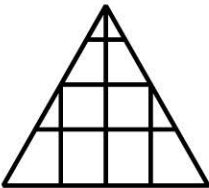
3



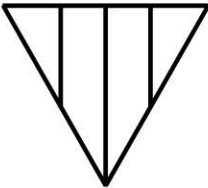
4



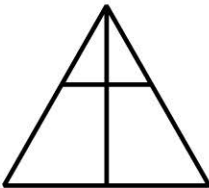
5



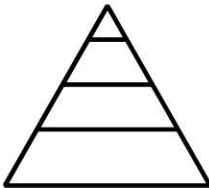
6



7



8



■ Solutions des exercices

Exercice 1 • Il suffit de superposer les figures des deux premières colonnes pour obtenir la figure de la troisième colonne. La bonne réponse est donc la proposition 1.

Exercice 2 • La solution se trouve dans une lecture horizontale. Sur chaque ligne, la figure initiale est divisée par deux à chaque fois. La bonne réponse est donc la proposition 2.

Exercice 3 • Une lecture verticale permet de découvrir la réponse : il suffit de superposer les figures des deux lignes supérieures pour obtenir la solution. La bonne réponse est donc la proposition 7.

Exercice 4 • La solution se trouve dans une lecture verticale de l'exercice. La figure de la seconde ligne est l'addition des figures de la première et de la troisième ligne. La bonne réponse est donc la proposition 5.

Exercice 5 • La solution se trouve dans une lecture horizontale de l'exercice. La troisième figure est la superposition des deux premières figures. La bonne réponse est donc la proposition 6.

Exercice 6 • Une lecture verticale permet de découvrir la bonne réponse. La figure du centre est le résultat de la superposition des figures des lignes supérieures et inférieures. La bonne réponse est donc la proposition 7.

Exercice 7 • Les figures se lisent en ligne. La barre se déplace d'un côté, dans le sens des aiguilles d'une montre. La bonne réponse est donc la proposition 4.

Exercice 8 • Les figures se lisent en ligne. Seuls subsistent sur la dernière figure les éléments communs aux deux premières. La bonne réponse est donc la proposition 3.

Exercice 9 • L'unique logique de cette série est la complémentarité : sur chaque ligne et chaque colonne, chaque élément apparaît une fois. La bonne réponse est donc la proposition 3.

Exercice 10 • La lecture doit être verticale. Pour obtenir la première figure, il suffit de disposer la troisième figure sur la seconde. La bonne réponse est donc la proposition 6.

Des tests d'entreprises

Dans certains secteurs particuliers, les entreprises élaborent des tests spécifiques pour sélectionner les candidats. Objectif de ces exercices qui se présentent souvent sous la forme de QCM : évaluer la connaissance du secteur dans lequel elles évoluent. En voilà deux exemples, l'un dans une société d'intérim et l'autre dans une société de services informatiques.

DES TESTS POUR UNE SOCIÉTÉ D'INTÉRIM

Accountemps Intérim est une filiale de Robert Half International Inc, société spécialisée dans le recrutement de personnel temporaire en comptabilité, finance et banque. Son processus de sélection comprend des tests d'aptitude et de connaissances métiers, comme l'indique Élisabeth Friasse, *division manager* de cette société d'intérim. « Après un premier contact téléphonique, les candidats sont conviés à un rendez-vous dans l'une de nos agences. Ils sont avertis qu'ils auront à passer des tests, ne serait-ce que pour qu'ils dégagent le temps nécessaire. Là, avant même de passer un entretien, ils passent un test, choisi en fonction de leurs compétences. »

Plusieurs niveaux de tests. « Il y a plusieurs niveaux : aide-comptable, comptable, gestionnaire de paie, analyste financier, explique Élisabeth Friasse. Il s'agit d'un QCM se déroulant sur ordinateur, dont le temps de passage varie en fonction du niveau de compétences. À titre d'exemple, pour un aide-comptable, il suffit d'un quart d'heure mais cela peut aller jusqu'à une heure pour des postes à responsabilités. Les questions portent sur des éléments de base des métiers de la finance : quand paie-t-on la TVA ? Doit-on enregistrer les pertes en TTC ou hors taxes ? Comment enregistre-t-on les clients douteux ? Qu'est-ce qu'un amortissement fiscal ? Qu'est-ce qu'un amortissement dérogatoire ? Comment enregistre-t-on des charges constatées d'avance ? etc. Il peut également y avoir d'autres types d'exercice : ainsi, un gestionnaire de paie peut avoir à réaliser une feuille de paie à la main. Par ailleurs, nous faisons parfois passer de petits tests sur certains logiciels comme Word ou Excel. »

Si vous postulez à un poste de commercial, de chef de produit ou de responsable marketing, vous aurez peut-être l'occasion d'être confronté à Profil Vente. Développé par la société Central Test, ce test d'une quinzaine de minutes, qui se compose de 70 paires d'affirmations entre lesquelles il faut choisir, a pour objectif d'évaluer le potentiel commercial, les compétences et les motivations dans le domaine de la vente.

Exemple d'items :

Au théâtre, je serais plutôt :

- comédien dans un one-man show
- metteur en scène d'une tragédie grecque

Si je dois négocier, je préfère que ce soit avec :

- un particulier, généralement plus facile à convaincre
- un acheteur professionnel

Commenter ses résultats. « À l'issue du passage, poursuit Élisabeth Friasse, les candidats sont reçus par un consultant qui leur commente leurs résultats. Même s'ils ont évidemment un impact sur le type de missions que nous allons ensuite proposer aux personnes retenues, ces tests ne sont pas le seul critère d'évaluation : nous attachons une grande importance aux entretiens, à la manière dont un candidat s'exprime, comment il parle de ses expériences professionnelles passées et de ses compétences techniques. Pour nous, un dossier est bouclé quand nous avons fait la synthèse des différents éléments. »

DES TESTS POUR VALIDER DES COMPÉTENCES TECHNIQUES ET FONCTIONNELLES

Filiale du groupe Teanlog, 2IC est une société de services et de conseil spécialisée en informatique pour les activités de salle de marché. « Nous utilisons des tests pour évaluer les compétences techniques et fonctionnelles de nos futurs consultants, explique Rodolphe Bellenguez, ingénieur d'affaires dans cette entreprise et qui participe au recrutement des nouveaux venus. Il s'agit

de valider le fait que les candidats ont le niveau de connaissance requis pour les missions à remplir chez nos clients. Selon les types de consultants, en fonction des compétences requises, les QCM sont plus ou moins poussés. Nous avons une batterie d'une quinzaine de tests, prenant la forme de QCM, adaptés à différents types de profils. Chaque candidat répond à plusieurs questionnaires portant sur différents langages (C++, Unix, Windows, Java, SQL, Concept Object...). Ensuite, en raison de notre spécialité salle de marché, il sera également soumis à un questionnaire "finance", qui, cette fois, n'a pas pour objectif de mesurer des compétences mais plutôt de vérifier qu'il a un intérêt et quelques connaissances de bases dans ce domaine. On peut ainsi demander au candidat de répondre à quelques questions du type : "Qu'est-ce qu'une option dans le domaine de la finance?", "Citez quelques entreprises du CAC 40" ou encore "Quel est le niveau actuel du CAC 40?" ou, enfin, "Expliquez les méthodes de couverture sur un marché". »

Des tests intégrés au processus de recrutement. Avant d'être confrontés à ces tests, les candidats ont d'abord un entretien avec un professionnel des ressources humaines destiné à s'assurer de la motivation du candidat et de l'adéquation de son profil à leurs attentes. « C'est seulement si cette première rencontre se révèle prometteuse que le recruteur propose au candidat de passer les tests, soit dans la foulée, soit lors d'un rendez-vous ultérieur, explique Rodolphe Bellenguez. Chaque candidat prend le temps qu'il souhaite pour passer les tests : en règle générale, il leur faut entre trois quarts d'heure et une heure au maximum. À l'issue des exercices, si les résultats sont jugés satisfaisants, ils rencontrent un ingénieur d'affaires puis un consultant senior. Après avoir vu un recruteur, les candidats passent un entretien avec un consultant expérimenté puis un ingénieur d'affaires. Ces derniers ont connaissance des résultats des tests, ce qui peut les aider à orienter leurs questions. Pour nous, les notes obtenues aux tests ne constituent que des indications sur le niveau technique ; ils sont aussi un outil de première sélection. Une personne qui aura été décevante lors du premier entretien et qui aura en plus obtenu des résultats médiocres aux tests a évidemment peu de chances d'être retenue. »

Les mises en situation

[P] lutôt que de se contenter de juger les candidats sur leurs diplômes ou leur prestation lors d'entretiens, de plus en plus d'entreprises ont recours aux mises en situation professionnelles, qui permettent de juger les postulants sur leur manière d'agir dans un cadre concret. Ces mises en situation sont souvent intégrées à ce qu'on appelle un *assessment center*. En français, cette expression pourrait se traduire par « session de bilan comportemental » plutôt que par « centre d'évaluation ». Ces sessions comprennent différents types de simulations professionnelles dont l'objectif est de tester vos compétences et votre comportement.

À l'origine réservées essentiellement à des cadres expérimentés, les mises en situation sont désormais proposées à tous types de profils. Et si les cabinets de recrutement ont été les premiers à miser sur cette méthode d'évaluation, elle est désormais utilisée jusque dans les locaux de Pôle emploi.

Sommaire

page 98

Les mises en situation :
pour qui, pour quoi ?

page 106

Le déroulement
d'un *assessment center*

Les mises en situation : pour qui, pour quoi ?

A la recherche d'un emploi ou candidat à une évolution au sein de son entreprise, débutant ou cadre de haut niveau, nous pouvons tous, un jour ou l'autre, être confronté à une ou des mises en situations professionnelles. Mieux vaut savoir dans quelle perspective on vous fait passer ces tests et quels seront les exercices auxquels vous pouvez vous attendre car les mises en situation peuvent prendre différentes formes : *in-basket*, jeux de rôles ou encore exercices de groupe.

DES EXERCICES POUR DIFFÉRENTS PROFILS

« C'est un outil utilisé dans deux cas, qui sont assez opposés, explique Victor Ernoult, fondateur du cabinet Ernoult Search. Il s'adresse d'abord à des cadres de haut niveau et à des cadres dirigeants, où le coût du recrutement n'est pas un problème car l'enjeu est important. Il s'agit de ne pas se tromper : le futur employeur ne lésine donc pas sur les moyens et n'hésite pas à mettre en place un processus de recrutement sophistiqué. Dans ce cas de figure, les mises en situation, qui prennent la forme d'un *assessment center*, ne sont pas utilisées comme un outil de présélection mais comme une aide à la décision finale : elles interviennent lorsqu'il ne reste que quelques candidats en lice, entre deux et cinq selon les cas. »

■ Pour les jeunes diplômés

« Les mises en situation peuvent également se concevoir dans le cadre de recrutement de jeunes diplômés de grandes écoles ou de juniors possédant moins de trois ans d'expérience, en particulier lorsqu'il s'agit de pourvoir un grand nombre de postes identiques, de type ingénieurs, chargés d'affaires, chefs de produits, etc., poursuit Victor Ernoult. Mais, il sera alors envisagé comme outil de présélection et prendra la forme d'un *assessment center* allégé. »

Vécu

« J'ai été confronté à une mise en situation »

Dans le cadre de son premier recrutement, pour un poste de commercial dans le domaine de l'électronique grand public, Florent, 26 ans, a été confronté à une mise en situation. « Au départ, on m'avait juste averti que j'allais participer à une journée d'*assessment center* comportant notamment des mises en situation. Je ne me suis ni spécialement préparé, ni vraiment renseigné sur le type d'exercice auquel j'allais être confronté. Finalement, cela s'est révélé positif, parce que, ne sachant pas vraiment à quoi m'attendre, j'ai abordé l'exercice de manière décomplexée, j'ai réagi spontanément, ce qui est la bonne attitude à adopter dans ce genre d'exercice, me semble-t-il.

Concrètement, il s'agissait d'une simulation d'entretien de vente avec d'autres candidats, au cours duquel nous jouions alternativement le rôle de vendeur et celui d'acheteur. Dans la peau du vendeur, nous avions une quinzaine de minutes pour préparer notre argumentaire afin de vendre des produits simples, sans aucun rapport avec ceux commercialisés par la société qui recrutait. Ensuite, à nous de faire de notre mieux pour convaincre l'acheteur qui n'était pas conquis d'avance et avait toutes sortes d'objections à formuler. J'ai trouvé l'exercice vraiment prenant, d'abord parce qu'on a peu de temps pour développer son argumentaire et qu'en plus, une fois dans l'action, il faut trouver des parades aux objections de l'acheteur si l'on veut arriver à aller au terme de la vente. La brièveté de la situation et le fait d'avoir une personne réelle en face de soi impliquent qu'on n'a pas le temps ou la possibilité de jouer un rôle. Une fois l'exercice terminé, le responsable du cabinet de recrutement a expliqué à chaque candidat quels étaient ses points forts et ses points faibles. Finalement, quand on est en début de carrière, une mise en situation, c'est aussi une bonne occasion d'avoir un jugement extérieur sur son comportement en situation professionnelle. Ce qui est plutôt utile! »

■ Pour les forts potentiels

De son côté, Séverine Desaulles, consultante au sein du cabinet de recrutement Altedia, remarque « qu'on ne met pas en place des mises en situation pour des postes de petits niveaux. C'est un dispositif lourd, qui est réservé à

des recrutements dont l'enjeu est important. Il est utilisé pour sélectionner des cadres et parfois des jeunes diplômés dont on pense qu'ils ont un fort potentiel.»

Même avant le diplôme. Ainsi, le groupe L'Oréal organise chaque année deux *business games* mettant en compétition des équipes d'étudiants d'écoles de commerce du monde entier : « Brandstorm », dans lequel s'affrontent plusieurs milliers de participants qui doivent se mettre dans la peau d'un chef de produit et repenser une marque de cosmétique en collaboration avec une agence de communication et « E-Strat challenge », qui offre l'opportunité de prendre les commandes virtuelles d'une entreprise internationale leader de produits cosmétiques et de découvrir l'exaltation de diriger sa propre entreprise. « Dans ce jeu d'entreprise, les étudiants sélectionnés sont confrontés à des situations de marché en temps réel pendant deux mois *via* Internet et doivent développer des *business plans* pour l'avenir de leur société, explique Jean-Claude Le Grand, directeur de la stratégie du recrutement du groupe. Pour nous, ces mises en situation sont un excellent moyen pour détecter des profils prometteurs. Car cette observation grandeur nature nous permet de mesurer la sensibilité des étudiants à nos métiers, d'évaluer leur créativité et leur capacité à intégrer toute la complexité du marketing et à vendre leurs idées. D'ailleurs, par le biais de ces jeux, nous recrutons environ 150 jeunes diplômés chaque année. »

■ Dans le cadre d'une évolution en interne

« On y a également recours dans le cadre de la promotion interne, reprend Séverine Desaulles. Par exemple dans le cas d'une accession à des postes de cadres, ou encore lorsqu'un collaborateur se porte candidat en interne à un poste qui requiert des compétences différentes de celles qu'il a pu mettre en œuvre jusqu'alors. Imaginons un cadre travaillant depuis plusieurs années à la direction des ressources humaines. Il se porte candidat à la succession d'un directeur de centre de profit qui est appelé à d'autres fonctions. Comment évaluer son potentiel à diriger un centre de profit ? Les mises en situation semblent tout indiquées pour fournir la réponse. On va pouvoir mettre le collaborateur face à une série de vraies-fausse négociations commerciales et de situations managériales qui permettront d'avoir des indications sur sa réactivité, sa capacité à résister au stress, à convaincre ou à s'adapter. »

LES OBJECTIFS DES MISES EN SITUATION

Compléter l'appréciation du recruteur, limiter les « erreurs de *casting* », vérifier que le candidat possède les aptitudes requises pour le poste... Autant d'attentes auxquelles répondent les mises en situation.

■ Éviter les erreurs de *casting*

Le premier objectif des mises en situation est de limiter les erreurs de recrutement, comme l'explique Maryvonne Labeille qui dirige un cabinet de recrutement dont l'organisation d'*assessment center* constitue l'une des spécialités : « C'est un moyen pour une entreprise de s'assurer que le comportement, la manière d'agir et de réagir d'un postulant va s'adapter à sa culture et à son fonctionnement et qu'il pourra s'intégrer sans problème. Mais, cela constitue également une assurance pour le candidat : par exemple, s'il décide de quitter son poste actuel pour une nouvelle entreprise, il peut être rassuré par le fait que la société dans laquelle il veut entrer a une démarche structurée en matière de ressources humaines et qu'elle s'entoure de précautions quand elle recrute. »

■ Observer le comportement en situation

Les jeux de rôles qui mettent les candidats en situation de management, de négociation commerciale ou d'animation de projet ont pour objectif premier l'évaluation des comportements et des réflexes en situation professionnelle. Avec les mises en situation, peuvent apparaître en pleine lumière des qualités et des aptitudes, mais également des faiblesses, passées inaperçues lors d'un entretien.

De son côté, Philippe Fresse, consultant senior au sein du cabinet Altedia-Drouot, remarque que « les mises en situation permettent de mieux cerner certains aspects de la personnalité d'un candidat difficilement palpables par d'autres moyens. Comment le candidat gère-t-il son temps ? Arrive-t-il à gérer son stress ou se laisse-t-il déborder ? Est-il capable de prendre rapidement des décisions ? Autant de questions qui peuvent trouver leurs réponses grâce à des exercices de simulation ».

