



Livre Blanc

Prédire la performance et le succès au travail

Méthodes, pratiques, limites, réussites





Édito

Tout prévoir, tout maîtriser... oui mais jusqu'où ?

En recrutement comme ailleurs, on aimerait tout savoir par avance, tout prévoir, tout maîtriser. Disposer pour chaque candidat retenu de toutes les compétences et de toutes les qualités exigées pour le poste (mais sont-elles réellement définies ou délimitées ?). Être certain de ne pas faire d'erreurs. Tendre vers une forme de perfection.

C'est normal, c'est logique, c'est légitime... mais est-ce seulement possible ? Dans quelle mesure ? A quelles conditions ? Jusqu'où allons-nous pouvoir nous rassurer vraiment ? A quoi allons-nous devoir renoncer ici ?

Ce sont ces questions que nous avons eu envie de nous poser aujourd'hui, avec vous, pour vous.

Nous avons donc interrogé des experts, mais aussi des professionnels du recrutement et des RH, construit une étude ad hoc avec 851 répondants et poursuivi la recherche en interne, afin de **vous proposer une réflexion argumentée sur les possibilités - et les limites - d'une approche prédictive en recrutement.**

Parce que chercher à prévoir est naturel pour l'homme. Parce que renoncer à tout prévoir l'est sans doute aussi !

En vous souhaitant une excellente lecture,
Sincèrement



Dominique Duquesnoy,
Directeur Général, PerformanSe

Que retrouvons-nous dans ce **livre blanc** ?

01

Article : Prédire la performance au travail...
Oui, mais selon quelles méthodes ?
P°8

02

Interview : Mieux analyser en amont...
pour mieux prédire en aval ! **avec Xabi Borteyrou et Xavier Caroff - Université Paris Cité - P°11**

03

Résultats d'étude : Comment nous analysons et prédisons le succès au travail ?
... Une étude ad hoc éloquente !
P°15

04

Interview : Partager une représentation claire des besoins...**avec Muriel Lecouey - We Recruit**
P°21

05

Interview : En quoi la personnalité serait-elle prédictive de la réussite dans un job ?
avec Kacper Luscinski - PerformanSe
P°23

06

Interview : Mesurer, objectiver, oui... mais avec recul et maîtrise ! **avec Stéphanie Lecerf - A Compétence Égale**
P°27

07

Interview : De l'importance de tout se dire **avec Frédéric Quintin - Alkemi RH - P°31**

08

Interview : Prédire la compétence... plus facilement que la façon dont elle sera accueillie ! **avec Cyrille Thouvenot - Banque Internationale du Luxembourg**
P°33

09

Interview : Prédire le succès... en le préparant concrètement ! **avec Florence Jouanneau - Crédit Mutuel**
P°35

10

Synthèse : Succès au travail : Prédire... et construire !
P°37





Introduction

Prédire... entre incertitudes et rationalités

Prévoir

(Définition du Larousse)

1. *Penser, d'après certaines données, qu'un fait futur est très probable : on prévoit une amélioration du temps.*
2. *Concevoir quelque chose par la pensée, l'envisager comme possible, et, en particulier, prendre des dispositions en vue de son éventualité : on a prévu quels seront les dangers.*

Prédire

(Définition du CNRTL)

1. *Annoncer à l'avance un événement par inspiration surnaturelle, par voyance ou prémonition.*
2. *Annoncer à l'avance un événement par connaissance inductive, rationnelle des causes et des effets.*

Les définitions officielles des dictionnaires connus le disent bien. **Dans l'idée de prévoir ou de prédire (pré-voir / pré-dire), il y a toujours deux dimensions à l'œuvre :**

- **Une dimension rationnelle**, faite d'expériences, d'observations, de compréhensions, de certitudes scientifiques, d'enchaînements logiques de causes et d'effets...
- **Une dimension qu'on pourrait appeler « intuitive »**, plus mystérieuse, quelque chose entre la fulgurance divinatoire, la prophétie, sinon la clairvoyance dans l'élaboration d'un pronostic...

D'un côté il y a ce que je sais ou peux savoir. De l'autre ce que je devine, pressens, spécule, calcule, imagine...

Plus les données sont certaines et les situations reproductibles, plus la dimension rationnelle fonctionne. On peut prédire que l'eau va bouillir à 100° puisque c'est toujours ainsi que ça se passe (sauf en altitude, où elle bout à des températures plus basses, mais également connues). Une certaine accumulation de nuages dans un certain contexte de pression va créer de la pluie à court terme, on peut le prédire de même, même si on ne sait pas exactement quand, ni pendant combien de temps, ni avec quelle intensité. Mais comment prévoir ce qui n'est encore jamais arrivé ?

