



Inventaires et tests d'évaluation:

Tendances et conseils pour bien choisir

Antoine Tirard – Président de NexTalent

Troisième Conférence Annuelle Leadership & Psychologie

Paris – 12 septembre 2014

Agenda

- 1 L'apport des tests dans la gestion et le développement des talents *Pourquoi?*
- 2 Comprendre et découvrir les tests *Quoi?*
- 3 Bien choisir et utiliser les tests *Comment?*

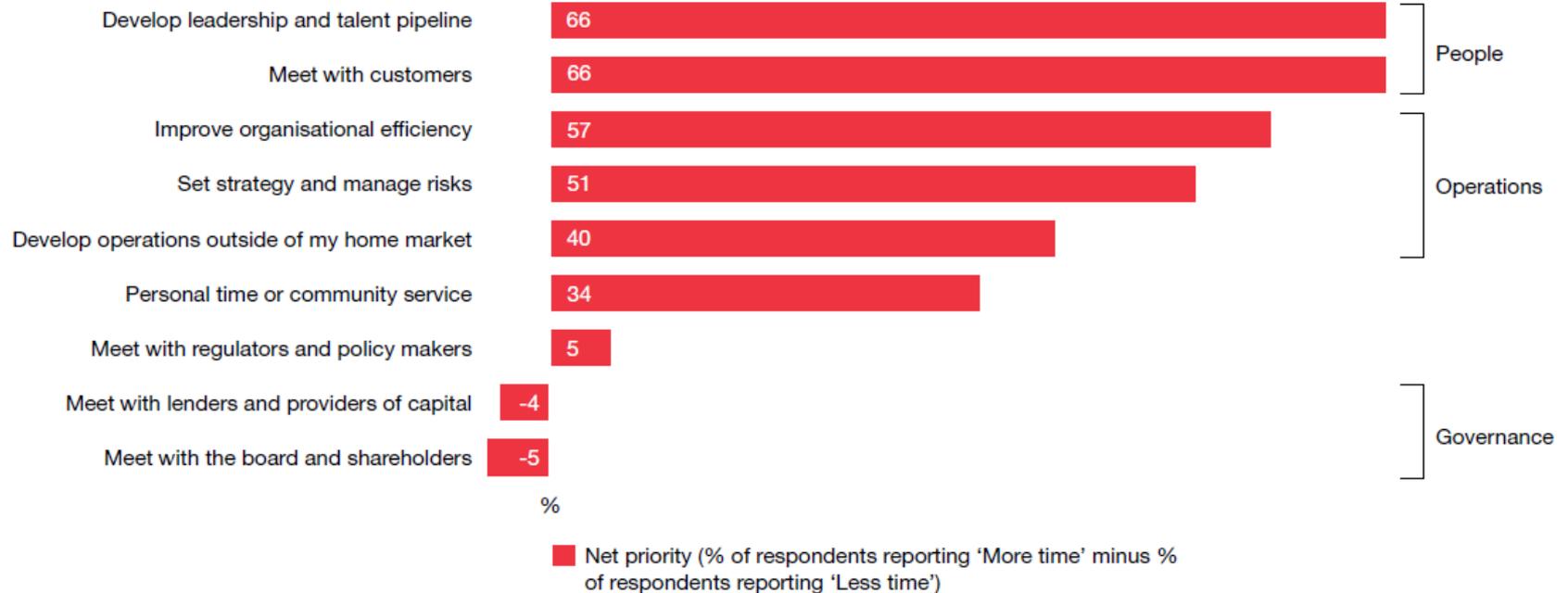


L'apport des tests dans la gestion et le développement des talents

La gestion des talents au cœur des préoccupations des PDG

Figure 1: CEOs' personal priorities include spending more time with customers and developing leaders

Q: Do you wish that you personally could spend more time, less time or the same amount of time on each of the following activities?



Base: All respondents (1,258)

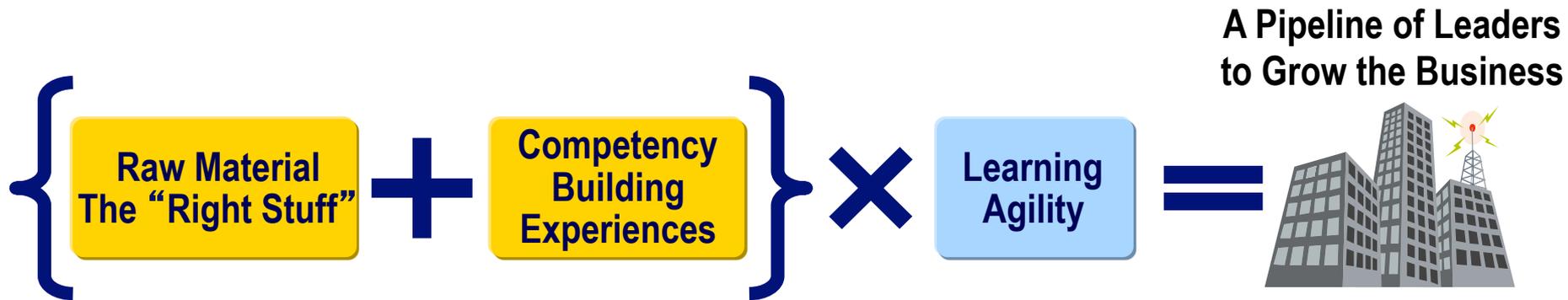
Source: PwC 15th Annual Global CEO Survey 2012

Question pour les dirigeants

Prenez-vous vos décisions sur les talents avec la même rigueur, la même logique et la même confiance que vos décisions concernant vos investissements, vos clients, vos produits ou vos technologies?



Une formule pour le développement des talents



Raw Material:

Intellect, applied intelligence

Emotional intelligence (EQ)

Motivation to achieve and lead
Career motivation

Experiences:

Job changes, in-place assignments, hardships, people, feedback, workshops, courses, readings (70:20:10 development)

Variety—Intensity—Diversity
—Adversity

Learning Agility:

The ability and willingness to learn from experience

Responsive to feedback vs. repeating past mistakes

Les apports des outils d'évaluation dans le management des talents

Recrutement
Sélection

Développement

Développement
d'équipes

Carrière

Exemple: pour le développement des dirigeants et des haut-potentiels:

1. Améliorer l'exactitude de la prédiction de succès futur dans un poste de leadership (recrutement ou promotion)
2. Augmenter et enrichir la connaissance de soi, intensifier/accélérer le développement du leader ou du haut-potentiel

L'importance de bien se connaître

Près de 80% des cadres n'ont pas conscience de leur 'zones d'ombre'

- La connaissance de soi, c'est avoir conscience de ses points forts et ses limites, la volonté de recevoir du feedback et agir en conséquence, la capacité à accepter ses fautes
- Une bonne connaissance de soi contribue à la performance et est un indicateur de réussite de carrière à long terme
- Et pourtant.... 80% des cadres ont des zones d'ombres sur leur compétences et 40% sous exploitent leur points forts