À CHAQUE POSTE SON TYPE DE MISE EN SITUATION

Aucune mise en situation ne se ressemble puisqu'à chaque type de poste correspondent des exercices spécifiques, en rapport avec les compétences et les savoir-faire requis. « Tout dépend du type de candidat et du type de poste, explique Victor Ernoult. S'il s'agit de retenir plusieurs personnes parmi un groupe de candidats important, il s'agira d'*assessment center* "allégé". C'est souvent le cas quand de grands groupes décident d'étoffer leurs équipes en intégrant des jeunes diplômés ou des cadres débutants : les différents postulants seront amenés à se rencontrer et à participer à des exercices en commun. En revanche, s'il s'agit du recrutement d'un cadre dirigeant, les candidats seront reçus séparément, de manière à préserver la confidentialité de leur candidature. Par ailleurs, ils seront confrontés à des situations plus complexes, plus élaborées, en rapport avec le poste qu'ils convoitent. »

■ En fonction des compétences clés

Pour avoir de l'intérêt, les mises en situation doivent être choisies en fonction des compétences requises pour le poste à pourvoir. Les recruteurs doivent donc identifier les compétences clés sans lesquelles il sera impossible de réussir dans la fonction, puis de définir des mises en situation qui permettront de vérifier que les candidats en lice les possèdent.

Des mises en situation pour les chercheurs d'emploi. Vous croyez que les mises en situation sont l'apanage de quelques cabinets de recrutement prestigieux ? Détrompez-vous ! Depuis 1995, Pôle emploi développe en effet une méthode de recrutement basée sur la simulation.

« À l'origine, il s'agissait de répondre à la demande d'un équipementier automobile qui souhaitait recruter, en une seule fois, 1 500 nouveaux employés (opérateurs, techniciens...) dans une zone géographique où les profils correspondant aux postes étaient rares, explique Françoise Mourier, responsable de la mission recrutement par simulation à la direction générale de Pôle emploi. Traditionnellement, nous aurions sélectionné des titulaires de bac pro ou de CAP dans des domaines de l'automobile et de la production. Pour pallier le manque de candidats potentiels, nous avons proposé une autre

Consultante au sein du cabinet de recrutement Opteaman, Namia Benmansour organise régulièrement des mises en situation pour le compte d'entreprises clientes. Elle nous en livre les tenants et aboutissants.

« Généralement, nous avons recours aux mises en situation lorsque de grandes entreprises ont besoin de recruter un volume important de nouveaux collaborateurs dans un temps très court, en particulier quand il s'agit de juniors. Les mises en situations interviennent rapidement dans le processus de sélection, juste après la présentation de l'entreprise et du poste. Le plus souvent, les situations proposées ne sont pas celles que l'on rencontre une fois en poste, mais elles font appel aux mêmes qualités. Un exemple : le candidat à un poste commercial se retrouve dans la peau d'un directeur d'hôtel dont le chiffre d'affaires est en chute libre. À lui d'imaginer des solutions pour redresser la situation. Parfois, les simulations sont plus directement reliées à la fonction. Ainsi, un commercial dans la grande distribution devra gérer son planning de rendez-vous dans les différentes enseignes de sa zone, tout en faisant face à toutes sortes d'imprévus. Par exemple, quand sa voiture tombe en panne, appellera-t-il d'abord le dépanneur, son entreprise ou la grande surface où il est attendu ?

Pour nous, ces mises en situation constituent un outil d'évaluation complémentaire des entretiens. Selon les cas, elles permettent d'évaluer la capacité d'analyse, la créativité, le sens du service client, la faculté à construire une argumentation et à défendre son point de vue. Si je devais donner un conseil à un candidat, je lui rappellerais qu'une mise en situation est une phase importante du processus de recrutement. Notamment lorsque les situations ont un aspect ludique et que les simulations se déroulent en groupe, il faut faire attention à ne pas être trop décontracté, en gardant à l'esprit la raison pour laquelle on est là ».

approche à l'entreprise : sélectionner des personnes qui auraient les capacités requises pour s'adapter aux méthodes de travail. C'est ainsi que nous avons expérimenté la "méthode des habiletés". »

Cette méthode peut sembler toute bête puisqu'il s'agit de confronter les candidats à des situations courantes sur les postes à pourvoir. Mais en fait, la

Il y a des situations types pour chaque profil de poste. Ainsi, un candidat au poste de directeur d'un hôtel sera conduit à mettre en place le planning du personnel pour la semaine, à résoudre un problème concernant la piscine de l'établissement ou encore à répondre au courrier d'un client mécontent des prestations. De son côté, une personne postulant au poste de directeur d'une société de services informatiques devra, en fonction du rapport d'activités de l'entreprise, proposer des axes de développement, optimiser l'organisation du service commercial, voire trouver une solution pour remplacer provisoirement son assistante qui vient de tomber malade.

mise en place est assez lourde. « D'abord, nous analysons les postes de travail à pourvoir de manière à les caractériser, et à lister les principales habiletés requises. Il peut s'agir de la capacité à travailler sous tension ou à respecter des consignes, le goût pour le travail en équipe, le sens du service client... De là, nous définissons les exercices qui vont permettre de les mesurer, en faisant en sorte qu'ils soient au plus près de la réalité du métier. Nous les faisons passer à des salariés déjà en poste, de manière à pouvoir réaliser un étalonnage et établir le niveau minimum requis. » La méthode est avant tout utilisée pour des postes de base qui requièrent des compétences techniques minimales, qu'il est possible d'acquérir rapidement et dans le cas où le volume de recrutement est important.

Comment se déroule la sélection ? Après une réunion d'information, les candidats intéressés sont invités à passer les exercices quelques jours plus tard. Les sessions se déroulent généralement sur une matinée et comprennent différents exercices dont la durée varie de deux minutes à deux heures. L'entreprise est présente tout au long du processus et le contrat est clair : toutes les personnes ayant passé avec succès les exercices sont reçues en entretien. Cette méthode permet de casser certaines barrières : elle favorise les jeunes sans expérience professionnelle ou sans diplôme et permet aussi de lutter contre les discriminations à l'embauche. Les résultats sont là : « 70 % des personnes que nous présentons aux entreprises sont recrutées », se réjouit la responsable de la mission à Pôle emploi.

■ La restitution

À l'issue d'une ou de plusieurs mises en situation, les recruteurs font généralement part de leurs conclusions au candidat. Ce n'est pas toujours le cas car, en matière de restitution, il n'y a pas de règle établie. Certaines entreprises avouent ne pas faire part de leurs conclusions de manière détaillée, arguant du fait que l'issue, positive ou négative, renseigne suffisamment les candidats. D'autres entreprises et les cabinets de recrutement (du moins les plus sérieux) mettent un point d'honneur à informer complètement les candidats de la manière dont a été jugée leur prestation. Le plus souvent, la restitution se concrétise sous la forme d'un entretien avec le recruteur. Mais, elle peut aussi prendre la forme d'un document écrit qui distingue les points forts et les axes d'amélioration.

Le déroulement d'un *assessment center*

Une session d'*assessment center* a pour objectif de placer les candidats au cœur d'une entreprise virtuelle dans laquelle ils vont évoluer lors de différents exercices, collectifs ou individuels. Chaque exercice a pour but d'évaluer une partie des compétences clés définies au départ. Parmi les plus courants, on retrouve les *in-basket* (ou corbeille à courrier), les jeux de rôles et les exercices de groupe.

LES *IN-BASKET*

Dans un « *in-basket* », le candidat se retrouve dans la peau du salarié qui occupe le poste qu'il convoite. Il a face à lui une pile de documents qui doivent être traités de manière urgente. Ces documents comprennent des données générales (rapport d'activités de l'entreprise, organigramme, informations sur le service concerné...) et des documents courants (courriels de collaborateurs et de supérieurs, courriers de clients, notes de services, commandes, facture...). Au candidat d'organiser le temps imparti, généralement entre deux à trois heures, pour hiérarchiser les priorités puis trouver des solutions et des réponses adaptées à tous les problèmes qui lui sont présentés. À partir de cette mise en situation, on pourra analyser ses capacités à organiser son emploi du temps, sa façon de prendre des décisions opérationnelles, de gérer des conflits dans son équipe ou encore de régler un différend avec un client.

« *in-basket* »

Dans cet exercice, le candidat se retrouve face à différentes situations qui impliquent des prises de décisions rapides. À lui de trouver les bonnes solutions.

■ Bien aborder un *in-basket*

Hiérarchiser, ne pas se laisser déborder et ne pas reporter les décisions à plus tard... Autant de règles pour sortir gagnant de l'exercice. Pour Maryvonne Labeille, fondatrice du cabinet Labeille Conseil, il faut avant tout agir avec

C'est lors de la Seconde Guerre mondiale que sont nés les *assessment centers*. L'armée américaine devait d'urgence recruter et former des bataillons d'agents secrets en vue de les envoyer sur les lignes ennemies. Pour sélectionner les bons profils, l'armée a donc mis les candidats face à différentes situations types auxquelles ils seraient confrontés lors de leurs missions. Objectif : détecter ceux qui seraient « bons pour le service » mais aussi identifier leurs points d'amélioration, de manière à se focaliser sur eux lors de la période de formation.

À l'issue du conflit, certains de ces agents secrets, revenus au civil, ont intégré des services du personnel et ont appliqué le principe de l'*assessment center* au monde du travail. Son utilisation s'est rapidement développée dans le monde anglo-saxon. En Europe, et en France notamment, le succès a été plus lent.

« Pas étonnant, nous avons une culture du diplôme forte, alors que les Anglo-Saxons ont une approche beaucoup plus pragmatique, assure Victor Ernoult, fondateur du cabinet de recrutement Ernoult Search et pionnier hexagonal des *assessment centers*. C'est dans les années 1970, lorsque j'étais responsable du recrutement et de l'intégration de Xerox que j'ai mis en place les premiers *assessment centers*. Traditionnellement, dans cette société, les meilleurs commerciaux étaient promus chefs des ventes. Or, il m'est apparu qu'un excellent commercial ne faisait pas forcément un bon chef des ventes. Grâce aux mises en situation, nous avons pu limiter les erreurs de *casting*. En 1977, j'ai fondé mon propre cabinet de recrutement. Au départ, ce sont surtout des entreprises d'origine américaine qui ont fait appel à mes services. Puis, peu à peu, les entreprises françaises, elles aussi, sont venues à l'*assessment center*. »

méthode : « Avant de foncer tête baissée et tenter de résoudre un à un les problèmes auxquels on est confronté, il faut prendre le temps de lire attentivement l'ensemble des documents de manière à avoir une vue globale de la situation. C'est seulement après cette étude globale qu'il faut se pencher sur les problèmes à régler, en n'oubliant jamais que dans la réalité il y a des interlocuteurs pour chaque sujet. Donc, il faut trouver des solutions et des réponses mais aussi penser à informer complètement ses interlocuteurs, même s'ils sont virtuels. »

■ Ne pas se laisser déborder

A priori, l'*in-basket* est un exercice qui se réalise en solitaire, sans aucune aide extérieure. Mais, que faire lorsque l'on se retrouve coincé, que l'on a le sentiment qu'il manque un élément essentiel ou que l'on fait fausse route ? « Si le candidat se sent totalement perdu, qu'il a un vrai problème de compréhension, ou un doute sur une information, il doit en parler au consultant pour avoir des éclaircissements, assure Maryvonne Labeille. Le consultant n'est ni un maître d'école ni un juge, il est préférable de le solliciter plutôt que de partir dans une mauvaise direction. Accessoirement, la manière de se comporter durant l'exercice peut aussi influencer le jugement du recruteur : le fait qu'un candidat désarmé préfère aller au naufrage plutôt que de demander de l'aide au consultant donne une indication plutôt négative sur sa manière de se comporter face à des situations délicates. »

■ Garder la tête froide

Se retrouver face à une pile de problèmes auxquels il faut répondre dans un temps limité, voilà qui ne rend pas forcément serein ! Pour Isabelle Fedeler, directrice des ressources humaines d'Ajilon, garder la tête froide constitue un critère essentiel de réussite. « Il faut rester calme. Par ailleurs, il ne faut pas penser que l'on cherche à vous piéger. Inutile donc de perdre son temps à chercher des choses qui n'existent pas : il faut s'en tenir aux informations qui vous sont communiquées. »

■ Arrêter des décisions

Ne pas repousser les décisions à plus tard, c'est le conseil de Victor Ernoult, le pionnier de l'*assessment center* en France : « Sachant que l'exercice ne se déroule que sur une journée, il est assez tentant de ne pas trancher. C'est ce que font certains candidats, qui se justifient ensuite en disant qu'ils n'avaient pas suffisamment d'éléments pour prendre la bonne décision. Mais, dans la réalité, on a rarement l'ensemble des éléments sur un sujet donné, ce qui n'empêche pas que l'on tranche quand même, en fonction de ceux dont on a connaissance. Cette attitude est rarement jugée positivement, car le recruteur va se demander si elle n'est pas récurrente chez le candidat. Et si le

À savoir

Attention aux pièges !

Lors du recrutement d'un chef des ventes, les candidats trouvaient, parmi les documents qui leur étaient communiqués pour l'exercice *in-basket*, une lettre adressée au responsable de l'équipe commerciale par la propriétaire de l'appartement occupé par l'un des membres de l'équipe. Dans cette lettre, elle se plaignait des nuisances sonores résultant des soirées à répétition organisées par ce dernier.

« Certains candidats passaient une demi-heure à répondre à la propriétaire en question, raconte en souriant le recruteur qui avait tendu ce piège. Et cela alors même qu'ils étaient censés préparer la réunion importante du lendemain. Et sans même parler du fait qu'il ne revient pas à un responsable hiérarchique de se mêler de la vie privée d'un de ses collaborateurs... L'objectif de ce petit piège était de s'assurer que les candidats étaient capables de prendre du recul et qu'ils avaient le sens des priorités. »

poste à pourvoir est celui d'un manager qui doit justement prendre des décisions, cela risque de lui être fatal. Il est donc préférable de jouer le jeu, en sachant qu'on a le droit à l'erreur. L'essentiel étant de montrer ce que l'on sait faire.»

■ Agir avec ordre et méthode

Par ailleurs, au moment de rendre le **dossier**, il faut y porter une attention particulière. Car cela donne également des indications sur la manière de travailler. Certains rendent un dossier en désordre, avec des documents mal ou pas numérotés, révélant ainsi un manque de rigueur.

dossier

Il comprend les documents que le candidat aura rédigés ou annotés au terme de sa mise en situation.

Autre conseil de Maryvonne Labeille : «Veiller à bien utiliser le temps pour ne pas se laisser surprendre et réaliser qu'on n'a résolu que la moitié des situations à l'issue du temps imparti. Cela dit, si un candidat n'a pas terminé, on peut lui laisser du temps supplémentaire pour qu'il puisse aller jusqu'au bout de l'exercice ; ce n'est pas pénalisant.»

LES JEUX DE RÔLE

Des aptitudes au management, l'art de la diplomatie ou la capacité à prendre des décisions rapides... autant de qualités que l'on peut chercher à mesurer par le biais d'un jeu de rôle.

■ Au cœur de l'action

Les jeux de rôle consistent à faire jouer aux candidats des scènes vécues par des personnes en poste. Jouer ou plutôt vivre, puisqu'il s'agit de réagir et d'agir, comme si l'on était déjà en fonction. Le plus souvent, les candidats ne sont pas confrontés à une seule situation mais à plusieurs. Ils devront successivement rencontrer un collaborateur, un responsable hiérarchique puis un interlocuteur extérieur (un client, un fournisseur...).

■ Un cas classique pour un commercial

Quelques situations propres au jeu de rôle reviennent fréquemment. « C'est par exemple le cas lorsqu'une entreprise doit recruter un commercial. Ainsi, dans le cadre d'une simulation commerciale, les candidats sont confrontés à des clients fictifs. Il existe différentes variantes : il peut s'agir d'un client délaissé par son fournisseur qui vient voir la concurrence. C'est le genre de situation qui permettra de s'assurer que le candidat est capable d'écouter un client, de l'aider à définir précisément ses besoins et ses attentes, tout en trouvant les arguments qui vont le convaincre de changer de fournisseur. Il est également possible de le mettre en face d'un client mécontent, d'un client dont les besoins ne sont pas clairement définis, d'un prospect qui se dit satisfait de son fournisseur actuel... Autant de situations qui permettent de mesurer la capacité d'écoute, la force de conviction ou encore l'aptitude à se mettre au niveau de son client. »

■ Un exemple de jeu de rôle dans l'industrie

Si ces exercices sont fréquents pour la sélection de commerciaux ou de jeunes managers, ils peuvent être adaptés à tous types de fonction. Par exemple, pour un poste à pourvoir sur un site de production, on pourra don-

Imaginez que vous postulez un emploi de formateur. Lors du processus de recrutement, on vous propose de participer à un *assessment center*. Pour faire vos preuves, vous allez être confronté à une situation que vous serez amené à rencontrer régulièrement si vous obtenez le poste. D'abord, on va vous donner quarante minutes pour vous préparer à animer une séance de formation. Pour vous y aider, il vous sera remis des instructions définissant le type de formation, le thème, le profil des participants, leur nombre... Dans un second temps, vous allez vous retrouver pour une séance de formation avec trois participants. Pour rendre l'exercice plus intéressant, on aura bien entendu choisi des participants plus ou moins bien disposés à votre égard. Le premier sera là de son plein gré avec une forte envie d'apprendre, le second aura une attitude neutre, tandis que le dernier aura carrément une attitude négative, ne comprenant pas vraiment pourquoi on lui a demandé de suivre cette session et ayant le sentiment de perdre son temps. Discret au fond de la salle se trouvera un observateur qui se contentera de prendre des notes, à moins qu'il soit remplacé par une caméra (ce qui est de plus en plus souvent le cas). À vous, en une heure ou deux, de montrer de quoi vous êtes capable.

Critères de jugement. Dans un cas comme celui-ci, le recruteur va se poser les questions suivantes : le candidat se met-il au niveau des stagiaires? Quel est son degré de convivialité? Parvient-il à faire passer les bons messages? Encadre-t-il convenablement les débats? Se laisse-t-il souvent déborder? Arrive-t-il à susciter l'intérêt de tous les participants? Arrive-t-il à établir une dynamique de groupe? » Pour compléter le jugement du recruteur, vous aurez auparavant été invité à remplir un questionnaire de personnalité qui viendra parfaire l'éclairage sur votre profil. Et il n'est pas impossible, ensuite, que vous deviez effectuer une simulation sur ordinateur consistant à réaliser un planning, de manière à valider le fait que vous possédez les capacités d'organisation indispensables à ce type de fonction.

ner au candidat le rôle du chef d'équipe de jour d'un atelier et le placer face au chef d'équipe de nuit. Au moment de passer le relais, il devra effectuer un rapport d'activité de la nuit puis donner ses instructions, sachant qu'ils ont un différend sur la manière d'organiser le travail.

Test

Une situation délicate...

Si certaines situations proposées dans les jeux de rôle sont relativement simples, d'autres se révèlent nettement plus difficiles à appréhender. Imaginez que vous soyez directeur d'une agence locale d'un distributeur de matériel informatique et que vous ayez rendez-vous avec le responsable du club de football de la ville. Alors même que vous devez réaliser des économies, celui-ci vient solliciter le renouvellement du contrat de sponsoring signé par votre prédécesseur. Pour corser l'affaire, cette personne dirige une PME dans la région, qui fait partie de vos clients et qui s'apprête à vous passer une commande importante. Votre interlocuteur exige une réponse immédiate à votre demande.

Comment allez-vous vous comporter avec lui? Quelle va être votre réponse à sa demande?

■ Bien aborder les jeux de rôle

Être aussi naturel que possible, c'est sans doute le meilleur moyen de réussir cette épreuve. Dans la mesure où le jeu de rôle implique que l'on soit dans l'action plutôt que dans la réflexion, mieux vaut être le plus soi-même.

« C'est d'autant plus facile qu'aujourd'hui, on est seul dans la pièce avec son interlocuteur, la scène étant filmée par une caméra fixe, très discrète, alors qu'auparavant, il y avait un observateur dans un coin de la pièce », remarque Victor Ernoult.

■ Ne pas être en retrait

Première règle : ne pas rester en retrait. Dans ce type d'exercice, il faut donner au recruteur de la matière pour qu'il soit à même de vous évaluer. Il ne faut donc pas se tenir en retrait. Il faut se manifester, agir, faire part de ses idées et ne pas hésiter à se positionner et à prendre des décisions.

Tout en n'oubliant pas, évidemment, de laisser son interlocuteur s'exprimer et de prendre le temps d'écouter et de répondre à ses arguments.

À savoir

Un assessment center, c'est un tout

Un *assessment center* n'est jamais constitué par un seul exercice, il en comporte toujours plusieurs. « Dans chaque exercice, au fur et à mesure que se déroule la journée, les candidats doivent avoir en tête les informations dont ils ont pu avoir connaissance lors des phases précédentes, recommande Maryvonne Labeille, du cabinet Labeille Conseil. Ainsi, certaines données fournies dans le *in-basket* peuvent se révéler capitales pour dénouer des situations dans les jeux de rôles. Il ne faut donc pas dissocier les exercices mais bien les prendre comme un tout. »

LES EXERCICES DE GROUPE

Après les jeux de rôle, destinés à observer votre comportement dans un face-à-face, vient le moment de l'exercice collectif destiné à évaluer votre comportement au sein d'un groupe. Ce type d'exercice consiste à réunir plusieurs candidats autour d'une table avec l'objectif d'évaluer chez chacun d'entre eux la communication orale, l'écoute, la persuasion, le *leadership*, la façon de travailler en groupe et la capacité à prendre en considération un but commun.

■ Exercices de groupe : à quoi ça sert ?

Une responsable de recrutement dans le secteur de l'assurance nous explique pourquoi son entreprise a recours aux entretiens collectifs. « Les entretiens collectifs ont été institués dans un souci d'efficacité. Efficacité pour la société qui, par ce biais, présélectionne des profils commerciaux mais efficacité aussi pour les candidats : ceux qui sont retenus à l'issue de l'exercice sont rapidement conviés à un entretien individuel. Pour que ces entretiens collectifs soient vraiment efficaces, nous avons choisi de nous éloigner des exercices trop proches de ce que la plupart des candidats ont appris à maîtriser lors de leur cursus. Par exemple, nous ne voyons pas l'utilité de leur demander de simuler la vente à un particulier d'une assurance automobile d'un plan épargne-logement ou d'un voyage. Lors des entretiens collectifs que nous mettons en place, les participants doivent présenter et défendre leur point de

Nicolas, qui a 25 ans, est ingénieur commercial dans le secteur du matériel informatique. Parmi les différentes étapes de son recrutement, il a dû participer à un entretien collectif.

« Au départ, je n'étais pas particulièrement préparé aux entretiens collectifs. Mais mieux vaut le savoir, quand on recherche un poste dans la fonction commerciale, il s'agit d'un exercice que l'on a souvent l'occasion de rencontrer. Tout juste diplômé d'une école de commerce, j'ai eu l'occasion d'en passer plusieurs et de me familiariser rapidement avec leur fonctionnement. Lors du dernier auquel j'ai participé, l'exercice consistait à concevoir et à vendre un voyage pour un comité d'entreprise. Comme il y avait parmi nous des professionnels plus expérimentés que moi, j'ai choisi de ne pas prendre la parole en premier. J'ai laissé quelques candidats exposer le voyage qu'ils avaient imaginé avant de me lancer. Ma technique? J'ai souligné certains aspects positifs des propositions du participant précédent puis, j'ai émis quelques critiques constructives. Ensuite seulement, j'ai présenté le voyage que j'avais imaginé, en mettant en avant ses points forts. C'est là toute la difficulté de l'exercice : valoriser sa proposition sans donner l'impression de dénigrer celle des autres !

Avec le recul, je pense qu'un entretien collectif s'apparente à une compétition et peut s'avérer intimidant, du moins lorsque c'est la première fois que l'on y est confronté. On peut tout à fait s'entraîner avec des amis, par exemple des copains de promotion, de manière à se sentir plus sûr de soi et à apprendre à se différencier de ses concurrents. Parce qu'il n'est pas évident de trouver le juste équilibre : il est important de ne pas apparaître comme quelqu'un d'effacé et il ne faut pas, non plus, "descendre" systématiquement les autres participants dans le but de se valoriser. Le risque? que le recruteur en arrive à la conclusion que vous n'êtes pas capable de travailler en équipe! »

vue sur un sujet polémique aux autres participants, avant que ne s'engage un débat entre eux. Pour nous, l'objectif n'est pas de faire émerger un consensus mais plutôt de faire ressortir la personnalité de chacun. Un exercice de ce type permet d'évaluer différentes facettes d'un candidat. Il est ainsi possible de s'assurer que les candidats, même dans un contexte compétitif, respectent leurs interlocuteurs. Par ailleurs, on évalue aussi la qualité de l'expression

Si les *in-basket*, les jeux de rôle et les exercices de groupes sont les simulations que vous avez le plus de chance de rencontrer lors d'une session d'*assessment center*, d'autres types d'exercices sont également utilisés dans ce cadre.

- **Les études de cas.** Elles ont pour objectif d'évaluer vos compétences analytiques et organisationnelles. Elles sont utilisées pour déterminer vos capacités à assimiler une information complexe, à identifier les problématiques clés qui s'en dégagent, à préparer des réponses adaptées et à les justifier de manière à convaincre de leur bien-fondé.

- **Les présentations.** Elles suivent généralement l'étude de cas. En effet, il s'agit de faire une présentation orale de vos recommandations, devant les autres candidats ou un groupe de recruteurs. Objectif : évaluer votre aisance à l'oral. De ce fait, il faudra peaufiner vos arguments, structurer votre propos et, une fois face à votre auditoire, faire usage de votre force de conviction.

orale, le sens de l'écoute, la force de conviction ou encore la capacité à construire un argumentaire ».

■ Des exemples courants

Victor Ernoult expose deux cas relativement courants d'exercice de groupe proposés à des jeunes diplômés, notamment lorsqu'il s'agit de sélectionner un grand nombre de candidats. « Le premier consiste à réunir quelques candidats au sein de la commission des salaires de l'entreprise. Chacun d'entre eux doit défendre le cas d'un collaborateur fictif méritant une prime ou une augmentation de sa rémunération, sachant qu'il existe une enveloppe globale à partager entre l'ensemble des services. Le second exercice consiste à réunir différents cadres d'une agence de voyages. Ensemble, ils doivent composer la vitrine de l'agence en choisissant les offres à mettre en avant. Chacun d'entre eux doit défendre son voyage de prédilection, sachant que la vitrine n'est pas suffisamment grande pour les accueillir tous et qu'il va donc falloir qu'ils se mettent d'accord. »

■ Bien aborder les exercices de groupe

Ne pas apparaître effacé, sans s'imposer à tout prix... tout est affaire de dosage. Première règle d'or : ne pas trop en faire. « Lors d'un exercice de groupe, nombreux sont ceux qui imaginent que ce que l'on cherche à mesurer, c'est avant tout leur capacité à s'imposer, remarque Victor Ernoult. Or cela n'est pas toujours le cas. Avec ce type d'exercice, on peut aussi souhaiter mesurer la capacité d'écoute, l'ouverture d'esprit ou encore la capacité à faire des concessions pour permettre à l'ensemble du groupe d'avancer et de parvenir à une solution constructive. Il ne faut donc pas uniquement penser à prendre le *leadership*. Il faut aussi écouter et analyser ce que disent les autres participants, chercher des compromis, être constructif. Ce qui n'exclut pas de faire preuve de conviction quand il le faut. »

SE DÉTENDRE AVANT UN *ASSESSMENT CENTER*

Vous avez été invité à participer à un *assessment center* et vous stressez à l'avance ? Voilà quelques arguments pour vous aider à prendre du recul et à patienter jusqu'au jour J sans angoisse !

■ La dernière étape

« On vous demande de participer à un *assessment center* ? Il faut le prendre comme une excellente nouvelle, assure Maryvonne Labeille. En effet, on organise rarement un *assessment center* en début de sélection. Généralement, ce type de dispositif, lourd à gérer, intervient dans la dernière ligne droite et n'est donc proposé qu'aux finalistes. »

■ Moins intimidant qu'un entretien

De l'extérieur, les mises en situation peuvent sembler intimidantes. Mais, une fois dans le feu de l'action, les candidats trouvent rapidement leurs marques. D'ailleurs, les personnalités introverties ont tendance à être plus à l'aise dans ce type d'exercices que lors d'un entretien avec un recruteur. « Dans un entretien, les candidats doivent expliquer leurs compétences et leur savoir-faire, ce qui n'est pas un exercice évident pour tout le monde,

À savoir

Ne pas rajouter du stress au stress

« **P**our beaucoup de candidats, à des degrés divers, participer à une mise en situation est vécu comme un événement générateur de stress, constate un consultant en recrutement. Et c'est bien normal puisqu'il s'agit d'être jugé et évalué. De plus, c'est un peu comme s'il fallait se vendre soi-même, ce qui n'est jamais évident, même pour le meilleur des commerciaux. *A priori*, il n'est donc pas utile d'en rajouter. C'est pourquoi on ne place pas les candidats dans des situations de crise, inutilement stressantes, et qui d'ailleurs ne permettraient pas forcément de se faire une idée juste du comportement du candidat dans des conditions de travail normales. Et on fait en sorte de leur donner des instructions précises et de fixer des objectifs clairs. L'approche sera bien entendu différente dans le cas des métiers où une forte résistance au stress s'impose. »

explique de son côté Victor Ernoul. Lors d'une mise en situation, on leur demande de faire, d'agir, c'est finalement plus simple. Comme l'enjeu est important, on peut être stressé pendant les premières minutes, mais ce type d'exercice se déroulant sur un laps de temps relativement long, on finit forcément par se prendre au jeu. »

■ Une occasion de mieux se connaître

Participer à une session d'*assessment center* peut se révéler bénéfique, notamment pour les jeunes diplômés. « Quand on n'a aucune expérience, ou seulement quelques mois de carrière, c'est une bonne occasion d'en savoir plus sur ses compétences et sa manière de se comporter dans un contexte professionnel », remarque un consultant en recrutement. Il faut profiter de l'entretien final avec le recruteur pour bénéficier d'un éclairage sur ses points forts et sur ceux qui méritent d'être améliorés.

Les tests de la fonction publique

[P]armi les tests que vous pourrez être amené à rencontrer figurent les tests de culture générale, qui prennent la forme de QCM (questionnaires à choix multiples). Si vous souhaitez intégrer la fonction publique, vous n'y échapperez sans doute pas car c'est dans les concours administratifs qu'ils sont les plus répandus. La raison : ils sont simples à corriger et permettent ainsi de faire une sélection rapide parmi les candidats toujours plus nombreux à postuler aux emplois de l'administration.

À noter cependant : ils sont plus couramment utilisés pour les fonctions impliquant un niveau de qualification peu élevé (de catégorie C). Dans d'autres cas, les candidats seront confrontés à des dissertations, des explications de texte ou des notes de synthèses.

Sommaire

page 120

Des QCM pour s'entraîner

page 170

Les corrigés des QCM

Des QCM pour s'entraîner

Nous vous proposons dans cette partie différents QCM de connaissance pour vous entraîner. Ces exercices sont issus d'épreuves de concours de la fonction publique récents. Leur niveau de difficulté est varié. Vous trouverez les réponses aux QCM pages 170 et 171.

QCM DU CONCOURS EXTERNE D'AGENT DE RECouvreMENT DU TRÉSOR (2007)

Proposé en 2007 aux candidats à la fonction d'agent de recouvrement du Trésor Public, ce QCM doit être réalisé en une heure trente. Il n'y a qu'une seule bonne réponse par question.

1. Laquelle de ces phrases contient une faute d'accord?

- A. Elles se sont prises d'amitié pour lui.
- B. Il pensait qu'elle avait été écouté.
- C. Ils se sont sentis floués.
- D. Elle avait obtenu ce qu'elle voulait.

2. Compléter correctement cette phrase : «Même à travers la glace sans..., il voyait son.....».

- A. Tain... teint.
- B. Thyn... tain.
- C. Teint... tain.
- D. Tains... teint.

3. Quelle est la conjugaison correcte du verbe «finir» à la première personne du singulier de l'imparfait du subjonctif?

- A. Que je finisse.
- B. Que je finis.
- C. Que j'aie fini.
- D. Que j'eusse fini.

4. Quel est le nom mal orthographié?

- A. Immixtion.
- B. Futaie.
- C. Donation.
- D. Mammelle.

5. Dans la phrase : « Je la vois descendre. », « la » est :

- A. Un pronom personnel.
- B. Un pronom démonstratif.
- C. Un pronom possessif.
- D. Un pronom relatif.

6. Quel est le mot correctement écrit?

- A. Ambigüité.
- B. Oüïë.
- C. Paiën.
- D. Aiguë.

7. Un seul de ces mots est masculin, lequel?

- A. Ambroisie.
- B. Prémices.
- C. Paraphe.
- D. Quetsche.

8. Quel est le pluriel de « timbre-poste »?

- A. Des timbres-poste.
- B. Des timbres-postes.
- C. Des timbre-poste.
- D. Des timbre-postes.

9. Parmi ces noms féminins, lequel est mal orthographié?

- A. Chicorée.
- B. Brouettée.
- C. Royauté.
- D. Portée.

10. Compléter la phrase suivante : «... que de te presser, tu aurais dû te lever...».

- A. Plutôt... plus tôt.
- B. Plus tôt... plus tôt.
- C. Plus tôt... plutôt.
- D. Plutôt... plutôt.

11. Laquelle de ces phrases contient une faute d'accord?

- A. Mes parents sont à la campagne, je leur écris une longue lettre.
- B. Les enfants lavent leur visage et leurs mains.
- C. Les coqs se redressent sur leurs ergots.
- D. L'hiver, ayez pitié des oiseaux ; distribuez-leurs des morceaux de pain.

12. Quel nom n'est pas écrit correctement au pluriel?

- A. Pouls.
- B. Saindous.
- C. Poux.
- D. Courroux.

13. Quel est le participe passé mal orthographié?

- A. Confit.
- B. Frit.
- C. Circoncit.
- D. Écrit.

14. Lequel de ces mots est mal orthographié?

- A. Consonnance.
- B. Combattant.
- C. Consonne.
- D. Combatif.

15. L'île de la Réunion se situe :

- A. Dans l'océan Indien.
- B. Dans la mer des Antilles.
- C. Dans l'océan Pacifique.
- D. Dans l'océan Atlantique.

16. L'application de cet article de la Constitution permet au gouvernement de faire adopter tel quel un projet de loi, sans discussion et sans vote, à moins qu'une motion de censure ne soit adoptée. Quel est cet article?

- A. 11.
- B. 34.
- C. 47-1.
- D. 49-3.

17. À quel écrivain doit-on le roman *Truismes* ?

- A. Amélie Nothomb.
- B. Marie Darrieussecq.
- C. Anna Gavalda.
- D. Sylvie Testud.

18. De quel pays Nelson Mandela a-t-il été élu président en 1994?

- A. Australie.
- B. Angola.
- C. Afrique du Sud.
- D. Mozambique.