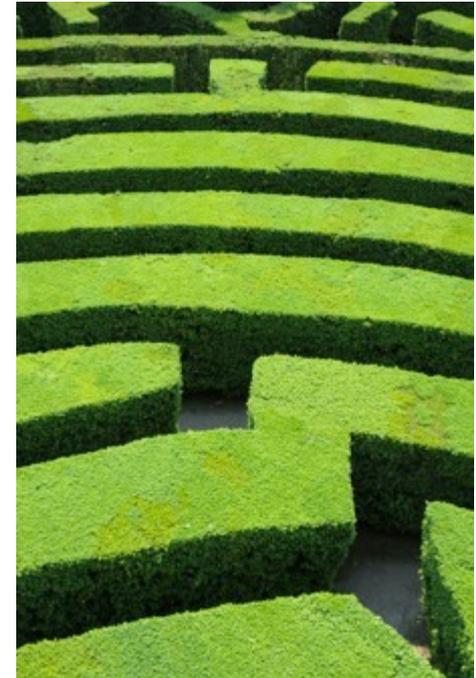
Source: "Survival of the most self-aware" By J. Evelyn Orr, The Korn/Ferry Institute, 2012



Comprendre et découvrir les tests

S'orienter dans le labyrinthe de la psychométrie

- Explosion de l'offre depuis les 30 dernières années
- Marché US estimé à >100 millions de dollars
- Offre innombrable: plus de 1 000 outils
- Qualités psychométriques pas toujours prouvées
- MBTI > 3 millions de passations par an
- Difficile de décrypter la contribution réelle de chaque outil
- De nombreuses barrières: professionnel certifié pour la restitution, langue disponible, coût...



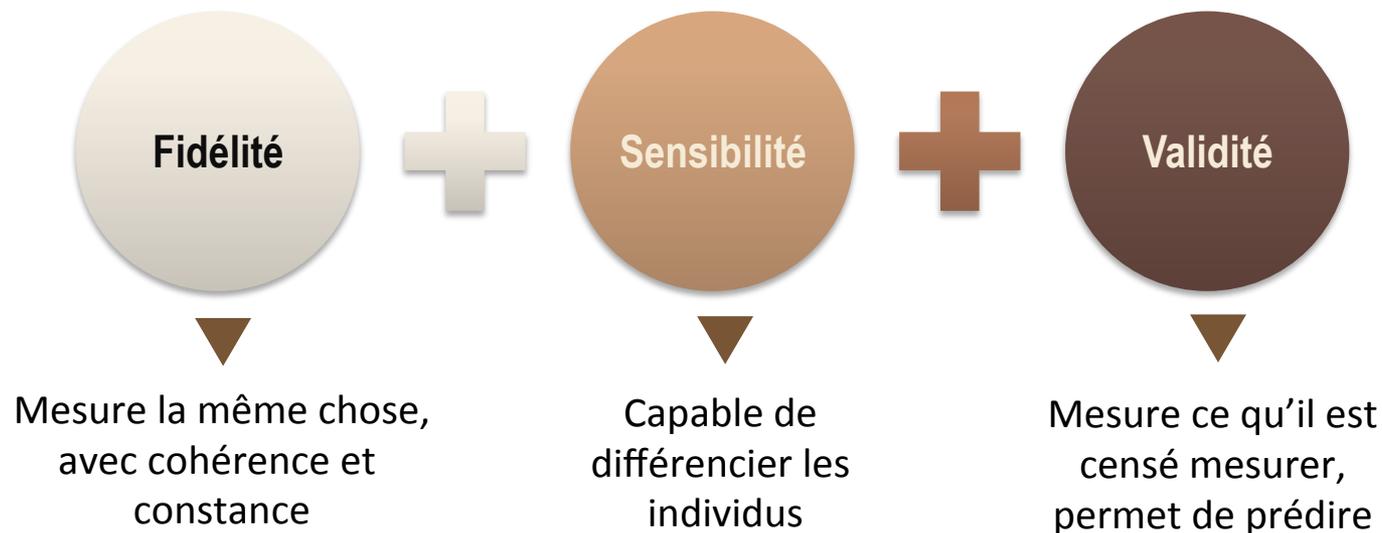
Un défi pour le professionnel RH: comment choisir le bon outil pour accompagner une démarche d'évaluation ou de développement?

Psychométrie – Définition et critères

Une définition

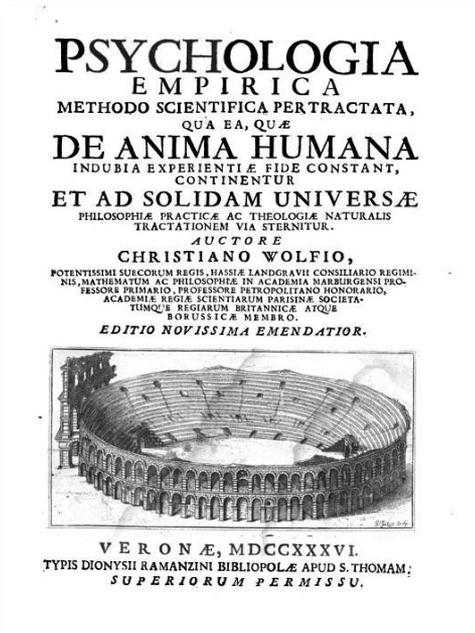
- **Psychométrie:** branche de la psychologie qui élabore et étudie des théories, méthodes et techniques pour évaluer et mesurer les capacités psychiques d'un individu à partir de tests, inventaires et autres techniques validés statistiquement.

Critères psychométriques

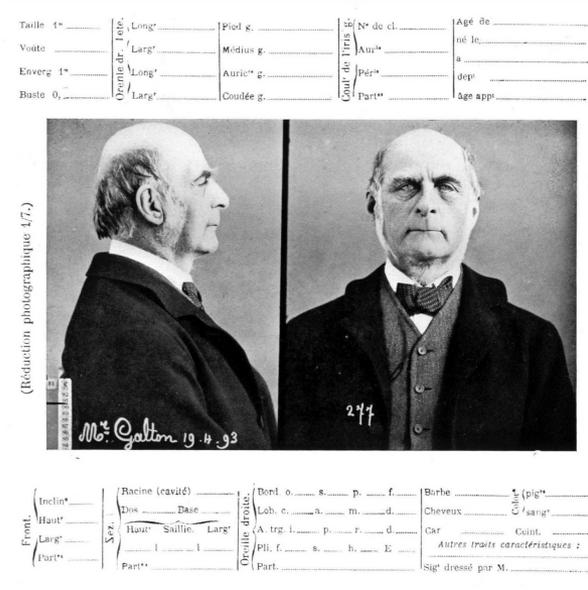


Histoire de la psychométrie

1573—1904 : les origines de la discipline



Christian von Wolff



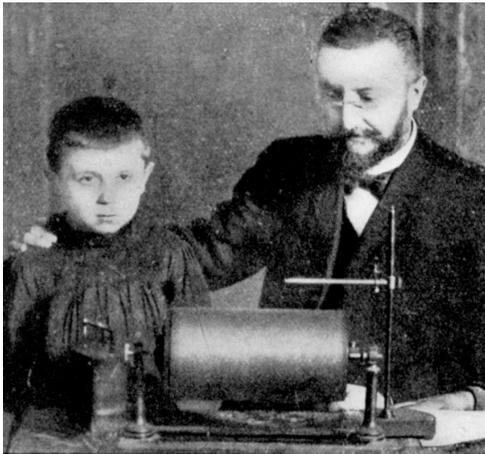
Francis Galton



Cattell & Wundt

Histoire de la psychométrie

1905—1974 : l'essor d'une nouvelle discipline



Binet & Simon

newspaper referring to a person
pēr'sōn-āl-izm, *n.* Personality;
personal. [Rare.]
pēr-sōn-al'i-ty, *n.* 1. That which
an individual a distinct person,
constitutes individuality.
The *personality* of an intelligent
itself beyond present existence
past, only by consciousness.
2. An application of remarks
and character of individuals by
agement; a personal remark; as
abilities.
3. In law, that which concern
condition, and state of persons.
4. The quality or state of being
rect application or applicability
pēr'sōn-āl-ize, *v.t.*; personalized

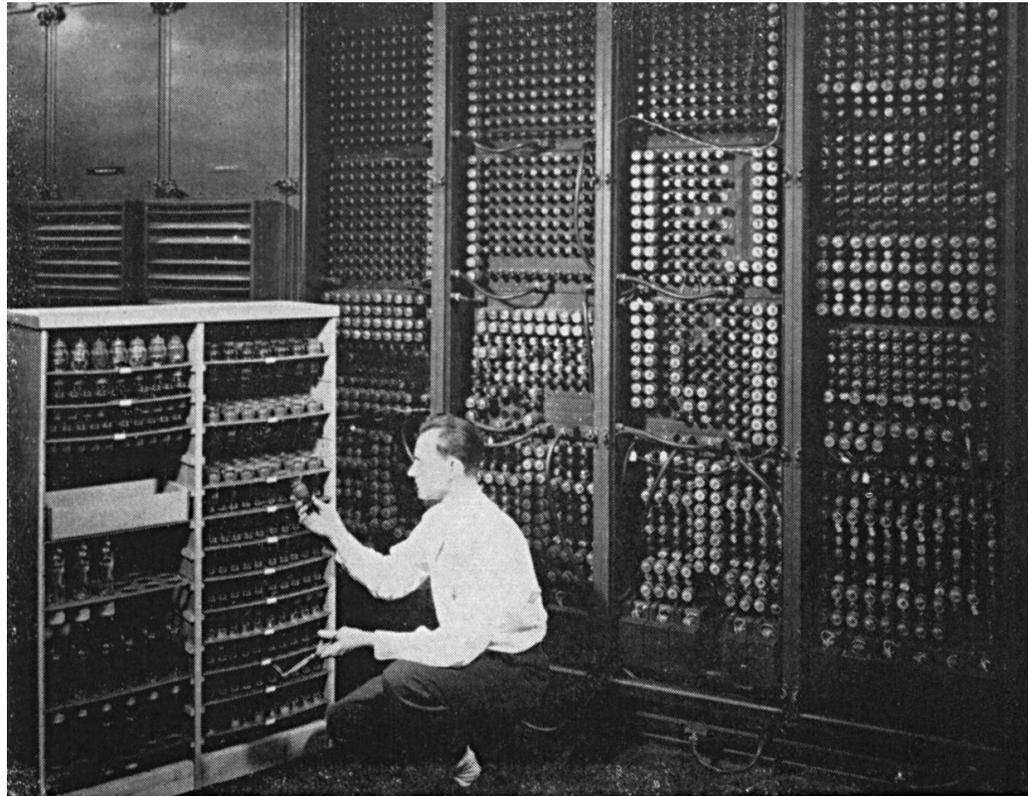
Personnalité



Behaviorisme /
Assessment Centers

Histoire de la psychométrie

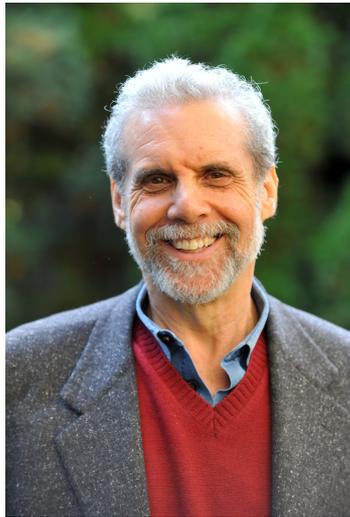
1974—2000 : la révolution informatique



Replacing a bad tube meant checking among ENIAC's 19,000 possibilities.

Histoire de la psychométrie

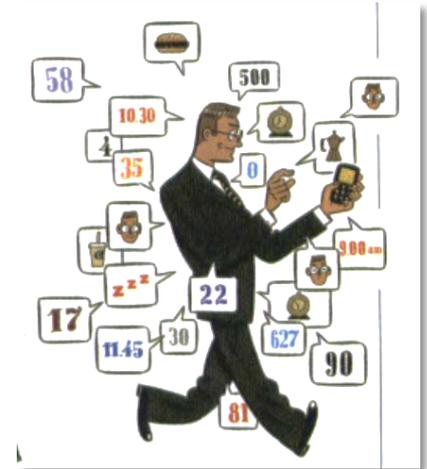
2000 à nos jours: nouvelles orientations