19. Quel peuple a inventé la poudre à canon?

- A. Les Arabes.
- B. Les Romains.
- C. Les Chinois.
- D. Les Grecs.

20. Dans quel domaine intervient l'OMS?

- A. La santé.
- B. Les sciences humaines.
- C. La sécurité.
- D. La solidarité.

21. Un mécène est :

- A. Un mauvais esprit.
- B. Un protecteur généreux des arts.
- C. Un messenger divin.
- D. Un médecin spécialiste.

22. Dans quel pays se déroule le tournoi de tennis de *Flushing Meadow*?

- A. Grande-Bretagne.
- B. Australie.
- C. États-Unis.
- D. Afrique du Sud.

23. Qui proclame les résultats de l'élection présidentielle?

- A. Le Conseil constitutionnel.
- B. L'Assemblée nationale.
- C. Le Sénat.
- D. Le Congrès.

24. Lequel de ces États n'est pas une république?

- A. L'Espagne.
- B. L'Autriche.
- C. L'Irlande.
- D. La Finlande.

25. Dans quelle ville se trouve le plus ancien métro du monde?

- A. Paris.
- B. Londres.
- C. Tokyo.
- D. Berlin.

26. Que tient la statue de la liberté dans sa main droite?

- A. Un drapeau.
- B. Un flambeau.
- C. Un parchemin.
- D. Un sabre.

27. Le Darfour se situe :

- A. Au Soudan.
- B. En Somalie.
- C. Au Niger.
- D. Au Mozambique.

28. Combien de communes compte la France?

- A. Environ 16 000.
- B. Environ 26 000.
- C. Environ 36 000.
- D. Environ 46 000.

29. On fait carreler une cuisine de $10,80\text{m}^2$ à l'aide de carreaux de 4 dm^2 vendus par douzaine, au prix de 20 euros la douzaine. Quel est le prix total des carreaux?

- A. 420 euros.
- B. 440 euros.
- C. 460 euros.
- D. 480 euros.

30. Donnez l'écriture scientifique de E :

$$\frac{(7 \times 10^{-12} \times 6 \times 10^5)}{21 \times 10^4}$$

- A. 2×10^{-3} .
- B. 2×10^{-11} .
- C. 0.5×10^{-11} .
- D. 0.5×10^{-3} .

31. On veut représenter sur un plan un immeuble carré de 64m^2 par un carré de 64cm^2 . Quelle est l'échelle de ce plan?

- A. 1/100 000.
- B. 1/10 000.
- C. 1/1 000.
- D. 1/100.

32. Un propriétaire possède un champ de $41\,380\text{m}^2$, un autre de 2136 ares, et une parcelle de 148,6 centiares. Quelle est, en hectare, la superficie totale des terrains qu'il possède?

- A. 25,51286 hectares.
- B. 269,84 hectares.
- C. 2,6984 hectares.
- D. 2,551286 hectares.

33. Présenter l'expression suivante sous la forme la plus simple possible :

$$\left(1 - \frac{1}{4}\right) \left(\frac{3+2}{2}\right) \left(\frac{8+4}{5 \times 4} - \frac{1}{5}\right)$$

- A. 1/4.
- B. 2/5.
- C. 3/4.
- D. 5/2.

34. 2200 euros sont partagés entre 3 personnes. Jean reçoit la moitié de plus que Paul qui a 600 euros de plus que Marc. Quelle est la part de Jean?

- A. 1 000 euros.
- B. 800 euros.
- C. 900 euros.
- D. 1 200 euros.

35. Factoriser $F(x) = 4x^2 - 20x + 25$

- A. $(2x + 5)^2$.
- B. $(4x-5)^2$.
- C. $(2x-5)^2$.
- D. $(x-5)^2$.

36. Un voyageur achète une carte demi-tarif SNCF pour 400 euros. Il fait régulièrement un trajet pour lequel l'aller simple est à plein tarif à 50 euros. Combien d'allers-retours seront au minimum nécessaires pour que l'achat de la carte génère une économie?

- A. 18.
- B. 8.
- C. 9.
- D. 6.

37. Quel est le résultat de l'opération suivante?

$$\sqrt{\frac{18}{8}} \times \frac{\sqrt{16}}{6}$$

- A. 1/2.
- B. - 1/2.
- C. 1.
- D. -1.

38. Une pendule retarde de 2 secondes toutes les 12 minutes. Quel sera son retard au bout de 24 heures?

- A. 14 minutes 40 secondes.
- B. 1 minute 44 secondes.
- C. 4 minutes.
- D. 2 minutes 40 secondes.

39. Écrire l'expression suivante sous la forme la plus réduite :

$$\left(\frac{n+1}{2}\right)^2 - \left(\frac{n-1}{2}\right)^2$$

- A. 0.
- B. 1.
- C. n.
- D. 2n.

40. Un train doit parcourir un trajet de 360 kilomètres. L'horaire prévu est un départ à 5 heures 45 et une arrivée à 8 heures 45. Un incident technique provoque un retard de 40 minutes sur les 100 premiers kilomètres parcourus. À quelle vitesse devrait-il théoriquement rouler sur le trajet restant pour rattraper le retard?

- A. 185,25 km/h.
- B. 173,33 km/h.
- C. 158,66 km/h.
- D. 166 km/h.

41. Quel est le résultat de la multiplication suivante : $2 \times 6 \times 18 \times 48$?

- A. $2^7 \times 3^4$.
- B. $2^6 \times 3^5$.
- C. $2^8 \times 3^4$.
- D. 10364.

42. Les résultats d'une interrogation écrite dans une classe de 22 élèves donnent les résultats suivants :

4. 6. 6. 7. 7. 7. 8. 9. 9. 10. 10. 10. 10. 11. 11. 13. 13. 13. 15. 15. 15. 17.

Quelle est la note médiane ?

A. 10.

B. 9.

C. 11.

D. 13.

43. Quels sont les chiffres manquants ?

8	1	9
---	---	---

6	3	8
---	---	---

4	5	7
---	---	---

2	7	6
---	---	---

?	?	?
---	---	---

A. 1,6,4.

B. 0,3,2.

C. 1,9,3.

D. 2,8,5.

E. 0,9,5.

44. Quel nombre complète la série : 18 - 72 - 90 - 63 - 81 - ?

A. 24.

B. 33.

C. 15.

D. 52.

E. 45.

45. Quelle est la lettre manquante : D-L-G-P-J-T-M-X- ?

A. Y.

B. H.

C. P.

D. N.

E. S.

**Pour vérifier vos réponses aux différents QCM,
reportez-vous aux pages 170 et 171.**

46. Trouver le chiffre manquant :

16	25			
7	?	16		
4	3	6	10	
3	1	2	4	6

- A. 7.
- B. 8.
- C. 9.
- D. 12.
- E. 14.

47. Quel mot complète la série suivante?

sac - sur - sens - son - sang - ?

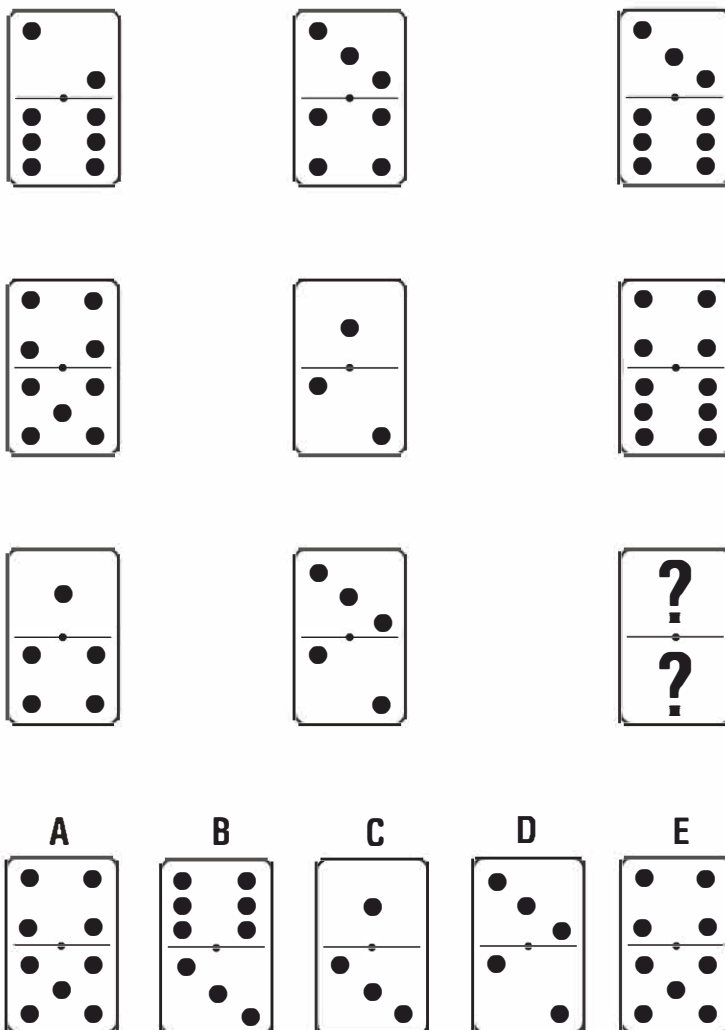
- A. Sort.
- B. Sage.
- C. Sieste.
- D. Soupe.
- E. Songe.

48. Compléter la série suivante :

F3 L9 R15 W20J ?

- A. 5.
- B. 9.
- C. 6.
- D. 8.
- E. 7.

49. Quel est le domino manquant?



50. Quel est le nombre suivant dans la série ?

5 - 2 - 6 - 3 - 9 - 6 - 18 - 15 - ?

- A. 12.
- B. 21.
- C. 36.
- D. 45.
- E. 48.

51. Quel est l'intrus?

- A. Ésope reste ici et se repose.
- B. Engage le jeu que je le gagne.
- C. Émile et son nouveau pull élimé.
- D. Élu par cette crapule.
- E. Et la marine va venir à Malte.

52. Si POMME = 11; VOITURE = 13; ORTIE = 9; VERT = 10; AMIE = 6, quelle est la valeur de GAUFRETTE ?

7	631
---	-----

5	174
---	-----

11	328
----	-----

3	192
---	-----

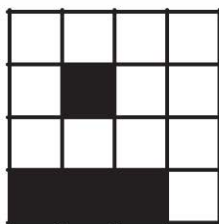
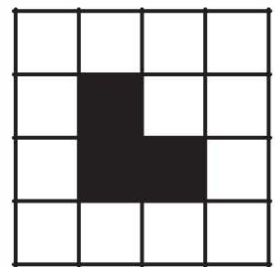
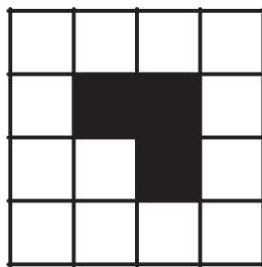
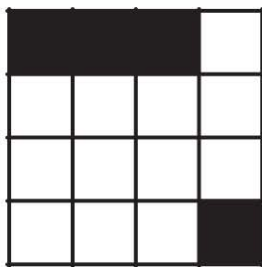
9	???
---	-----

- A. 12.
- B. 15.
- C. 14.
- D. 19.
- E. 21.

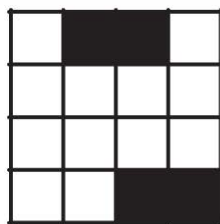
53. Chaque chiffre est associé à un nombre. Quel nombre est associé au chiffre 9 ?

- A. 631.
- B. 258.
- C. 144.
- D. 594.
- E. 328.

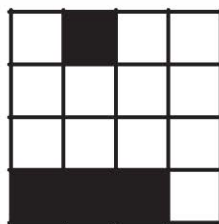
54. Quelle figure complète la série ?



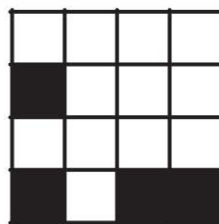
A



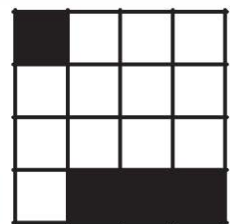
B



C



D



E

QCM DU CONCOURS NATIONAL DE GARDIEN DE LA PAIX (2004)

Ce QCM a été proposé le 25 février 2004 aux candidats au concours de gardien de la paix.

Épreuve ayant trait à la France contemporaine composée de 48 questions à choix multiples (QCM) et de 16 questions entraînant une réponse courte. Durée une heure.

Si, pour une même question, vous choisissez plusieurs réponses, celle-ci sera notée 0.

■ Questions à choix multiples (chaque bonne réponse sera notée sur 0,25 point)

1 - Le parc national du Mercantour se situe dans :

- A. Les Alpes.
- B. Les Pyrénées.
- C. Les Vosges.
- D. Le Massif Central.

2 - Lequel de ces cours d'eau n'est pas un affluent de la Garonne?

- A. L'Adour.
- B. L'Ariège.
- C. Le Lot.
- D. Le Gers.

3 - Laquelle de ces villes est située le plus au sud?

- A. Nevers.
- B. Lyon.
- C. Montélimar.
- D. Dijon.

Pour vérifier vos réponses aux différents QCM,
reportez-vous aux pages 170 et 171.

4 - Lequel de ces départements n'est pas frontalier avec l'Espagne?

- A. L'Ariège.
- B. Les Pyrénées-Atlantiques.
- C. Les Hautes-Pyrénées.
- D. Le Lot.

5 - Quelle est la préfecture du département de la Marne?

- A. Reims.
- B. Châlons-en-Champagne.
- C. Épernay.
- D. Vitry-Le-François.

6 - La région de Haute-Normandie compte :

- A. 2 départements.
- B. 3 départements.
- C. 4 départements.
- D. 5 départements.

7 - Laquelle de ces régions n'est pas une région viticole?

- A. L'Alsace.
- B. Le Languedoc-Roussillon.
- C. La Bourgogne.
- D. La Picardie.

8 - Lequel de ces départements n'appartient pas à la région Bretagne?

- A. Le Finistère.
- B. Le Morbihan.
- C. La Manche.
- D. Les Côtes-d'Armor.

9 - Laquelle de ces villes n'est pas sur la Loire?

- A. Nevers.
- B. Orléans.
- C. Tours.
- D. Châteauroux.

10 - Basse-Terre est le chef-lieu de département de :

- A. La Martinique.
- B. La Guadeloupe.
- C. La Guyane.
- D. La Réunion.

11 - Lequel de ses massifs montagneux se situe dans le Massif Central?

- A. Les Cévennes.
- B. Les Monts d'Arrée.
- C. Les Maures.
- D. L'Esterel.

12 - Lequel de ces pays a une frontière commune avec la Guyane française?

- A. Le Surinam.
- B. La Colombie.
- C. Le Guyana.
- D. Le Vénézuéla.

13 - Quelle activité industrielle a fait la gloire de Roubaix?

- A. L'aéronautique.
- B. L'automobile.
- C. Le pneumatique.
- D. Le textile.

14 - Quelle collectivité territoriale a compétence pour l'entretien et l'aménagement des écoles primaires?

- A. L'État.
- B. La région.
- C. Le département.
- D. La commune.

15 - Le transport des camions par le rail s'appelle :

- A. Le camion-rail.
- B. L'Eurostar.
- C. Le ferroutage.
- D. Le rail-container.

16 - De ces immatriculations, quel véhicule appartient au département de la Saône-et-Loire?

- A. 1234 DR 71.
- B. 1234DR 70.
- C. 1234 DR 69.
- D. 1234 DR 68.

17 - Le Revenu minimum d'insertion (RMI) a été mis en place par :

- A. Le gouvernement de monsieur Mauroy.
- B. Le gouvernement de monsieur Rocard.
- C. Le gouvernement de monsieur Bérégovoy.
- D. Le gouvernement de madame Cresson.

18 - La période de croissance économique qui marque l'après Seconde Guerre mondiale est appelée :

- A. Le baby-boom.
- B. Les trente glorieuses.
- C. La révolution industrielle.
- D. La révolution économique.

19 - Les accords de Schengen portent sur :

- A. L'agriculture.
- B. L'industrie aéronautique.
- C. La suppression du contrôle aux frontières.
- D. L'industrie automobile.

20 - Le président du Sénat est :

- A. Nommé par le président de la République.
- B. Nommé par le Premier ministre.
- C. Élu par l'ensemble des sénateurs.
- D. Élu par les citoyens.

21 - Monsieur Georges Pompidou fut élu président de la République en :

- A. 1969.
- B. 1972.
- C. 1974.
- D. 1978.

22 - Parmi ces tribunaux, lequel est une juridiction pénale de droit commun?

- A. Le tribunal d'instance.
- B. Le tribunal correctionnel.
- C. Le tribunal administratif.
- D. La cour administrative d'appel.

23 - Le nombre de députés à l'Assemblée Nationale est de :

- A. 277.
- B. 377.
- C. 477.
- D. 577.

24 - L'Assemblée nationale peut sanctionner le gouvernement par :

- A. Un référendum.
- B. Un amendement.
- C. Une motion de censure.
- D. Un acte de dissolution.

25 - Une loi votée par le Parlement est promulguée par :

- A. Le premier ministre.
- B. Le président de la République.
- C. Le ministre de la Justice.
- D. Le ministre de l'Intérieur, de la Sécurité intérieure et des Libertés locales.

26 - La décision rendue par la Cour administrative d'appel est :

- A. Un jugement.
- B. Un arrêt.
- C. Une ordonnance.
- D. Un arrêté.

27 - Le terme «inculpé» a été remplacé par :

- A. Condamné.
- B. Coupable.
- C. Mis en examen.
- D. Placé en garde à vue.