Intelligence émotionnelle



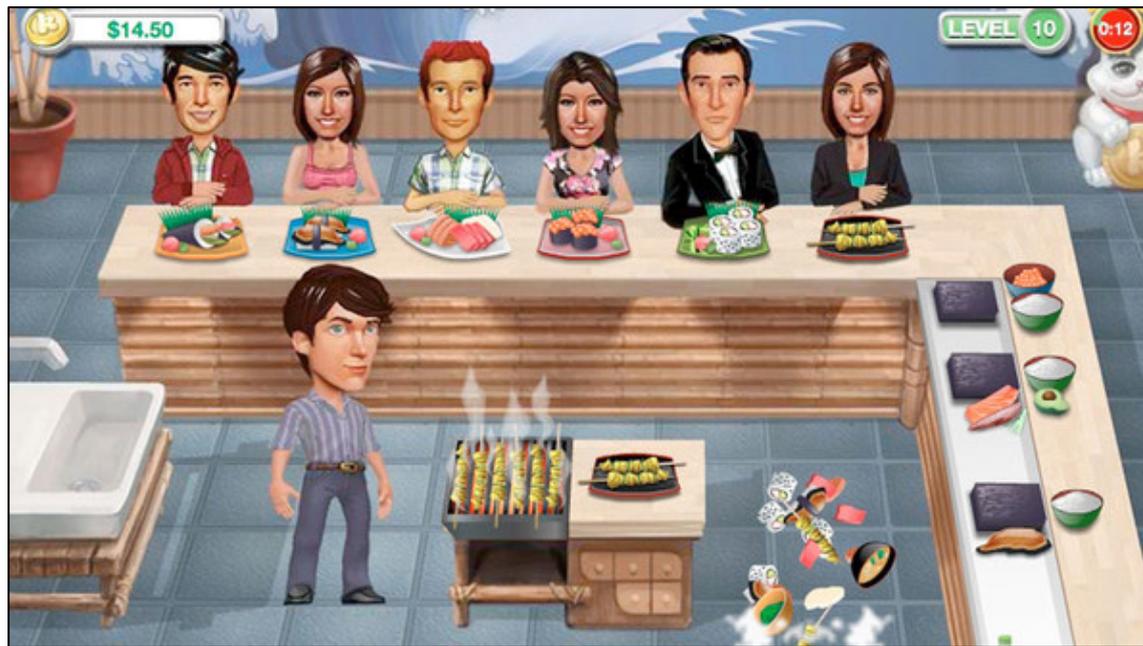
Business Games



Auto-Analytics

Tendances dans l'évaluation

Gamification



Wasabi Waiter (Knack)

Tendances dans l'évaluation

Multiple source IT candidate scoring

The screenshot displays a candidate profile for Dan Carr. On the left is a profile picture of a man with glasses. To the right of the photo, the name "Dan Carr" is followed by an envelope icon. Below the name are four categories: Location, Employment, History, and Education, each with a small icon. To the right of these categories are two circular progress indicators. The first, labeled "EXPERTISE", shows a blue gear icon and the word "Exceptional" below it. The second, labeled "DEMAND", shows a green briefcase icon and the word "High" below it. Below the profile information is a horizontal navigation bar with six tabs: Summary, Job History, Education, Skills, Projects, and Social Media. The "Summary" tab is currently selected. Below the navigation bar, the "Summary" section is visible, containing the following text: "PERSONAL STATEMENT", "GILD SOURCE DEVELOPER ANALYSIS", "Similar Profiles", and "Code Buddies".

Gild, Inc.

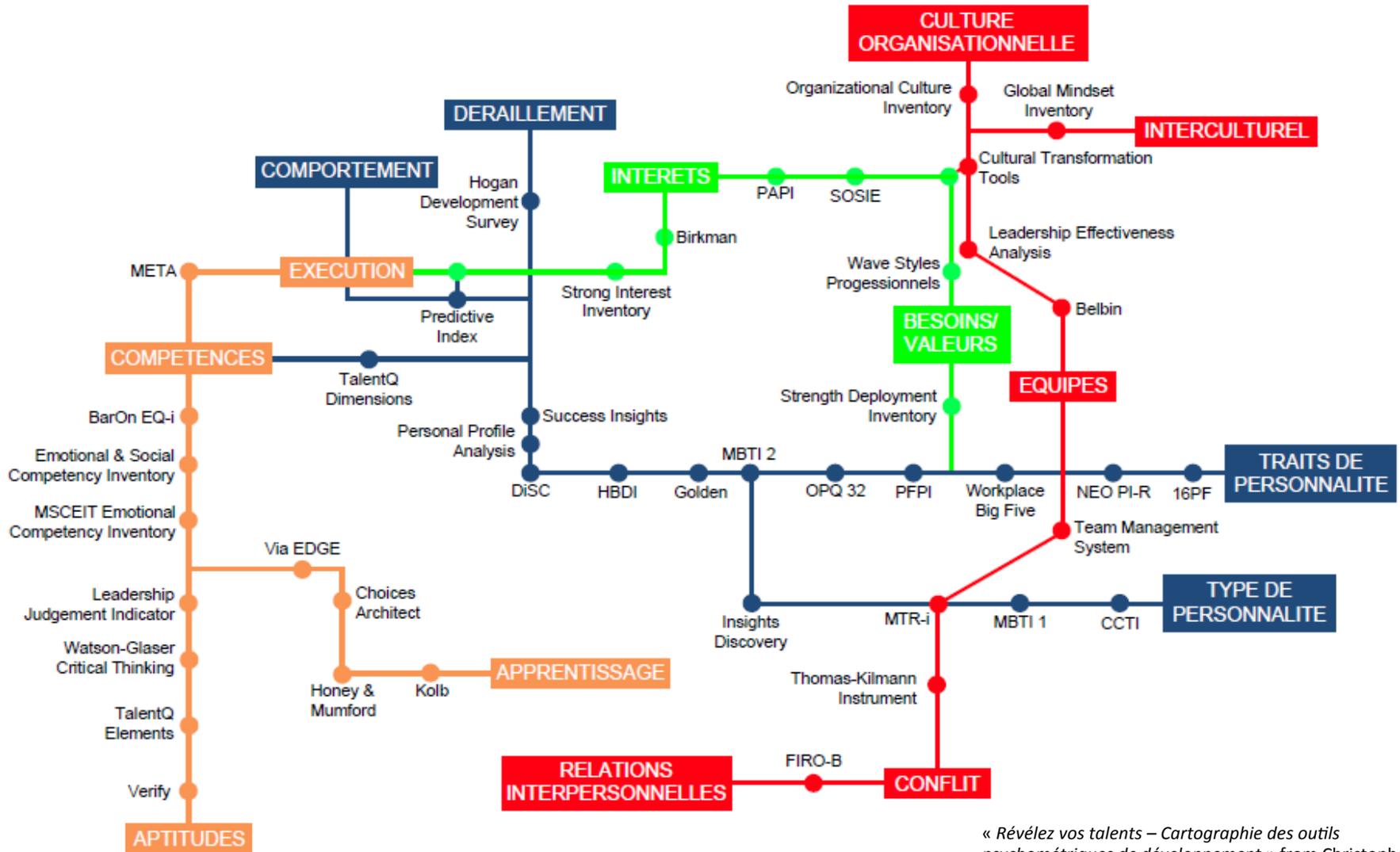
Tendances dans l'évaluation

« Crowdsourced Personality Profiles »



Knozen

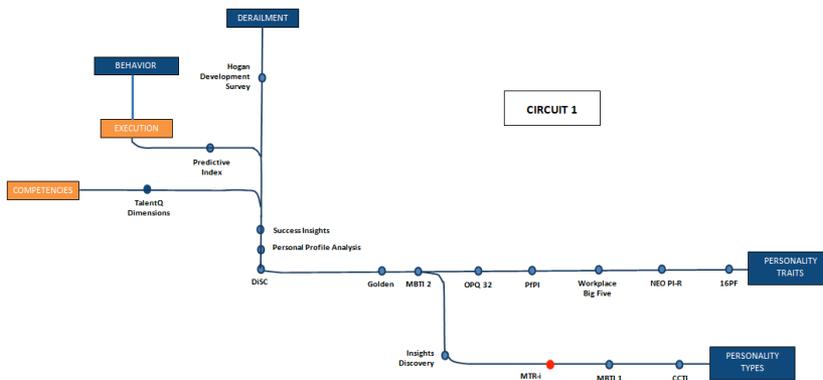
Carte des Circuits



« Révélez vos talents – Cartographie des outils psychométriques de développement » from Christopher James, Antoine Tirard, José Miguel Sepulveda, 2013

Circuit 1: Personnalité – Comportement – Déraillement

- Place centrale en psychométrie
- Le plus grand nombre d'outils dans cette catégorie
- Personnalité vs comportement vs déraillement
- Traits vs types

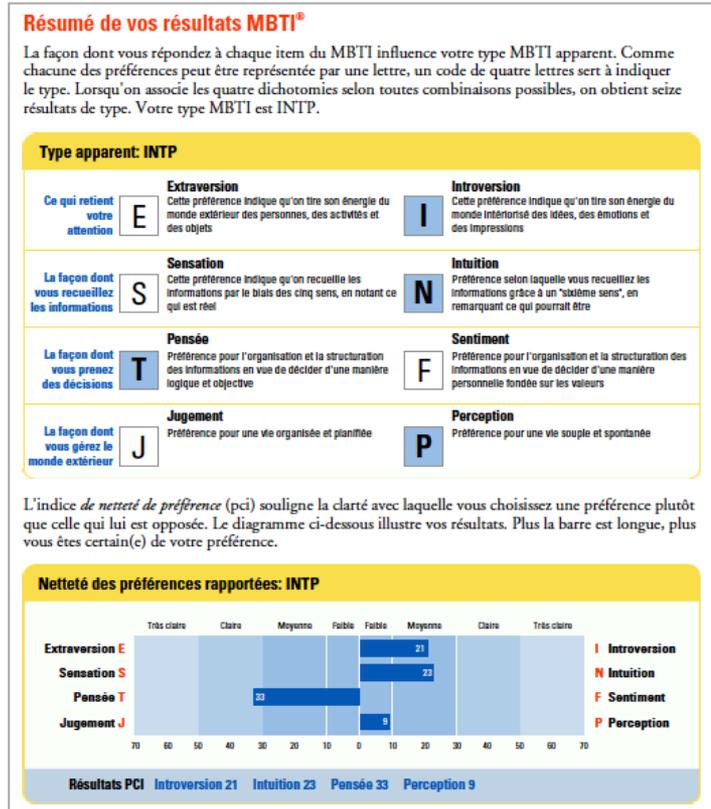


- Principaux outils:

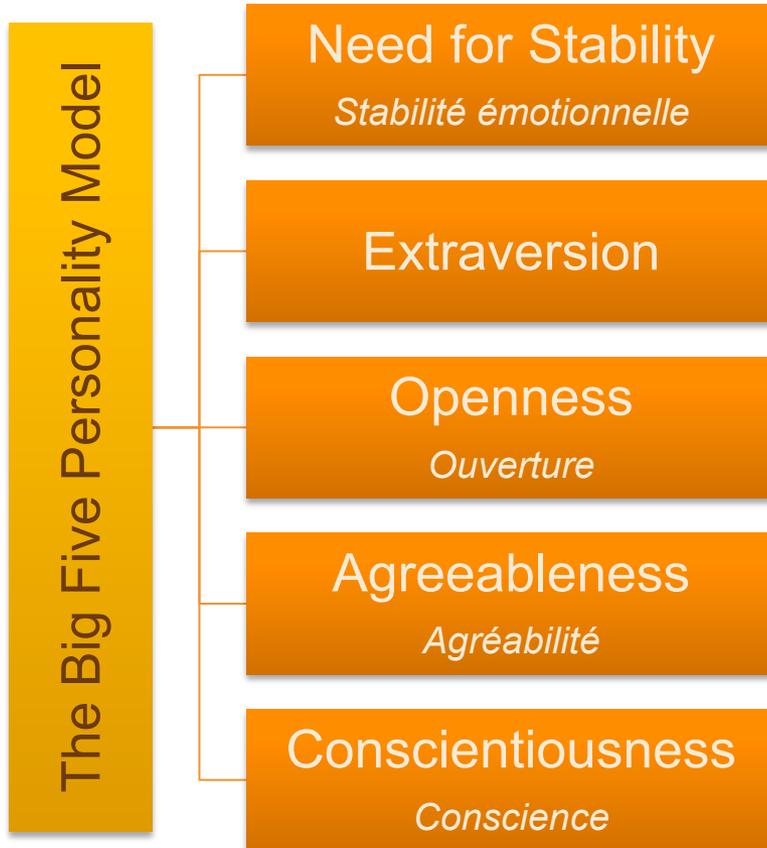
16PF, NEO PI-R, WorkPlace Big Five, PfPI, OPQ 32, CCTI, MBTI 1 et 2, Insights Discovery, Golden, DiSC, Success Insights, PPA, Predictive Index, Dimensions (Talent Q), Hogan

Circuit 1: Myers-Briggs Type Indicator® (MBTI)

- Basé sur travaux de Carl Jung, créé par Briggs et Myers dans les années 40
- 16 **types** de personnalité selon les **préférences**
- Le plus utilisé des questionnaires de personnalité (>3 mio/an)
- Disponible en 20 langues
- Aide à (1) mieux se connaître dans un cadre qui décrit les différences de personnalité d'une manière positive et (2) apprécier certaines différences importantes entre les gens, comprendre comment les divers types peuvent fonctionner ensemble.