28 - Parmi ces îles, laquelle n'a pas le statut de département d'outre-mer ?

- A. La Guadeloupe.
- B. La Martinique.
- C. La Nouvelle-Calédonie.
- D. La Réunion.

29 - L'Espagne entre dans l'Union européenne en :

- A. 1974.
- B. 1980.
- C. 1986.
- D. 1990.

30 - Cette même année, un autre pays entre également dans la Communauté économique européenne. Il s'agit :

- A. Du Portugal.
- B. De la Grèce.
- C. Du Danemark.
- D. Des Pays-Bas.

31 - En 1972, qui dirige le parti communiste au moment de la signature du Programme commun de la gauche ?

- A. Monsieur Jacques Duclos.
- B. Monsieur Georges Marchais.
- C. Monsieur Maurice Thorez.
- D. Monsieur André Lajoinie.

32 - Le Conseil constitutionnel compte :

- A. 6 membres.
- B. 9 membres.
- C. 12 membres.
- D. 15 membres.

33 - Laquelle de ces fonctions n'appartient pas au président de la République ?

- A. Nommer le Premier ministre.
- B. Présider le conseil des ministres.
- C. Engager la responsabilité du gouvernement devant l'Assemblée nationale.
- D. Disposer du droit de grâce.

34 - Laquelle de ces déclarations est fausse ?

- A. Un conseiller municipal est élu pour six ans.
- B. L'élu placé à la tête du département est le président du Conseil général.
- C. Le préfet est le représentant de l'État dans le département.
- D. La décision prise par le maire d'une commune de plus de 10 000 habitants s'appelle un décret.

35 - Un référendum est :

- A. Un mode de scrutin pour élire les sénateurs.
- B. Un vote pour désigner les « grands électeurs ».
- C. L'expression des intentions de vote d'une population donnée.
- D. L'expression directe du citoyen sur une question précise.

36 - Au Parlement européen, la France dispose de :

- A. 37 parlementaires.
- B. 57 parlementaires.
- C. 67 parlementaires.
- D. 78 parlementaires.

37 - Un vol à main armée sera jugé devant :

- A. Un tribunal de police.
- B. Un tribunal correctionnel.
- C. Une cour d'assises.
- D. La Haute cour de justice.

38 - Laquelle de ces déclarations est vraie ?

- A. Un tribunal administratif règle les litiges opposant un particulier et l'administration.
- B. La cour d'assises est une juridiction régionale.
- C. Un vol de voiture sera jugé devant un tribunal de police.
- D. Dans chaque département se trouve une cour de cassation.

39 - La préfecture du département des Hauts-de-Seine est :

- A. Nanterre.
- B. Antony.
- C. Boulogne-Billancourt.
- D. Neuilly-sur-Seine.

40 - La Cour de Justice européenne a son siège à :

- A. Strasbourg.
- B. Amsterdam.
- C. Luxembourg.
- D. Bruxelles.

41 - En France, la première cohabitation eut lieu en :

- A. 1978.
- B. 1981.
- C. 1986.
- D. 1988.

42 - La cinquième semaine de congés payés est accordée en :

- A. 1965.
- B. 1978.
- C. 1980.
- D. 1982.

43 - Le premier port de pêche français est :

- A. Dunkerque.
- B. Boulogne-sur-Mer.
- C. Lorient.
- D. Saint-Malo.

44 - Parmi ces agglomérations, laquelle compte le moins d'habitants?

- A. Marseille.
- B. Lyon.
- C. Bordeaux.
- D. Versailles.

45 - La grande région française d'élevage avicole est :

- A. Le Nord.
- B. Le Sud.
- C. L'Est.
- D. L'Ouest.

46 - En France, la plus grande partie de l'électricité est produite par des centrales :

- A. Au charbon.
- B. Au gaz.
- C. Hydrauliques.
- D. Nucléaires.

47 - Lequel de ces départements ne fait pas partie de la région Île-de-France?

- A. La Seine-et-Marne.
- B. L'Essonne.
- C. L'Oise.
- D. Les Yvelines.

48 - Quel mandat électif est compatible avec la fonction de membre du gouvernement?

- A. Le mandat de député français.
- B. Le mandat de sénateur.
- C. Le mandat de maire.
- D. Le mandat de député européen.

**■ Questions entraînant une réponse courte
(chaque bonne réponse sera notée sur 0,50 point)**

49 - En France, quelle institution assure le pouvoir législatif?

50 - Quel est le nombre de jurés dans une cour d'assises?

51 - Citez les immunités parlementaires dont bénéficient les députés et sénateurs français.

52 - Quel est le chef-lieu de la Martinique?

53 - En France, qui assure le pouvoir exécutif?

54 - Dans quel océan se situe l'île de la Réunion?

- 55 - Quelle est la préfecture du département de la Gironde?
- 56 - Quelle est l'autre appellation du ministre de la Justice?
- 57 - Quelle île des Comores choisit de rester française au moment de l'indépendance de l'archipel?
- 58 - Qui dirige les débats en Conseil des ministres?
- 59 - En matière judiciaire, quelles sont les deux voies de recours principales?
- 60 - Combien de membres compte la Commission européenne?
- 61 - Qui nomme le président du Conseil constitutionnel?
- 62 - Combien de départements compte la région Picardie?
- 63 - En 1956, quels pays du Maghreb deviennent indépendants?
- 64 - Citez deux départements de la région Bourgogne.

QCM DU CONCOURS INTERNE DE LIEUTENANT DE SAPEURS-POMPIERS PROFESSIONNELS (2006)

Ce QCM a été proposé le 18 avril 2006 aux candidats au concours interne de lieutenant de sapeurs-pompiers professionnels.

**Pour vérifier vos réponses aux différents QCM,
reportez-vous aux pages 170 et 171.**

■ **QCM (sujet comportant 80 questions)**

1 - L'orpaillage c'est :

- A. L'exploitation artisanale d'alluvions aurifères.
- B. La fabrication artisanale de meubles en paille.
- C. Un sulfure naturel d'arsenic.
- D. Une action grivoise.
- E. Aucune réponse ne convient.

2 - Le Conseil économique et social est un organe :

- A. Délibérant.
- B. Exécutif.
- C. Consultatif.
- D. Législatif.
- E. Aucune réponse ne convient.

3 - «Diviser pour régner» est une maxime de :

- A. Rabelais.
- B. François du Bellay.
- C. François I^{er}.
- D. Nicolas Machiavel.
- E. Aucune réponse ne convient.

4 - La «Chartre de l'environnement 2004» a été ajoutée :

- A. À la Convention européenne des droits de l'homme.
- B. Au traité sur l'Union européenne de 1992.
- C. À la Constitution du 4 octobre 1958.
- D. Au texte fondateur du Conseil de l'Europe.
- E. Aucune réponse ne convient.

5 - Qui a écrit la formule $E = mc^2$?

- A. Manfred Eigen.
- B. Charles Darwin.
- C. Marie Curie.
- D. Albert Einstein.
- E. Aucune réponse ne convient.

6 - Combien y a-t-il de commissions permanentes à l'Assemblée nationale?

- A. 10.
- B. 8.
- C. 6.
- D. 4.
- E. Aucune réponse ne convient.

7 - L'intérim du chef de l'État est exercé par?

- A. Le président de l'Assemblée nationale.
- B. Le Premier ministre.
- C. Le président du Sénat.
- D. Le président du Conseil constitutionnel.
- E. Aucune réponse ne convient.

8 - Les Météores sont :

- A. Une cité monastique grecque.
- B. Des étoiles filantes.
- C. Des fleurs.
- D. Des montagnes.
- E. Aucune question ne convient.

9 - Une collectivité territoriale :

- A. Est dotée de la personnalité morale.
- B. Peut se doter de sa seule initiative d'organes nouveaux.
- C. Détient des compétences propres.
- D. Exerce un pouvoir de décision.
- E. Aucune réponse ne convient.

10 - L'Erythrée est un pays :

- A. Du Proche-Orient.
- B. D'Afrique de l'Est.
- C. D'Afrique de l'Ouest.
- D. D'Asie centrale.
- E. Aucune réponse ne convient.

11 - Le Premier ministre et les ministres sont responsables pour les crimes et délits commis dans l'exercice de leurs fonctions devant :

- A. La cour de justice de la République.
- B. La Cour de Cassation.
- C. Le Conseil constitutionnel.
- D. Le Conseil d'État.
- E. Aucune réponse ne convient.

12 - Quelles sont les couleurs du drapeau suédois?

- A. Bleu.
- B. Verte.
- C. Jaune.
- D. Rouge.
- E. Aucune réponse ne convient.

13- Quelle est la superficie de Madagascar?

- A. Près de 100 000 km².
- B. Près de 300 000 km².
- C. Près de 450 000 km².
- D. Près de 600 000 km².
- E. Aucune réponse ne convient.

14- Quel est le plus petit État du monde?

- A. Andorre.
- B. Le Liechtenstein.
- C. Le Vatican.
- D. Monaco.
- E. Aucune réponse ne convient.

15 - Qu'est-ce que le Congrès en France?

- A. La réunion des députés et des sénateurs.
- B. La réunion des ministres et des députés.
- C. La réunion des ministres et des sénateurs.
- D. La réunion des députés et des conseillers généraux.
- E. Aucune réponse ne convient.

16 - La loi de décentralisation du 2 mars 1982 est marquée par :

- A. La transformation de la région en collectivité territoriale.
- B. La suppression du canton.
- C. La séparation du pouvoir exécutif et judiciaire.
- D. La suppression de la tutelle administrative.
- E. Aucune réponse ne convient.

17 - Quelle est la signification d'indemne?

- A. Vivant.
- B. Sans blessure.
- C. Inconscient.
- D. Inerte.
- E. Aucune réponse ne convient.

18 - Dans la mythologie grecque ou romaine, combien y a-t-il de muses?

- A. 5.
- B. 7.
- C. 9.
- D. 12.
- E. Aucune réponse ne convient.

19 - Quelle est la période qui fut appelée «les Trente Glorieuses»?

- A. 1945 - 1975.
- B. 1950 - 1980.
- C. 1955 - 1985.
- D. 1960 - 1990.
- E. Aucune réponse ne convient.

20 - La ville de Cracovie se situe :

- A. En Hongrie.
- B. En Biélorussie.
- C. En Lituanie.
- D. En Pologne.
- E. Aucune réponse ne convient.

21 - Lesquels de ces départements sont limitrophes des Bouches-du-Rhône?

- A. Gard.
- B. Vaucluse.
- C. Hérault.
- D. Alpes-Maritimes.
- E. Aucune réponse ne convient.

22 - Qui était Jean-Baptiste Poquelin?

- A. Corneille.
- B. Racine.
- C. Molière.
- D. La Bruyère.
- E. Aucune réponse ne convient.

23 - Dans l'expression «les cris d'orfraie», l'orfraie est :

- A. Un insecte.
- B. Un oiseau.
- C. Un mammifère.
- D. Un instrument de musique.
- E. Aucune réponse ne convient.

24 - Un néologisme c'est :

- A. Un système théologique.
- B. Un mouvement cinématographique.
- C. Un mot de création ou d'emprunt récent.
- D. L'acceptation nouvelle d'un mot existant déjà dans la langue.
- E. Aucune réponse ne convient.

25 - Lesquels de ces hommes politiques ont été présidents de l'Assemblée nationale?

- A. Philippe Seguin.
- B. Laurent Fabius
- C. Jacques Chaban-Delmas.
- D. Lionel Jospin.
- E. Aucune réponse ne convient.

26 - De quel département Montpellier est-il le chef-lieu ?

- A. L'Aude.
- B. Les Pyrénées-Orientales.
- C. Le Gard.
- D. L'Hérault.
- E. Aucune réponse ne convient.

27 - Quelle femme politique a été surnommée la « Dame de fer » ?

- A. Simone Veil.
- B. Margaret Thatcher.
- C. Édith Cresson.
- D. Madeleine Albright.
- E. Aucune réponse ne convient.

28 - Federico Garcia Lorca est :

- A. Un poète espagnol.
- B. Un peintre portugais.
- C. Un artiste de cinéma italien.
- D. Un écrivain brésilien.
- E. Aucune réponse ne convient.

29 - Une association peut :

- A. Embaucher du personnel.
- B. Répartir les bénéfices entre ses membres.
- C. Posséder des meubles.
- D. Recevoir des cotisations.
- E. Aucune réponse ne convient.

30 - Combien de femmes sont inhumées au Panthéon ?

- A. Une.
- B. Deux.
- C. Trois.
- D. Quatre.
- E. Aucune réponse ne convient

31 - En quelle année une loi constitutionnelle a réduit de sept à cinq ans la durée du mandat présidentiel?

- A. 1998.
- B. 1999.
- C. 2000.
- D. 2001.
- E. Aucune réponse ne convient.

32- Quelle est la 2^e personne du verbe «s'enquérir» à l'imparfait du subjonctif?

- A. Tu t'enquisses.
- B. Tu t'enquérisses.
- C. Tu t'enquérasses.
- D. Tu t'enquisses.
- E. Aucune réponse ne convient.

33 - Que trouve-t-on dans les réserves de Fort Knox aux États-Unis?

- A. L'original de la déclaration d'indépendance.
- B. Le code de la force de frappe nucléaire.
- C. De l'or.
- D. L'ensemble des fiches d'État civil répertoriées aux États-Unis.
- E. Aucune réponse ne convient.

34 - Le 5 mai 2002, Jacques Chirac a été réélu président de la République française avec :

- A. + de 50% des voix.
- B. + de 60% des voix.
- C. + de 70% des voix.
- D. + de 80% des voix.
- E. Aucune réponse ne convient.

35 - Le minotaure, monstre mythologique a :

- A. Une tête de taureau sur un corps humain.
- B. Plusieurs têtes.
- C. Une tête humaine sur un corps de taureau.
- D. Le buste d'un homme et le corps d'un cheval.
- E. Aucune réponse ne convient.

36 - L'île de Pâques, située dans l'océan Pacifique Sud dépend :

- A. Du Pérou.
- B. De l'Équateur.
- C. Du Chili.
- D. De la Colombie.
- E. Aucune réponse ne convient.

37 - Quel baron est considéré comme le père de l'athlétisme mondial?

- A. Le baron Bic.
- B. Le baron Edmond de Rothschild.
- C. Le baron Pierre de Coubertin.
- D. Le baron Haussmann.
- E. Aucune réponse ne convient.

38 - Charles Francis Richter a défini une échelle qui détermine :

- A. L'évolution des phénomènes atmosphériques.
- B. La distance de la terre à la lune.
- C. La puissance des tremblements de terre.
- D. La magnitude des séismes.
- E. Aucune réponse ne convient.

39 - Les ballons dirigeables sont gonflés avec un gaz appelé :

- A. Néon.
- B. Hélium.
- C. Fréon.
- D. Gaz carbonique.
- E. Aucune réponse ne convient.

40 - Au théâtre, le bâton servant à frapper les trois coups s'appelle :

- A. Le sergent.
- B. Le sapeur.
- C. Le brigadier.
- D. Le major.
- E. Aucune réponse ne convient.

41 - Le prix Médicis est un prix :

- A. Littéraire.
- B. Scientifique.
- C. Cinématographique.
- D. Médical.
- E. Aucune réponse ne convient.

42 - En France, le chef des armées est :

- A. Le ministre de la Défense.
- B. Le Premier ministre.
- C. Le président de la République.
- D. Le président du Sénat.
- E. Aucune réponse ne convient.

43 - La préfecture de la Seine-Maritime est :

- A. Le Havre.
- B. Cherbourg.
- C. Rouen.
- D. Caen.
- E. Aucune réponse ne convient.

44 - Le plateau de Millevache se trouve dans la région :

- A. Auvergne.
- B. Limousin.
- C. Rhône-Alpes.
- D. Centre.
- E. Aucune réponse ne convient.

45 - La monnaie du Guatemala est :

- A. Le centavo.
- B. Le quetzal.
- C. Le peso.
- D. La peseta.
- E. Aucune réponse ne convient.

46 - Quel est le musée qui possède la plus grande superficie au monde :

- A. Le musée du Louvre à Paris.
- B. Le musée égyptien du Caire.
- C. Le musée de l'Ermitage à Saint-Petersbourg.
- D. Le British Museum de Londres.
- E. Aucune réponse ne convient.

47 - En France, combien y a-t-il eu de cohabitation(s) entre 1986 et 1997?

- A. Une.
- B. Deux.
- C. Trois.
- D. Quatre.
- E. Aucune réponse ne convient.

48 - Quel est le nombre de régions en France?

- A. 20 régions dont quatre d'outre-mer.
- B. 22 régions dont quatre d'outre-mer.
- C. 24 régions dont quatre d'outre-mer.
- D. 26 régions dont quatre d'outre-mer.
- E. Aucune réponse ne convient.

49 - Quelle serait l'unique construction humaine visible de la lune?

- A. Le barrage d'Assouan
- B. Le canal de Panama
- C. La grande muraille de Chine
- D. Les pyramides de Gizeh
- E. Aucune réponse ne convient

50 - Quel est le principal phénomène à l'origine des tremblements de terre?

- A. Le volcanisme.
- B. Les séismes.
- C. La tectonique des plaques.
- D. La partie magmatique du centre de la terre.
- E. Aucune réponse ne convient.

51 - Dubrovnik, ville des bords de l'Adriatique se situe en :

- A. Slovénie.
- B. Bosnie-Herzégovine.
- C. Croatie.
- D. Albanie.
- E. Aucune réponse ne convient.

52 - Le Surinam a proclamé son indépendance le 25 novembre 1975, ce pays se situe :

- A. En Amérique du Sud.
- B. En Asie.
- C. En Indonésie.
- D. En Afrique.
- E. Aucune réponse ne convient.

53 - Les navires l'Astrolabe et la Boussole firent naufrage au large de l'île de Vanikoro. Ils étaient commandés par :

- A. La Condamine.
- B. La Fayette.
- C. La Pérouse.
- D. Dumont d'Urville.
- E. Aucune réponse ne convient.

54 - Quelle ville accueillera les jeux Olympiques en 2012?

- A. Pékin.
- B. Rio de Janeiro.
- C. Londres.
- D. Moscou.
- E. Aucune réponse ne convient.

55 - Quelles couleurs balisent les sentiers de grande randonnée (GR)?

- A. Blanc et rouge.
- B. Blanc et vert.
- C. Blanc et jaune.
- D. Blanc et orange.
- E. Aucune réponse ne convient.

56 - Quel auteur a écrit *Les Rois maudits*?

- A. Maurice Druon.
- B. Henri Troyat.
- C. Jean d'Ormesson.
- D. Max Gallo.
- E. Aucune réponse ne convient.

57 - Qui est le président du Conseil supérieur de la magistrature (CSM)?

- A. Le garde des Sceaux.
- B. Le Premier ministre.
- C. Le président de la République.
- D. Le président du Conseil constitutionnel.
- E. Aucune réponse ne convient.

58 - De quel monument parisien Marc Chagall a-t-il peint le plafond?

- A. Le musée du Louvre.
- B. L'opéra Garnier.
- C. Le Panthéon.
- D. Le Grand Palais.
- E. Aucune réponse ne convient.

59 - Que tient la statue de la Liberté dans sa main droite?

- A. Un drapeau.
- B. Un sabre.
- C. Un flambeau.
- D. Une Bible.
- E. Aucune réponse ne convient.

60 - Au dernier recensement, combien la France comptait-elle de français?

- A. 50 500 000.
- B. 55 200 000.
- C. 60 500 000.
- D. 62 900 000.
- E. Aucune réponse ne convient.

61 - Quelle est la capitale de la Californie?

- A. Los Angeles.
- B. San Diego.
- C. Sacramento.
- D. San Francisco.
- E. Aucune réponse ne convient.

62 - Quel est l'objet d'une loi organique?

- A. De modifier la Constitution.
- B. De préciser certaines dispositions de la Constitution.
- C. De transposer une directive de l'Union européenne.
- D. De permettre au gouvernement d'intervenir dans le domaine de la loi.
- E. Aucune réponse ne convient.

63 - Un citoyen communautaire résidant en France peut être élu :

- A. Conseiller municipal.
- B. Conseiller général.
- C. Conseiller régional.
- D. Député.
- E. Aucune réponse ne convient.

64 - Lequel de ces départements ne fait pas partie de la région Bourgogne?

- A. La Nièvre.
- B. La Saône-et-Loire.
- C. Le Cher.
- D. L'Yonne.
- E. Aucune réponse ne convient.

65 - De quelle année date la loi de séparation des églises et de l'État en France?

- A. 1884.
- B. 1895.
- C. 1901.
- D. 1905.
- E. Aucune réponse ne convient.

66 - Dans quelle ville siège le Parlement européen?

- A. Bruxelles.
- B. Strasbourg.
- C. Maastricht.
- D. Luxembourg.
- E. Aucune réponse ne convient.

67 - Quelle est la planète la plus lointaine du Soleil?

- A. Vénus.
- B. Saturne.
- C. Jupiter.
- D. Pluton.
- E. Aucune réponse ne convient.

68 - Qu'est ce qu'un goulag?

- A. Un soldat soviétique.
- B. Un ragoût de viande mijoté avec des oignons et des tomates.
- C. Un camp de travail forcé.
- D. Un opposant politique.
- E. Aucune réponse ne convient.

69 - Après l'assassinat de John Fitzgerald Kennedy, qui lui a succédé?

- A. Lyndon Johnson.
- B. Jimmy Carter.
- C. Richard Nixon.
- D. Gérard Ford.
- E. Aucune réponse ne convient.

70 - L'améthyste est une pierre fine de couleur :

- A. Turquoise.
- B. Violette.
- C. Jaune.
- D. Noire.
- E. Aucune réponse ne convient.

71 - Le Conseil de sécurité qui est un organe permanent de l'ONU comprend :

- A. 5 membres.
- B. 10 membres.
- C. 15 membres.
- D. 20 membres.
- E. Aucune réponse ne convient.

72 - Quel territoire palestinien a vu le départ de l'ensemble des colonies israéliennes à l'été 2005 ?

- A. La Cisjordanie.
- B. Jérusalem Ouest.
- C. La bande de Gaza.
- D. Jéricho.
- E. Aucune réponse ne convient.

73 - Quelle agence internationale a en charge le contrôle des activités nucléaires dans le monde ?

- A. EURATOM.
- B. L'AIEA.
- C. L'OTAN.
- D. Le HCR.
- E. Aucune réponse ne convient.

74 - Parmi ces pays, un seul appartenait déjà à l'Union européenne avant l'élargissement de 1995 :

- A. L'Autriche.
- B. La Finlande.
- C. Le Danemark.
- D. La Suède.
- E. Aucune réponse ne convient

75 - Qu'est ce que la pampa ?

- A. Une danse originaire d'Amérique latine qui s'exécute en couple.
- B. Un fruit exotique à la chair savoureuse et parfumée.
- C. Un instrument de musique composé de tubes de longueur inégale.
- D. Une vaste prairie d'Argentine.
- E. Aucune réponse ne convient.

76 - Qui a été le dernier président de la IV^e République?

- A. Léon Blum.
- B. René Coty.
- C. Charles de Gaulle.
- D. Vincent Auriol.
- E. Aucune réponse ne convient.

77 - La baleine blanche est appelée également :

- A. Rorqual.
- B. Narval.
- C. Orque.
- D. Beluga.
- E. Aucune réponse ne convient.

78 - «I have a dream...» Qui a prononcé cette phrase célèbre?

- A. Angela Davis.
- B. Nelson Mandela.
- C. Gandhi.
- D. Martin Luther King.
- E. Aucune réponse ne convient.

79 - Anouar el Sadate, homme politique et chef d'État est demeuré onze ans à la tête de :

- A. La Syrie.
- B. La Jordanie.
- C. La Turquie.
- D. L'Égypte.
- E. Aucune réponse ne convient.

80 - Le Saskatchewan est une province :

- A. D'un État d'Asie Centrale.
- B. De l'État du Canada.
- C. D'un État africain.
- D. D'Indonésie.
- E. Aucune réponse ne convient.

QCM DU CONCOURS EXTERNE DE CONTRÔLEUR DU TRÉSOR (2007)

Ce QCM a été proposé en 2007 aux candidats à la fonction de contrôleur du Trésor. Il n'y a qu'une seule bonne réponse par question.

1. Depuis le 23 février 2007, le président du Conseil constitutionnel est :

- A. Pierre Joxe.
- B. Jean-Louis Debré.
- C. Pierre Mazeaud.
- D. Simone Veil.

2. Théodore Monod fut célèbre comme :

- A. Explorateur.
- B. Prix Nobel de médecine.
- C. Capitaine d'industrie.
- D. Peintre.

3. La Cour internationale de justice a son siège à :

- A. Strasbourg.
- B. La Haye.
- C. Genève.
- D. New York.

4. La devise des Jeux olympiques est :

- A. L'important est de participer.
- B. Plus vite, plus haut, plus fort.
- C. Par ce signe tu vaincras.
- D. Un esprit sain dans un corps sain.

5. Francis Poulenc était :

- A. Un ancien vainqueur du tour de France.
- B. Un industriel de la chimie.
- C. Un compositeur.
- D. Un ministre de la III^e République.

6. La mazurka est :

- A. Une rivière hongroise.
- B. Une spécialité de la cuisine polonaise.
- C. Une danse.
- D. Une liqueur.

7. Une civelle est :

- A. Une petite flûte a bec.
- B. Un petit poisson.
- C. Une petite truelle de maçon.
- D. Un petit mammifère africain.

8. Le Sinn Fein est :

- A. Un courant océanique froid.
- B. Un parti politique.
- C. Un massif montagneux du Pays de Galles.
- D. Un groupe de pop music.

9. Qui succéda au président Richard Nixon après sa démission en 1974?

- A. Lyndon Johnson.
- B. Gerald Ford.
- C. Jimmy Carter.
- D. Dwight Eisenhower.

10. Mstislav Rostropovitch était un célèbre :

- A. Trompettiste.
- B. Violoncelliste.
- C. Bassiste.
- D. Violoniste.

11. En France, sous la V^e République, qui est chargé de la promulgation des lois?

- A. Le président du conseil constitutionnel.
- B. Le Premier ministre.
- C. Le président de la République.
- D. Le garde des sceaux.

12. Pour quelle invention Nicolas Appert est-il plus particulièrement connu ?

- A. La lithographie.
- B. Le vaccin contre la variole.
- C. La presse hydraulique.
- D. La boîte de conserve.

13. Le Conseil supérieur de la magistrature est aujourd'hui présidé par :

- A. Le ministre de la Justice.
- B. Le premier président de la cour d'appel de Paris.
- C. Le président de la République.
- D. Le Premier ministre.

14. Quelle ville américaine est considérée comme la capitale de l'automobile ?

- A. Detroit.
- B. Chicago.
- C. Seattle.
- D. Houston.

15. Quel est le mot mal orthographié ?

- A. Exhaucer.
- B. Exhaustif.
- C. Exhorter.
- D. Exhiber.

16. *La Terre* est une œuvre de :

- A. Émile Zola.
- B. Alphonse Daudet.
- C. Albert Camus.
- D. Jean Giono.

17. En littérature, une «paraphrase» est :

- A. Une phrase incomplète.
- B. Une phrase qui ne veut rien dire.
- C. Une phrase sans verbe.
- D. La reprise d'un texte sous une autre forme.

18. Qui a créé le personnage d'Arsène Lupin?

- A. Gaston Leroux.
- B. Georges Simenon.
- C. Maurice Leblanc.
- D. Léo Malet.

19. Un pléonasme est :

- A. Un mot ou une phrase que l'on peut lire dans les deux sens.
- B. La répétition dans la même phrase de deux mots ayant le même sens.
- C. L'union de deux mots en apparence contraires.
- D. Une exagération.

20. Parmi les phrases suivantes, une seule est à la voix passive. Laquelle?

- A. Ils vont partir à l'heure.
- B. Ils ont pris un verre.
- C. Il était venu très tôt.
- D. Il a été vu devant le cinéma.

21. Qui a écrit *Raboliot*?

- A. Maurice Genevoix.
- B. Marcel Pagnol.
- C. Jean Giono.
- D. Hervé Bazin.

22. Quel verbe n'est pas conjugué au conditionnel présent?

- A. Il verrait.
- B. Tu courais.
- C. Je collerais.
- D. Vous acquerriez.

23. Quelle est la conjugaison du verbe «servir» à la 1^{re} personne de l'imparfait du subjonctif?

- A. Que j'eus servi.
- B. Que je servisse.
- C. Que j'aie servi.
- D. Que j'aurais servi.

24. Lequel des verbes des phrases suivantes n'est pas correctement accordé?

- A. N'oublie pas.
- B. Penses-y.
- C. Prends celui-là.
- D. Aies un peu de volonté.

25. Quel écrivain relate la réminiscence de son enfance grâce à une madeleine?

- A. Jean-Paul Sartre.
- B. André Gide.
- C. Boris Vian.
- D. Marcel Proust.

26. Quelle fable n'est pas de Jean de La Fontaine?

- A. *La Cigale et la Fourmi.*
- B. *Le Meunier, son Fils et l'Âne.*
- C. *La Carpe et le Carpillon.*
- D. *La Mort et le Bûcheron.*

27. Comment écrit-on l'ordre suivant?

- A. Va-t'en!
- B. Vas-t'en!
- C. Vas-t-en!
- D. Va-t-en!

28. Le subjonctif comprend :

- A. Deux temps : présent et passé.
- B. Trois temps : présent, passe et imparfait.
- C. Quatre temps : présent, passe, imparfait et plus-que-parfait.
- D. Cinq temps : présent, passé, imparfait, plus-que-parfait et futur.

29. La vitesse de la lumière est estimée à 299792,5km/s (kilomètre par seconde). Comment peut-on également exprimer cette vitesse?

- A. 2,997 925.10^{e7} m/s.
- B. 2,997 925.10^{e6} km/s.
- C. 2,997 925.10^{e8} m/s.
- D. 2,997 925.10^{e4} km/s.

30. Donner le discriminant de l'équation suivante : $5x^2 - 2x + 2 = 0$

- A. 44.
- B. 32.
- C. 40.
- D. 36.

31. Un élève a obtenu aux quatre épreuves d'un examen les notes suivantes :

Matière	Note	Coefficient
Physique	14	3
Français	12	3
Anglais	12,5	2
Mathématiques	13,5	?

L'élève ne se souvient plus du coefficient pour les mathématiques. Quel est le coefficient de cette épreuve, sachant que sa moyenne s'élève à 13,1?

- A. 1.
- B. 2.
- C. 4.5.
- D. 5.

32. Trouver la valeur de x et de y dans le système d'équations suivant :

$$\begin{cases} 4x + y = 5 \\ x - y = 2 \end{cases}$$

- A. $[2; (4/5)]$.
- B. $[(5/2); 2]$.
- C. $[(7/5); - (3/5)]$.
- D. $[-1; (5/2)]$.

33. L'expression $\sqrt{(1/72)} \times \sqrt{32}$ est égale à :

- A. $2/3$.
- B. $\sqrt{(3/2)}$.
- C. 3.
- D. $(\sqrt{3})/2$.

34. Quel est le résultat de l'équation suivante?

$$4(x - 3) - \frac{3}{2}x + 7 - 4\left(\frac{1}{8}x + \frac{1}{4}\right)$$

- A. $x = -3/2$.
- B. $x = 3$.
- C. $x = 5/2$.
- D. $x = 13/2$.

35. Une association sportive regroupe quatre sections : ping-pong, natation, rugby et judo. La section ping-pong compte 150 adhérents, soit les $3/8$ des adhérents de la section natation. Le rugby totalise $2/5$ du total des adhérents et le judo rassemble les 200 adhérents restants. Quel est le nombre total d'adhérents de cette association sportive?

- A. 1 350.
- B. 1 200.
- C. 1 250.
- D. 1 300.

36. Un camion vide pèse 1,8 tonne. Combien pourra-t-il transporter de barres de fer (1 dm^3 de fer pèse 7,8kg) de 20m de long et de section carrée de 10cm de carré, sachant que ce véhicule doit emprunter un pont ne pouvant supporter plus de 20 tonnes?

- A. 9 barres.
- B. 11 barres.
- C. 12 barres.
- D. 13 barres.

37. Quel est le résultat de la factorisation de l'expression suivante : $3x^2 - 3 + (x - 1)(2x + 5)$?

- A. $3x^2 + x + 1$.
- B. $5x^2 - x + 1$.
- C. $(x - 1)(5x + 8)$.
- D. $(3x - 5)(x + 2)$.

38. Un échiquier comprend 64 cases. On place un grain de riz sur la première case puis 2 sur la deuxième, 4 sur la troisième, etc..., en multipliant par 2 le nombre de grains a chaque nouvelle case. Sachant qu'il ne peut y avoir plus de 127 grains de riz sur l'échiquier, combien de cases ne comprendront aucun grain de riz?

- A. 56.
- B. 57.
- C. 58.
- D. 59.

39. Résoudre l'inéquation : $8x + 1 < 6x - 15$

- A. $x < -8$.
- B. $x > -8$.
- C. $x < 8$.
- D. $x > 8$.

40. L'expression $\sqrt{50} - \sqrt{18} + 2\sqrt{8}$ est égale à :

- A. 32.
- B. 42.
- C. 52.
- D. 62.

41. À la suite du naufrage d'un navire, une marée noire commence à se répandre. Le 1^{er} jour, sa superficie est de 1000 m². La superficie de cette marée noire double tous les jours. Quelle sera la superficie souillée le 7^e jour?

- A. 12,8 hectares.
- B. 6,4 hectares.
- C. 6400 m².
- D. 12800 m².

**Pour vérifier vos réponses aux différents QCM,
reportez-vous aux pages 170 et 171.**

42. Le prix d'une matière première de 100 euros en 2003 a fluctué de 2004 à 2007 en augmentant de 50 % les première et troisième années, et en diminuant de 50 % les deux autres années. Quel est son prix en 2007?

- A. 56,25.
- B. 100.
- C. 150.
- D. 80.

43. Quel est le nombre manquant? Albert = 21; Sophie = 24; Anne = 6; Jean = 24; Marion = X

- A. 13.
- B. 14.
- C. 24.
- D. 27.
- E. 29.

44. Quelle est la valeur manquante: 1, 10, 12, 21, 100, X

- A. 101.
- B. 102.
- C. 103.
- D. 111.
- E. 1000.

45. Trouver la lettre qui manque :

KU = J.
VZ = D.
BY = W.
AG = ?.

- A. D.
- B. F.
- C. L.
- D. T.
- E. U.

46. Trouver les nombres qui complètent la série : 1, 1, 4, 3, 7, 9, 10, 27, X, X

- A. 24-30.
- B. 13-81.
- C. 30-81.
- D. 16-45.
- E. 13-54.

47. Quel pays complète la série : Albanie, Costa Rica, Ethiopie, Ghana, X

- A. Italie.
- B. France.
- C. Espagne.
- D. Portugal.
- E. Grèce.

48. Quel est le nombre manquant?

16	14	25
57	59	38
41	?	12

- A. 28.
- B. 35.
- C. 68.
- D. 11.
- E. 55.