Circuit 1: Modèle “Big Five”



- Hypothèse lexicale (vs théorie cognitive) : tous les traits de personnalité sont codés dans le langage courant
- Travaux de Allport (4,000 adjectifs), Cattell (16PF) et Eysenck
- Modèle des 5 facteurs développé sur période de 50 ans (Fiske, Norman, Smith, Goldberg and McCrae & Costa)
- **Traits** : mesure dimensionnelle, sur une échelle (vs Typologique)
- Modèle 5 facteurs utilisé dans nombreux tests: NEO PR-I, Workplace Big Five Profile, PfPI

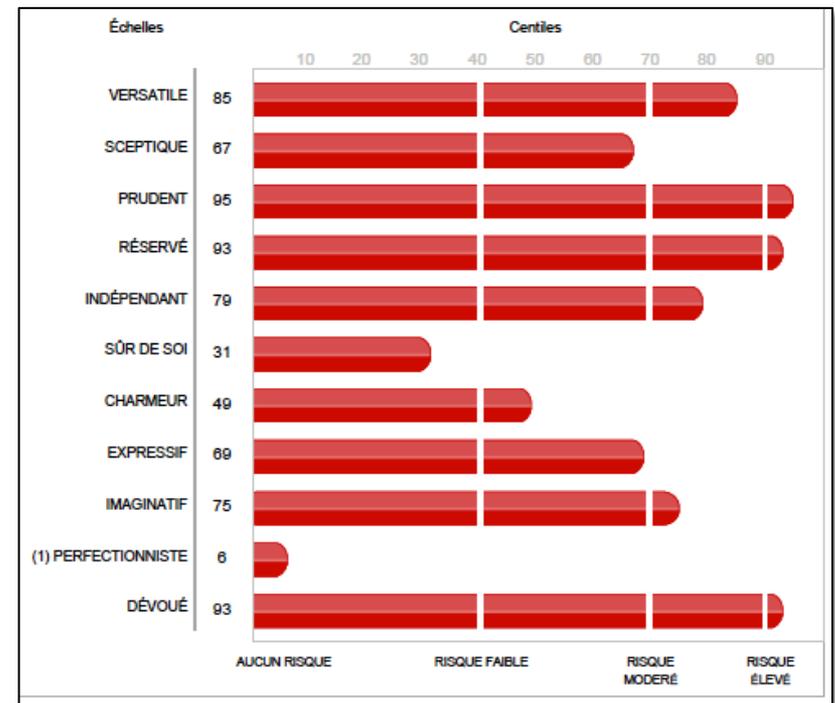
Personnalité et Leadership

- Une étude *meta-analysis* (Judge, Bono, Ilies, & Gerhardt, 2002) démontre que 4 des 5 dimensions du modèle des 5 facteurs permet de prédire la qualité de leadership d'un individu, indépendamment de l'organisation ou du métier (coefficient R de 0.55)
- Meilleur prédicteur = Stabilité émotionnelle (Adjustment)
- La personnalité prédit la performance d'un leader ... mieux que le QI (R de 0.23)

“Personality predicts leadership, good or bad.
Leadership predicts team or firm performance, good or bad.” – Robert Hogan, PhD

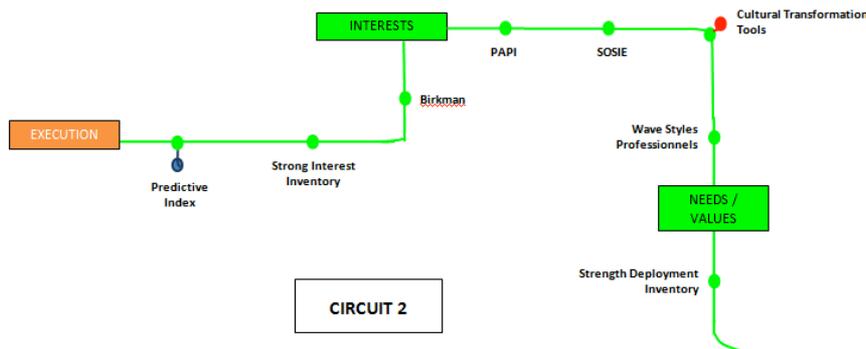
Circuit 1: Hogan Challenge (Hogan Development Survey)

- Créé en 1997
- Mesure le risque de comportement de 'dérapage' pouvant nuire à la performance
- 11 échelles/dimensions



Circuit 2: Besoins – Valeurs – Intérêts

- L'identification et la satisfaction de ses besoins contribuent à sa motivation et de sa performance
- Besoins vs valeurs vs motivations
- Intérêts vs motivation

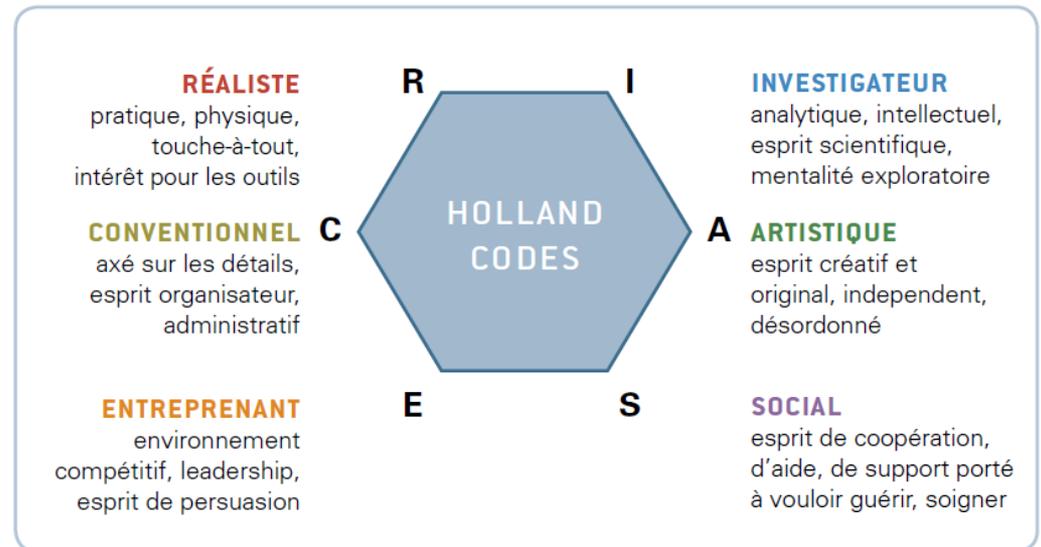


- Principaux outils:
SDI (Strength Deployment Inventory), Waves Styles Professionnel, SOSIE, PAPI, Birkman, Strong Interest Inventory

Circuit 2: Strong Interest Inventory®

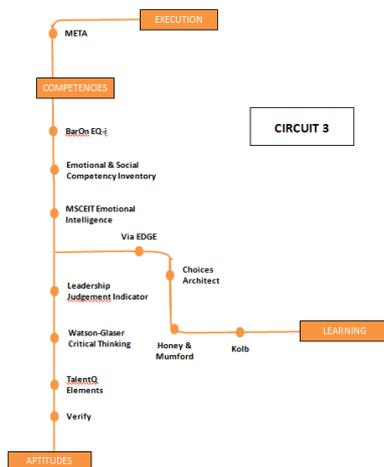
- Évalue les intérêts d'une personne dans un éventail de métiers ou activités professionnelles
- Questionnaire : styles personnels, comparaison de la façon dont les intérêts de la personne ressemblent à ceux d'autres occupant un poste similaire
- Utilisé depuis plus de 80 ans, un des instruments les plus largement répandu pour l'aide à l'orientation de carrière