49. Quel binôme de lettres est incorrect?

- A. Policier QS.
- B. Gendarme HF.
- C. Colonel DK.
- D. Sergent TU.
- E. Lieutenant MU.

50. Dans une famille de 5 enfants : Jean-Christophe est plus grand que François. François est plus petit que Gilles.

François est plus grand que Thierry. André est plus petit que François. Thierry est plus grand que André. Gilles est plus grand que Jean-Christophe.

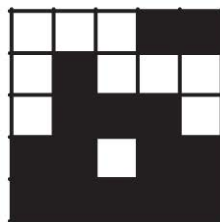
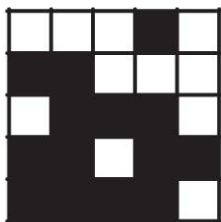
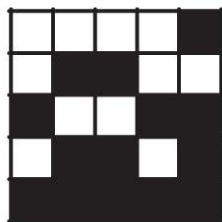
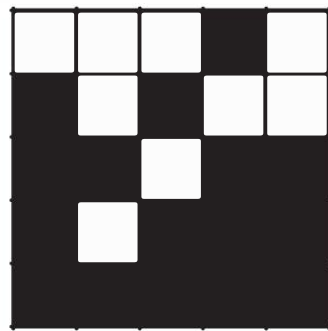
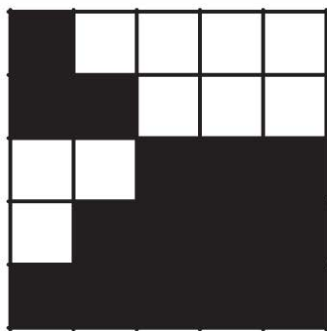
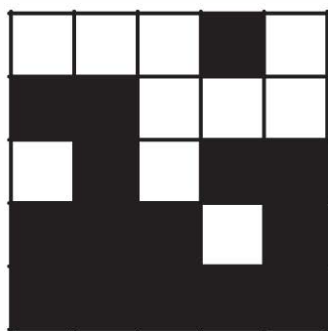
Qui est le plus grand?

- A. François.
- B. Gilles.
- C. Jean-Christophe.
- D. André.
- E. Thierry.

51. Compléter la série : 3 - 5 - 9 - 17 - X - 65.

- A. 19.
- B. 43.
- C. 24.
- D. 33.
- E. 61.

52. Quelle figure complète la série ci-dessous?



A

B

C

D

E

Pour vérifier vos réponses aux différents QCM,
reportez-vous aux pages 170 et 171.

53. Quelle est la lettre manquante : 2-X 33-S 5-Q 15-? 7-T

A.H.

B.F

C.N.

D.E.

E.B.

54. Quel groupe de lettre complète la série?

C	L	G	J	?
M	E	K	I	?
A	B	C	D	E
K	S	L	O	K
I	N	D	I	D

Les corrigés des QCM

Vous trouverez ici les corrigés aux quatre questionnaires qui précèdent.

QCM DU CONCOURS EXTERNE D'AGENT DE RECOUVREMENT DU TRÉSOR (2007)

1 - A ; 2 - A ; 3 - A ; 4 - D ; 5 - A ; 6 - D ; 7 - C ; 8 - A ; 9 - C ; 10 - A ; 11 - D ;
12 - B ; 13 - C ; 14 - A ; 15 - A ; 16 - D ; 17 - B ; 18 - C ; 19 - C ; 20 - A ; 21 - B ;
22 - C ; 23 - A ; 24 - A ; 25 - B ; 26 - B ; 27 - A ; 28 - C ; 29 - C ; 30 - B ; 31 - D ;
32 - A ; 33 - C ; 34 - D ; 35 - C ; 36 - C ; 37 - C ; 38 - C ; 39 - C ; 40 - B ;
41 - A ; 42 - A ; 43 - E ; 44 - E ; 45 - C ; 46 - C ; 47 - A ; 48 - E ; 49 - C ; 50 - D.

QCM DU CONCOURS NATIONAL DE GARDIEN DE LA PAIX (2004)

1 - a ; 2 - a ; 3 - c ; 4 - d ; 5 - b ; 6 - a ; 7 - d ; 8 - c ; 9 - d ; 10 - b ; 11 - a ; 12 - a ;
13 - d ; 14 - d ; 15 - c ; 16 - a ; 17 - b ; 18 - b ; 19 - c ; 20 - c ; 21 - a ; 22 - b ; 23 - d ;
24 - c ; 25 - b ; 26 - b ; 27 - c ; 28 - c ; 29 - c ; 30 - a ; 31 - b ; 32 - b ; 33 - c ; 34 - d ;
35 - d ; 36 - d ; 37 - c ; 38 - a ; 39 - a ; 40 - c ; 41 - c ; 42 - d ; 43 - b ; 44 - d ; 45 - d ;
46 - d ; 47 - c ; 48 - c ; 49 - Le Parlement (l'Assemblée nationale et le Sénat) ;
50 - Neuf ; 51 - L'irresponsabilité parlementaire (qui interdit toute action judiciaire contre un député à l'occasion des opinions ou des votes émis dans l'exercice de ses fonctions) et l'inviolabilité parlementaire (qui rend impossible toute poursuite judiciaire ou arrestation pour des actes commis en dehors de l'exercice de ses fonctions et qui constitueraient des crimes ou délits, sauf dans l'hypothèse du flagrant délit). Un député ne peut être poursuivi ou arrêté qu'en cas de flagrant délit ou d'autorisation expresse de l'Assemblée nationale. Sa détention provisoire ou la poursuite d'un député doit-elle être précédée de la levée par l'Assemblée nationale de l'immunité parlementaire du député en question ; 52 - Fort-de-France ; 53 - Le président de la République et le Premier ministre ; 54 - L'océan Indien ; 55 - Bordeaux ; 56 - Le garde des Sceaux ; 57 - Mayotte ; 58 - Le président de la République ; 59 - L'appel et le

pourvoi en cassation; 60 - 25 membres; 61 - Le président de la République; 62 - Trois (l'Aisne, l'Oise et la Somme); 63 - Le Maroc et la Tunisie; 64 - Côte-d'Or et la Nièvre (ou Saône-et-Loire et Yonne).

QCM DU CONCOURS INTERNE DE LIEUTENANT DE SAPEURS-POMPIERS PROFESSIONNELS (2006)

1 - A; 2 - C; 3 - D; 4 - C; 5 - D; 6 - C; 7 - C; 8 - A, B; 9 - A, C, D; 10 - B; 11 - A; 12 - A, C; 13 - D; 14 - C; 15 - A; 16 - A, D; 17 - B; 18 - C; 19 - A; 20 - D; 21 - A, B; 22 - C; 23 - B; 24 - C, D; 25 - A, B, C; 26 - D; 27 - B; 28 - A; 29 - A, C, D; 30 - B; 31 - C; 32 - A; 33 - C; 34 - D; 35 - A; 36 - C; 37 - C; 38 - C, D; 39 - B; 40 - C; 41 - A; 42 - C; 43 - C; 44 - B; 45 - B; 46 - A; 47 - C; 48 - D; 49 - C; 50 - C; 51 - C; 52 - A; 53 - C; 54 - C; 55 - A; 56 - A; 57 - C; 58 - B; 59 - C; 60 - D; 61 - C; 62 - B; 63 - A; 64 - C; 65 - D; 66 - B; 67 - D; 68 - C; 69 - A; 70 - B; 71 - C; 72 - C; 73 - B; 74 - C; 75 - D; 76 - B; 77 - D; 78 - D; 79 - D; 80 - B.

QCM DU CONCOURS EXTERNE DE CONTRÔLEUR DU TRÉSOR (2007)

1 - B; 2 - A; 3 - B; 4 - B; 5 - C; 6 - C; 7 - B; 8 - B; 9 - B; 10 - B; 11 - C; 12 - D; 13 - C; 14 - A; 15 - A; 16 - A; 17 - D; 18 - C; 19 - B; 20 - D; 21 - A; 22 - B; 23 - B; 24 - D; 25 - D; 26 - C; 27 - A; 28 - C; 29 - C; 30 - D; 31 - C; 32 - C; 33 - A; 34 - B; 35 - C; 36 - B; 37 - C; 38 - B; 39 - A; 40 - D; 41 - B; 42 - A; 43 - D; 44 - B; 45 - B; 46 - B; 47 - A; 48 - B; 49 - C; 50 - B; 51 - D; 52 - C; 53 - D; 54 - A.

Les tests de langue

[C] e n'est pas un scoop : en matière de langues étrangères, que ce soit de bonne ou de mauvaise foi, on a souvent tendance à surestimer son niveau, surtout dans son CV ! Pas étonnant donc, notamment lorsque le poste à pourvoir implique la bonne maîtrise d'une langue, que les recruteurs prennent le soin de vérifier le niveau des candidats. Le plus souvent, cette évaluation prend la forme d'un entretien informel dans la langue en question. Mais parfois, et notamment dans les grandes entreprises, ils ont recours à de véritables tests. Concernant l'anglais, qui est la langue la plus souvent recherchée par les entreprises, le plus connu est le TOEIC (*Test of English for International Communication*). Dans 90 % des recrutements où l'on vous demandera de passer un test d'anglais, c'est celui-là que vous rencontrerez. Nous vous le présentons donc et vous proposons quelques exercices qui vous permettront de vous préparer avant l'épreuve.

D'autres types d'épreuves sont possibles : dans les concours de la fonction publique en particulier, les candidats sont parfois confrontés à des textes à traduire. Nous vous présentons ici les exercices auxquels étaient confrontés les candidats au concours de contrôleur des impôts en 2003.

Sommaire

page 174

Les tests de langue,
mode d'emploi

page 178

Un exemple de test :
le TOEIC

page 186

Les tests de langue dans
les concours administratifs

Les tests de langue, mode d'emploi

Entretien téléphonique, conversation en face à face ou test... Toutes les formules sont possibles quand un recruteur souhaite s'assurer qu'un candidat a un niveau linguistique suffisant. « Lorsqu'un poste implique des compétences particulières en langue, on teste les candidats à un moment ou à un autre, explique Maryvonne Labeille, directrice d'un cabinet de recrutement. Cela peut être fait dès la première prise de contact téléphonique, s'il s'agit d'un critère déterminant pour l'exercice de l'activité professionnelle. Dans ce cas-là, après quelques minutes de discussion en français, le recruteur propose de poursuivre la conversation dans la langue qu'il est nécessaire de maîtriser. Il est aussi possible d'attendre le premier entretien en face à face pour vérifier le niveau en langue. Et dans certains cas, à la demande de nos clients, nous proposons aux candidats de passer un test – par exemple le TOEIC – de manière à avoir une idée très précise de leurs capacités. »

LES RAISONS DES TESTS

Vous pensez que l'on ne testera pas votre maîtrise de la langue de Goethe ou de Shakespeare sous prétexte que le poste pour lequel vous postulez ne présente aucun lien avec l'international ? Dans les faits, un certain nombre d'entreprises n'hésitent pas à tester la maîtrise des langues, quel que soit le type de fonction. « Le test est un moyen de départager des candidats qui ont des compétences équivalentes, explique Thierry Le Métayer, directeur d'ETS France. Il peut aussi s'agir d'anticiper sur une évolution de carrière rapide. Par le biais du test, l'entreprise s'assure qu'elle pourra confier au candidat des responsabilités à l'international et qu'il sera immédiatement opérationnel. »

■ Zapper la case formation

« Vérifier que leurs futurs collaborateurs ont un bon niveau en langue, c'est aussi un moyen pour les entreprises de s'assurer qu'elles n'auront pas à leur

À savoir

Et les autres langues ?

La maîtrise de l'anglais est le plus souvent vérifiée par les recruteurs. Mais *quid* des autres langues ? Comme pour la langue de Shakespeare, la méthode de vérification du niveau des candidats est variable. Pour les langues courantes, par exemple l'allemand ou l'espagnol, elles seront mises en pratique avec un recruteur (consultant du cabinet du recrutement ou chargé de recrutement de l'entreprise) qui la pratique. À moins que vous ne soyez confronté à un test comme le BULATS (*Business Language Testing Service*), qui évalue la capacité en compréhension orale, en compréhension écrite, en grammaire et en vocabulaire dans ces langues européennes.

Si le poste que vous convoitez implique que vous parliez couramment l'albanais ou le mandarin, vous serez certainement soumis à un entretien (de visu ou par téléphone) avec un collaborateur de la filiale locale de l'entreprise chargé de vérifier que vous avez les capacités requises.

faire suivre une formation dans les mois suivant l'embauche, si la pratique de l'anglais devient une composante du poste en raison de l'évolution des responsabilités du collaborateur, poursuit Thierry Le Metayer. L'avantage est évidemment financier, mais pas uniquement : quand on est en poste, que l'on a une charge de travail importante et des contraintes nombreuses, il est compliqué de suivre une formation en langue dans des conditions idéales. Il faut avoir l'esprit libre, dégager du temps... Ce qui n'est pas simple.»

■ Où se déroulent les tests ?

Lorsqu'il ne s'agit que d'un simple entretien en face à face, le test se déroule lors de l'entretien, soit dans un cabinet de recrutement, soit lors du rendez-vous avec un collaborateur de l'entreprise, de la DRH ou d'un service fonctionnel. Lorsqu'il s'agit de tests plus formels, deux cas de figure sont possibles : soit les tests se déroulent dans les propres locaux de l'entreprise, c'est le cas avec les grands groupes, soit ils se déroulent dans les locaux des sociétés éditrices des tests, comme ETS. Ainsi, dans l'Hexagone, il existe plus de 50 centres agréés organisant, plusieurs fois par semaine, des sessions de TOEIC.

À savoir

Puis-je retomber sur les mêmes exercices ?

On pourrait imaginer qu'en passant plusieurs fois de suite le même test, on retombera nécessairement sur les mêmes questions. Ce n'est pas le cas car les tests ont souvent de la mémoire! « Si vous passez le TOEIC à plusieurs reprises, vous n'avez quasiment aucune chance de retomber sur les mêmes items, prévient Thierry Le Metayer. Car c'est un test qui évolue en permanence : nous sortons dix nouvelles versions chaque année. De plus, notre base de données mémorise la version que chaque candidat a déjà passée, ce qui nous permet de proposer à chaque fois une version différente. »

SE PRÉPARER AUX TESTS

Un test de langue sert à mesurer un niveau général. Il n'y a donc pas de méthode miracle pour se préparer. Mais il existe quelques trucs pour se remettre dans le bain avant l'épreuve. Et quelques conseils pour les passer dans les meilleures conditions.

■ Retrouver des réflexes basiques

A priori, une préparation poussée ne s'impose pas, puisqu'il s'agit avant tout d'évaluer un niveau à un instant T. Cependant, si l'on n'a pas parlé anglais depuis un certain temps, il peut être utile de se replonger dans la pratique de la langue.

Tous les moyens sont bons : par exemple, on peut pendant les jours qui précèdent le test lire un quotidien dans la langue en question. Et, pourquoi pas, avoir des discussions en anglais (ou toute autre langue devant être testée) avec des amis ou des membres de sa famille qui la maîtrisent parfaitement. Autre option, pour se familiariser avec les accents et les sonorités propres à la langue, visionner des films en version originale. De plus, il existe différents guides et CD-Rom, de tous niveaux, qui permettent de se préparer aux tests de manière plus ou moins approfondie. Autant de bons moyens pour retrouver des réflexes de base.

■ Les bons réflexes pendant l'épreuve

Éviter de paniquer, ne pas imaginer de pièges qui n'existent pas et ne pas rester bloqué sur une question qui pose problème... Telles sont les règles de base à respecter. « Dans ce type de test, comme dans d'autres, l'essentiel est avant tout de bien gérer son temps, souligne Thierry Le Metayer. Ainsi, il faut répondre avec une certaine rapidité, et éviter de passer trop de temps sur une seule question. Lorsque l'on hésite sur une réponse, il est préférable de passer à la suite, et d'y revenir plus tard. Il faut parvenir à répondre à toutes les questions. »

Un exemple de test : le TOEIC

La passation du TOEIC dure deux heures trente. Après trente minutes consacrées aux formalités et à la présentation du test et des sept types d'exercices qui le composent, celui-ci se déroule en deux parties.

La première partie est consacrée à la compréhension orale autour de 100 questions. Elle comporte quatre exercices différents utilisant un support audio. Le premier consiste à choisir parmi différentes descriptions énoncées à l'oral celles qui correspondent le mieux aux photos qui sont présentées. Le second consiste à retrouver la bonne réponse, parmi une série de trois, à une question. Lors du troisième exercice, il faut répondre à des questions en rapport avec de courts dialogues. Quant au dernier exercice, il est composé d'une série de courts exposés, à la suite desquels il faut répondre à des questions s'y référant. Dans tous les cas, les éléments audio ne sont jamais répétés.

La seconde partie, consacrée à la compréhension écrite, comporte également 100 questions. Il s'agira de compléter des phrases incomplètes, de repérer des erreurs de vocabulaire, puis de trouver les bonnes réponses à des questions portant sur les documents présentés (publicités, lettres, communiqués, notes de service, rapports d'activité...).

LE TEST D'ANGLAIS LE PLUS UTILISÉ AU MONDE

Le test TOEIC est destiné à évaluer l'aptitude des non anglophones à communiquer en anglais dans des situations professionnelles internationales. Il a été créé en 1979 par ETS à la demande du MITI (ministère du Commerce international et de l'Industrie japonais) qui cherchait à améliorer le niveau d'anglais des salariés de l'industrie japonaise.

Destiné à évaluer les compétences de candidats de tous niveaux (de débutant à avancé), de toutes professions et catégories professionnelles, il est le test

d'anglais à usage professionnel le plus utilisé dans le monde. En 2004, près de 3,4 millions de personnes ont planché dessus. En France, il fait de plus en plus d'adeptes : en 2004, près de 100 000 personnes l'ont passé (contre 56 000 en 2000). De nombreuses entreprises y ont recours, lors de recrutements, dans le cadre des évolutions de carrière ou des plans de formation. On peut notamment citer Europ Assistance, Renault, France Telecom, Peugeot, Nissan France, Altadis, Dassault Aviation, BP, Philips Composants, Snecma, Siemens, Valeo, ST Microelectronics, Cap Gemini, Kraft Foods, L'Oréal ou encore Hewlett Packard.

À savoir : certaines entreprises font même figurer un score TOEIC requis dans leurs descriptifs de postes ou leurs offres d'emploi.

DES EXERCICES POUR VOUS ENTRAÎNER

Nous vous donnons ci-dessous des exemples de tests tels qu'ils sont présentés lors de la passation du TOEIC (reproduits avec l'autorisation de l'éditeur ETS).

READING

In this section of the test, you will have the chance to show how well you understand written English. There are three parts to this section, with special directions for each part.

PART I

Directions : this part of the test has incomplete sentences. Four words or phrases, marked (a), (b), (c), (d), are given beneath each sentence. You have to choose the one word or phrase that best completes the sentence. Then, on your answer sheet, find the number of the question and mark your answer.

Example

Because the equipment is very delicate, it must be handled with_____.

- (a) Caring
- (b) Careful
- (c) Care
- (d) Carefully

Sample answer

a b **(c)** d

The sentence should read, « Because the equipment is very delicate, it must be handled with care ». Therefore, you should choose answer (c).

Now begin work on the questions.

1. Lyon Brother Inc. had a very small budget for advertising, so they decided to produce brochures_____.

- (a) Itself
- (b) Oneself
- (c) Ourselves
- (d) Themselves

2. Bianca Brunelli hopes to be _____ to government office in the spring

- (a) Chosen
- (b) Elected
- (c) Preferred
- (d) Considered

3. City College is now offering programs designed for students _____ to pursue a two-year certificate in information technology.

- (a) Intending
- (b) Intented
- (c) Is intending
- (d) Has intended

4. All department supervisors are required to attend the _____ on the new employee time-keeping policy.

- (a) delegation
- (b) summary
- (c) commission
- (d) seminar

5. _____ the latest census, the population of the province has increased by 18 % in the last decade.

- Copyright © 2011 L'Etudiant.

Directions : in this part of the test, each sentence has four words or phrases underlined. The four underlined parts of the sentence are marked (a), (b), (c), (d). You have to identify the one underlined word or phrase that should be corrected or rewritten. Then, on your answer sheet, find the number of the question and mark your answer.

All employee (a) are required to wear (b) their identification (c) badges while (d) at work.

(a) b c d

6. There are (a) several hotels in this area (b) that provides (c) discounts on tour of (d) historical sites.

7. Information collection (a) from shoppers through (b) surveys is stored in secure files and is used (c) to tailor direct mailings (d).

8. Even though (a) Ms Herbert has been (b) director for six (c) months, she has not already visited the branch offices.

A B C D

9. For (a) personal reasons, Mr Chun has decided not to (b) apply for a trans-
ference (c) at this time (d).

10. All household (a) chemicals they should (b) be stored well (c) out of the children's reach (d).

PART III

Directions : the questions in this part of the test are based on a selection of reading materials such as notices, letters, forms, newspapers and magazines articles, and advertisements. You have to choose the one best answer, (a), (b), (c), (d) to each question. Then, on your answer sheet, find the number of the question and mark your answer. Answer all questions following each reading selection on the basis of what is stated or implied in that selection.

Read the following example

The Museum of Technology is a « hands-on » museum, designed for people to experience science at work. Visitors are encouraged to use, test, and handle the objects on display. Special demonstrations are scheduled for the first and second Wednesdays of each month at 13.30. Open Tuesday-Friday 12.00-16.30, Saturday 10.00-17.30, and Sunday 11.00-16.30.

When during the month can visitors see special demonstrations ?

- (a) Every weekend
- (b) The first two Wednesdays
- (c) One afternoon a week
- (d) Every other Wednesday

Sample answer

a (b) c d

The reading selection says that the demonstrations are scheduled for the first and second Wednesdays of the month. Therefore, you should choose answer (b). Now begin work on the questions.

Questions 11-12 refer to the following letter :

Kendar Office Supplies
Kemapiatarum Road, Bangkok 10110, Thailand
Ms Pranee Udomsak

Director
Beni & Beni, Inc.
426 Silom Road
Bangkok 10110
Thailand

Dear Ms Udomsak,

In checking our records, I noticed that you are no longer listed as a current customer of Kendar Office Supplies. When I called and spoke to your office manager, Peri Davis, I was informed that your company is now using one of our competitors for your office needs. Ms Davis referred me to you as the individual who makes all purchasing decisions at Beni & Beni.

Ms Davis kindly described some of the problems that led you to select another supplier. I am pleased to tell you that Kendar has made many improvements to its product lines and services, and we are certain Beni & Beni will find these attractive. We have introduced a whole new line of office and computer supplies, many of which are not available from any other supplier. In addition, Kendar now has the largest warehouse facilities in the region.

If you need any additional information, please feel free to contact me. We welcome the opportunity to serve your company once again.

Sincerely,

Manee Chamchoy

11. For whom is this letter intended?

- (a) The director of Beni & Beni
- (b) The manager of Kendar Office Supplies
- (c) Peri Davis
- (d) Manee Chamchoy

12. What is the purpose of the letter?

- (a) To verify customer data
- (b) To register a formal complaint
- (c) To inquire about warehouse space
- (d) To restore a business relationship

Questions 13–14 refer to the following information.

Electrical Safety Requirements and Procedures
An Up-to-date, Intensive Two-Day Seminar

First Day

- 1- Introduction to safety
- 2- Servicing of electrical equipment
- 3- Clearance distance guidelines
- 4- Training requirements
- 5- Working on energized confined spaces circuits or parts
- 6- Installation of electrical equipment
- 7- Protective equipment

Second Day

- 1- Personal protection standards
- 2- Conducting electrical inspections
- 3- Electrical hazards
- 4- Electrical hazards in confined spaces
- 5- Potable electrical equipment
- 6- Test equipment

This course presents electrical safety information based on national industry regulations and is designed to meet and exceed national safety training for the field. We have no affiliation with any supplier or manufacturer. We are therefore able to present a completely neutral view of the industry, without the sales bias inherent in many supplier-sponsored programs. To generate free and open exchange of information, tape recording of course sessions will not be permitted.

For registration and fees call : (416) 555.14.24 or visit our web site at www.taftt.com

The Association for Technical Training, 3917 Stone Street. Toronto Ontario M5A 1N1

13. Which topic will be covered on the second day?

- (a) Machinery installation guidelines

À savoir

ETS : un leader mondial de l'évaluation

Fondé en 1947, ETS (*Educational Testing Service*) est un centre de recherche psychométrique américain spécialisé dans l'évaluation. Il s'agit d'une organisation à but non lucratif qui compte plus de 2500 collaborateurs, professeurs, chercheurs, statisticiens, experts psychométriques... La maison mère est située à Princeton. Il administre chaque année environ 12 millions de tests académiques et professionnels dans le monde, dont le TOEIC et le TOEFL (*Test of English as a Foreign Language*).

Tester l'anglais de base. En plus du TOEIC, ETS propose un autre test, le TOEIC Bridge, destiné à tester les niveaux débutant et intermédiaire. « Avec le TOEIC Bridge, les entreprises vérifient que les candidats possèdent des compétences de base, explique Thierry Le Métayer, directeur d'ETS France. Il s'agit de vérifier qu'une personne est capable de répondre à des questions simples, de fournir des renseignements de base. Ce test est notamment utilisé pour des postes de personnels d'accueil, dans l'hôtellerie ou encore dans les services. »

- (b) Equipment maintenance and repair
- (c) Hazardous waste disposal
- (d) Personnel management techniques

14. What is a stated advantage of the seminar?

- (a) The training is offered free of charge
- (b) Recordings of the sessions can be ordered
- (c) The course has no commercial sponsorship
- (d) Participants will receive training certificates

CORRIGÉS DES EXERCICES

Correct answers

PART I : 1. d ; 2. b ; 3. a ; 4. d ; 5. c.

PART II : 6. c ; 7. a ; 8. d ; 9. c ; 10. b.

PART III : 11. a ; 12. d ; 13. b ; 14. c.

Les tests de langue dans les concours administratifs

L'évaluation du niveau linguistique n'est pas l'apanage du privé. Dans l'administration aussi, on n'hésite pas à vérifier que les futurs fonctionnaires possèdent une bonne maîtrise de l'anglais, de l'allemand ou encore de l'espagnol. Selon le type de fonction auquel vous postulez, vous serez confronté à des exercices de difficulté variable. Nous vous proposons ici les épreuves facultatives de langue vivante étrangère du concours de contrôleur des Impôts ouvert aux titulaires du baccalauréat (ou d'un diplôme ou titre équivalent) proposées en 2005. Il s'agit d'articles extraits de journaux étrangers à traduire. À vous de juger de votre niveau ! Pour information, les candidats qui ont choisi de passer une épreuve dans la langue de leur choix disposent d'une heure trente pour réaliser cet exercice. Par ailleurs, l'épreuve étant facultative dans ce concours en particulier, seuls les points au-dessus de la moyenne sont retenus.

ÉPREUVE D'ALLEMAND

Travail à faire par le candidat : traduction sans dictionnaire du texte ci-après.

DAUMENSCHRAUBEN FÜR BÜRGER

Die Bürger von Wuppertal müssen sich in diesem Jahr für ihre Freizeit etwas einfallen : Die Stadt wird mangels Geld mehrere Büchereien und Schwimmbäder schließen. Auch Opernhaus und Schauspielhaus stehen zur Disposition; wenn nicht bald in den Brandschutz investiert wird, sperrt die Feuerwehr die Gebäude einfach zu.

Bürgermeister andernorts wählen den entgegengesetzten Weg : Um nicht Bankrott zu gehen, erhöhen sie die Gebühren, und zwar rabiat. In Bad Soden bei Frankfurt etwa sollen Familien mit einem Kind nun 40 Prozent mehr für den Kindergartenplatz zahlen – statt 250 Mark demnächst rund 180 Euro; Gräber werden um bis zu 37 Prozent teurer,

ebenso die Studenten-Saisonkarten im öffentlichen Freibad. Und vielerorts steigen die Kosten für Wasser und Müllentsorgung.

Die meisten der 14000 Städte und Gemeinden in Deutschland müssen hart sparen, Straßen und öffentliche Gebäude verfallen, weil Geld selbst für die dringendsten Reparaturen fehlt. « Viele Kommunen sind kaum noch in der Lage, die Alltagsprobleme ihrer Bürger zu bewältigen », schimpft der niedersächsische Ministerpräsident Sigmar Gabriel (SPD). « Unsere Städte stehen vor dem Bankrott », sagt Petra Roth, CDU-Oberbürgermeisterin von Frankfurt und Vizepräsidentin des Deutschen Städtetags. [...]

Michael Fröhlingsdorf, Almut Hielscher, Conny Neumann,
Barbara Schmid, *Der Spiegel*, Februar 2002

ÉPREUVE D'ANGLAIS

Travail à faire par le candidat : traduction sans dictionnaire du texte ci-après.

APPRECIATION

The honour roll of history is full of quite geniuses whose miraculous inventions are scorned at first sight. Jack Kilby, who died in Dallas, last week, at the age of 81, was no exception. What this soft spoken, 1,98 m, Midwest native, pioneered – the integrated circuit – led us to the moon landing, personal computers, cell phones and the Internet. In short, the modern world. Back in 1958, computer circuits were expensive, unreliable, horribly slow and unlikely to get must faster given that transistors and other components had to be wired together by hand. Enter Kilby, a freshman engineer at Texas Instruments, who followed a hunch that you could eliminate some of the wires and reduce the size of circuits to a crystal chip, about half the size of a paper clip. Many of his peers dismissed such a naive solution, and his idea « provided much of the entertainment at major technical meetings over the next few years », Kilby late wrote.

But Kilby ended up with the last laugh, not to mention a Nobel prize in 2000.

From *Time*, July 2005

ÉPREUVE D'ESPAGNOL

Travail à faire par le candidat : traduction sans dictionnaire du texte ci-après.

LOS ÚLTIMOS DÍAS DEL TABACO EN EL TREN

El texto legal recuerda que en España « más de 5 500 personas fallecen cada año como consecuencia del consumo de tabaco ». Y añade : « Hay evidencias científicas de que el humo del tabaco en el ambiente (consumo pasivo e involuntario) es causa de mortalidad, enfermedad y discapacidad. »

El borrador está sujeto a las alegaciones que puedan plantear las empresas afectadas. Pero el Presidente de Renfe no sólo no ha protestado ante la medida sino que se muestra muy colaborador, según el propio director de Salud Pública.

En los trayectos de Cercanías, así como en el metro de las grandes ciudades, ya no está autorizado fumar, ni siquiera en las plataformas. « Y la idea es reducirlo de forma paulatina tal como sucedió en los aviones », indica una fuente de la compañía ferroviaria.

« Cuando la gente pregunta que por qué en los aviones se prohibió fumar en los trenes aún se tolera la repuesta es que los aviones no están claramente divididos en distintas zonas, con lo cual el efecto pernicioso del tabaco sobre los que no fuman es más directo », aclara el director de Salud Pública.

El País, 8 de febrero de 2004

ÉPREUVE D'ITALIEN

Travail à faire par le candidat : traduction sans dictionnaire du texte ci-après.

SMOG, MEZZA ITALIA SOTTO ASSEDIO

Anche per oggi non si respira. La cappa di smog che da settimane avvolge mezza Italia non molla la presa, e così in nove città del centro nord scatta il blocco alle auto.

Tutti rigorosamente a piedi oggi quindi a Roma, Bologna che replica anche martedì, e Verona. Respirando possibilmente non proprio a pieni polmoni, vista la pessima qualità dell'aria et la quantità abbondantemente fuori legge delle polveri sottili : off limits e di molto per gli standard europei.

Tutti a piedi o in bicicletta anche se il ministro del salute resta scettico sull'utilità del provvedimento : « Serve a poco, ma è qualcosa in attesa di trovare una soluzione che però non è dietro l'angolo e deve prevedere una coabitazione con le auto, perché senza crollano economica et i consumi. »

Auto ferme oggi, dunque, prima di una settimana che dovrà targhe alterne a ripetizione e a rotazione a Milano, Torino dove si pensa anche ad una domenica a piedi.

Nell'attesa di decisioni radicali a livello nazionale e mentre sta per entrare in vigore il protocollo ambientale di Kyoto, città appiedate in Italia per colpa dell'aria irrespirabile che avvelena i polmoni.

Caterina Pasolini,
La Repubblica, 13 febbraio 2005

Index

● A

APM (<i>Advanced Matrices Standard</i>)	80
Aptitude (test d')	54
Arbre (test de l')	29
Assessment center	106

● B – C

BUR	63
BV 16	64
BV 17	64
CTA	61

● D

DAT 5 (<i>Differential Aptitude Tests</i>)	61
D5D (Description des 5 dimensions)	46
Debriefing	39, 59
Déontologie	24

● E

ECPA (Éditions du centre de psychologie appliquée)	11
Entreprises (test d')	93
Exercices de groupe	113

● F – G – I

Fonction publique (tests de la)	119
Graphologie	22
In-basket	106

● J – L

Jeux de rôle	110
Langue (test de langue)	174

● M – O

Mise en situation	98
OPQ (<i>Occupation Personality Questionnaire</i>)	32

● P

PAPI (<i>Perception And Preference Inventory</i>)	43
PerformanSe-Echo	50
Personnalité (questionnaires de)	33

● Q – R

QCM (questionnaire à choix multiple)	120
Quicksift	48
Rorschach (test de)	26
Rosenzweig (test de)	29

● S

SOSIE	41
SPM (<i>Progressives Matrices standard</i>)	80

● T

Tarifs	15
TAT (<i>Thematic Aperception Test</i>)	27
TEAI (Test d'évaluation des aptitudes intellectuelles)	61
TOEIC (<i>Test of English for International Communication</i>)	12

● V

Village (test du)	28
-------------------	----

Éditions l'Étudiant

Directeur de la rédaction : Emmanuel Davidenkoff.

Directrice de collection : Maëlla Ruellan.

Responsable d'édition : Cécile Coursol.

Secrétaire de rédaction : Christine Chadirac.

Assistante de rédaction : Marion Quentin.

Assistante de diffusion : Hasnaa Doulimi.

Visuel

Directrice artistique : Evelyne Voillaume.

Conception graphique de la couverture : Christine Gasarian.

Maquette : Éliane Degoul.

Fabrication

Sabine Enders.

Communication

Directrice : Delphine Cantat.

Lucie Mousques.

Documentation

Directrice : Delphine Pietton.

Fonds général : Natalie Fernandez.

Écoles : Thérèse Arnault, Véronique Curely, Dominique Mongie.

Universités : Grégory Lannes, Julia Nadot-Leblanc.

Alternance : Jeanne Levavasseur.

Assistante : Marie-Odile Wettstein.

Commercial

Directrice : Chrystèle Mercier.

© L'Étudiant 2011

23, rue de Châteaudun, 75308 Paris cedex 09

Dépôt légal : avril 2011

Imprimé en France

Imprimerie EMD

ISBN 978-2-8176-0094-9

ISSN 1262-327X

Série Premier Emploi : 1269-8121