Codes de Holland



Circuit 3: Aptitudes – Apprentissage – Compétences – Exécution

- Aptitudes cognitives, intelligence émotionnelle, apprentissage – facteurs de performance du leader
- Compétences vs préférences
- Raisonnement vs intelligence émotionnelle



- Principaux outils:

Verify, Elements (Talent Q), Watson Glaser Critical Thinking Appraisal, LJI, Kolb Learning Styles, Honey and Mumford Learning Styles, Choices Architect et ViaEdge, MSCEIT, ESCI, BarOn EQ-I, META

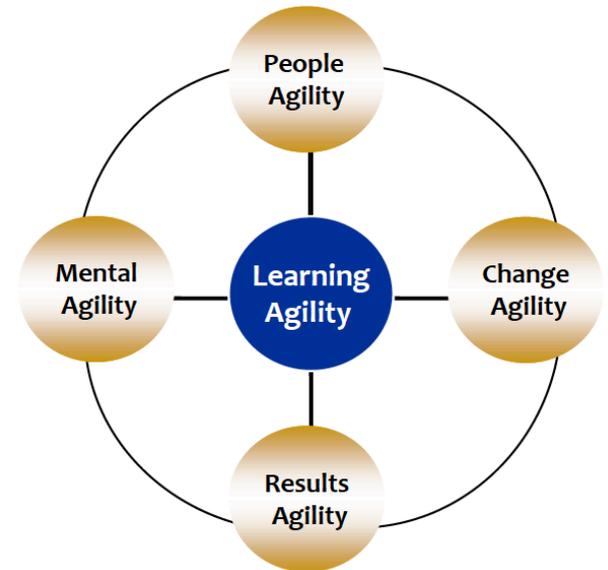
Potentiel et capacité d'apprentissage (*Learning Agility*)

Modèle de **Learning Agility** progressivement devenu une référence

- Définition: La volonté et la capacité d'apprendre par l'expérience, et par la suite d'appliquer cet apprentissage pour réussir dans des situations inédites ou lors de changements.
- Les recherches indiquent que la capacité d'apprendre comment gérer de manière efficace des situations nouvelles est plus prédictive du potentiel à long-terme que la performance ou l'intelligence pure.
- Outils proposés: Choices Architect™, ViaEDGE

Autres outils psychométriques mesurant le potentiel:

- Dimension et Elements de TalentQ
- Verify, Watson-Glaser
- OPQ32, Wave Styles Professionnels



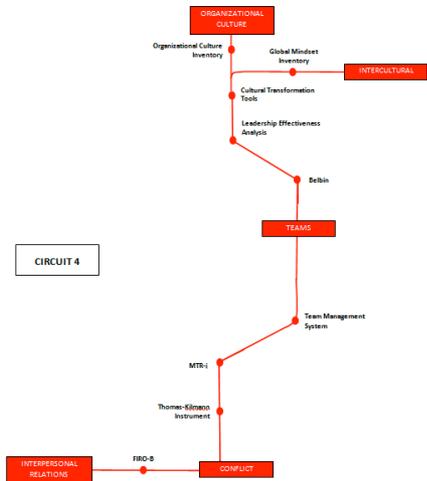
*93% of hauts-potentiels
sont des hauts
performeurs*

*Seulement 29% des hauts-
performeurs sont des
hauts-potentiels*

Source: "Learning Agility: A Construct Whose Time Has Come", Kenneth P. De Meuse, Guangrong Dai, and George S. Hallenbeck, Korn/Ferry International – Lominger

Circuit 4: Relations – Conflit – Equipes – Culture organisationnelle – Interculturel

- De l'interpersonnel sous l'angle psychologique vers le comportemental sous l'angle sociologique
- Double perspective: soi-même et son comportement dans un contexte organisationnel



- Principaux outils:

FIRO-B, Thomas Kilmann, MTR-I, TMS, Belbin, Leadership Effectiveness Analysis, Cultural Transformation Tools, Organizational Culture Inventory, Global Mindset Inventory



Bien choisir et utiliser les tests

Le bon outil pour la bonne tâche

- Les tests sont conçus pour une (parfois plusieurs) mesure(s) spécifique(s)



- Comme pour tous les outils, il faut choisir celui dont vous avez besoin par rapport à une tâche donnée

12 questions à se poser pour bien choisir et utiliser un outil d'évaluation

Clarifier le contexte et le besoin

1. Qui va être évalué? A/pour quel poste? Quel niveau de responsabilité?
2. Dans quel contexte est utilisé l'évaluation: coaching, formation, assessment center, sélection, programme haut-potentiel...?
3. Que veut-on mesurer? Quelles dimensions, compétences, domaines?

Identifier, évaluer et choisir les outils possibles

4. Quels outils sont susceptibles de répondre à ce besoin? Comment l'outil mesure-t-il la(les) dimension(s) que je veux évaluer?
5. Quelles sont les qualités psychométriques de l'outil? Depuis combien de temps existe-t-il? Quels groupes de référence sont disponible? Sont-ils pertinents?
6. Quelle est la durée de passation du questionnaire? Quelles langues sont disponibles (questionnaire, rapport de restitution)
7. Est-il souhaitable/possible d'adapter l'outil à mon besoin particulier, pour mon entreprise ou ses bénéficiaires?
8. Combien coûte l'outil? Passation, rapport de résultats, certification, restitution?

Organiser et communiquer

9. Comment est présenté l'outil au bénéficiaire? Avec quels messages?
10. Qui aura accès aux résultats? Comment seront-ils utilisés? Seront-ils conservés – par qui, combien de temps?
11. Comment est organisé l'administration du test? Qui le fait? Quel est le support apporté par l'éditeur?
12. Faut-il un praticien certifié pour l'administration et/ou la restitution des résultats? Où le(s) trouver? A quel prix?

Que choisir? Outil d'aide à la décision



RÉVÉLEZ VOS TALENTS

<http://revelezvostalents.fr>

- | | | |
|--|--|---|
| <input type="checkbox"/> Adéquation au poste | <input checked="" type="checkbox"/> Détection des potentiels | <input type="checkbox"/> Intégration d'une entreprise |
| <input type="checkbox"/> Apprentissage | <input type="checkbox"/> Développement personnel | <input type="checkbox"/> Leadership |
| <input type="checkbox"/> Bilan professionnel | <input type="checkbox"/> Diversité / Multiculturel | <input type="checkbox"/> Motivation |
| <input type="checkbox"/> Choix de carrière | <input type="checkbox"/> Efficacité interpersonnelle | <input type="checkbox"/> Négociation |
| <input type="checkbox"/> Coaching de managers | <input type="checkbox"/> Esprit entrepreneurial | <input type="checkbox"/> Orientation professionnelle |
| <input type="checkbox"/> Cohésion / gestion d'Equipe | <input type="checkbox"/> Evolution de carrière | <input type="checkbox"/> Plans de succession |
| <input type="checkbox"/> Communication | <input type="checkbox"/> Fidélisation des salariés | <input type="checkbox"/> Prise de décision |
| <input type="checkbox"/> Conduite de changement | <input type="checkbox"/> Fusion / Acquisition | <input type="checkbox"/> Promotion / mobilité |
| <input type="checkbox"/> Construction d'Equipe | <input type="checkbox"/> Gestion de conflit | <input type="checkbox"/> Recrutement / Sélection |
| <input type="checkbox"/> Culture d'entreprise | <input type="checkbox"/> Gestion de stress | <input type="checkbox"/> Résolution de problèmes |
| <input type="checkbox"/> Déraillement | <input type="checkbox"/> Innovation | <input type="checkbox"/> Vente |

Choices Architect *****
Wave styles *****
Hogan *****
Watson Glaser *****
TalentQ Elements *****
Verify *****
TalentQ Dimensions ***

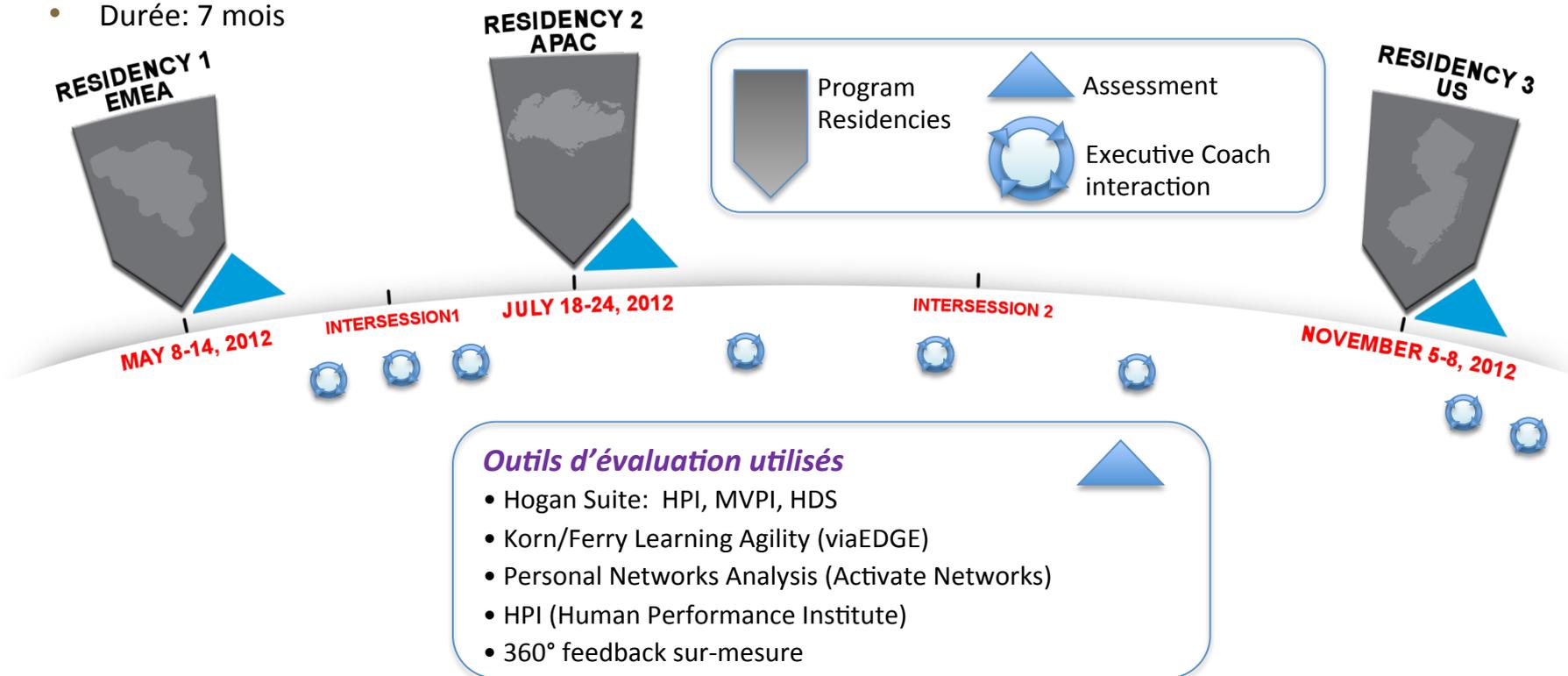
Exemple : Groupe Pharmaceutique International

Programme pour hauts-potentiels

Objectifs: accélérer la préparation des participants à la prise de postes à plus haut niveau de responsabilité; développer les compétences de leadership demandées par le Groupe; augmenter leur impact

Structure du programme

- 3 séminaires résidentiels : Europe, Asie et Etats-Unis (siège mondial)
- Durée: 7 mois



L'expérience candidat – Traiter avec précaution

Le facilitateur : un rôle essentiel

- **Avant:**
 - Cadrage: présenter l'évaluation dans son contexte
 - Créer un climat favorable, orienté vers le développement
- **Lors de la restitution des résultats:**
 - Eclairer la compréhension des résultats
 - Provoquer la réflexion sur le sens des résultats dans le contexte
 - Lier les résultats à l'objectif de la démarche (ex: coaching, formation...)
 - Aider à identifier les pistes de progrès pertinentes
- **A éviter à tout prix:**
 - Envoyer le lien au questionnaire sans donner le contexte
 - Utiliser l'évaluation comme une arme pour rétrograder ou licencier une personne
 - Mettre les personnes dans des cases
 - Envoyer les résultats « bruts », et ne pas les restituer avec l'aide d'un professionnel accrédité



Source: "Psychometric Testing – The Good, the Bad and the Ugly", by Antoine and Claire Lyell, April 2014

Merci de votre attention

Pour en savoir plus



LE LIVRE AUTEURS CE QU'ILS EN DISENT CARTE DES CIRCUITS NEWS LIENS CONTACT FRANÇAIS

RÉVÉLEZ VOS TALENTS

Cartographie des outils psychométriques de développement

Un guide complet et précis de 43 outils psychométriques qu'un professionnel des ressources humaines peut être amené à utiliser pour renforcer ses activités de développement humain.

Introduction aux voyages

<http://revelevostalents.fr>



Librairie Social RH
Dédiée aux ressources humaines et à l'action sociale



Antoine Tirard
NexTalent Consulting

www.nextalent.fr
Email: antoine@tirard.net

Questions?



**“Bien sûr que j’ai des bonnes compétences relationnelles.
C’est quoi cette question idiote?”**