Pourtant l'homme a toujours essayé ! Pour s'organiser. Pour se rassurer. Ou pour en profiter. D'un côté il a utilisé ainsi les entrailles de poulet, le vol des oiseaux, les rêves, le Yi Jing ou les Runes ; de l'autre l'observation précise, la mesure de ce qui est reproductible, le calcul, l'analyse des faits passés...

Les RH n'échappent pas à la question, notamment quand il s'agit de choisir un individu pour un job... Comment prédire le succès du recrutement ? Comment savoir si l'individu «A» fera un meilleur contrôleur de gestion que l'individu «B» ? Comment évaluer si la candidate «F.» fera une meilleure manager de cette équipe que les candidates «L.» et «S.», en lice également ?

Le CV m'apporte des éléments d'informations plus ou moins signifiants, les diplômes sont censés fournir certaines certitudes quant aux compétences du candidat, l'analyse précise d'un discours et d'un comportement en entretien m'aide à construire un profil et à valider des aptitudes précises, les tests que je peux proposer vont enrichir encore le dispositif... Le recruteur de métier, en même temps, est attentif aux signaux faibles, à l'écart entre verbal et non-verbal, à la trace, à l'impact, à l'effet que lui laissent un candidat, comme à tout ce qui se joue dans les interstices du recrutement. Et le recruteur moderne sait utiliser aussi les ressources complètes d'un Assessment Center par exemple, pour affiner encore ses perceptions, croiser les approches et limiter les biais.

Et pourtant, **au final, le choix reste toujours un pari**, qu'il s'agisse de recrutement externe ou interne, quel que soit l'âge, le niveau, le contexte du job. A fortiori quand il s'agit de confier un poste nouveau à quelqu'un qui ne l'a jamais exercé encore ou exercé dans un contexte différent.

Si l'avenir n'est pas écrit - et rien a priori ne permet de l'imaginer ainsi - toute certitude est donc au final impossible. Mais si le devenir des individus au travail est cependant logique, alors une prévision raisonnée demeure parfaitement envisageable.

Le Livre Blanc que nous vous proposons aujourd'hui explore pour vous l'espace entre certitudes et intuitions, et s'interroge notamment sur des questions clés comme :

- Qu'est-ce qu'on peut et qu'est-ce qu'on doit chercher à prévoir aujourd'hui en termes de succès / de performance au travail dans un recrutement ? D'ailleurs c'est quoi le succès d'un candidat dans son job

? Quels seraient les critères associés ? Et comment les mesurer ?

- Comment prévoir au mieux ? Quelles sont les données dont j'ai besoin ? Comment réduire le risque d'erreur ? Qu'est-ce que l'IA peut nous apporter dans cette perspective ? Avec quels risques et quelles limites ?

Puisque l'homme a toujours cherché à prédire l'avenir - et que l'avenir lui a toujours beaucoup échappé - comment le recruteur du XXIe siècle peut-il envisager son job aujourd'hui, en combinant au mieux les approches et les informations ?

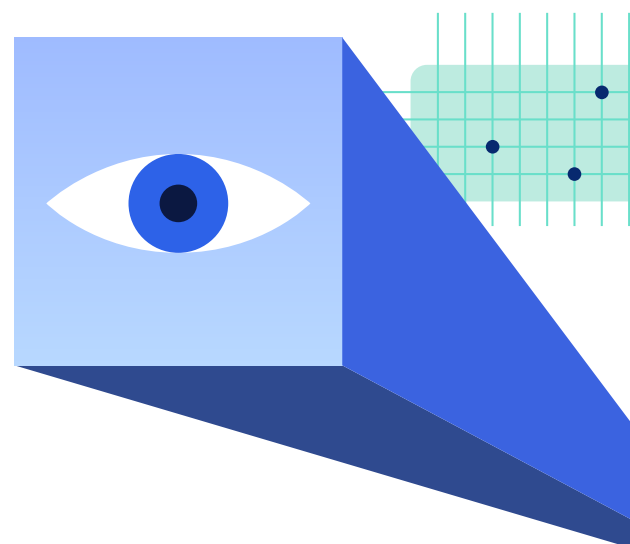
Avec curiosité. Avec ouverture.

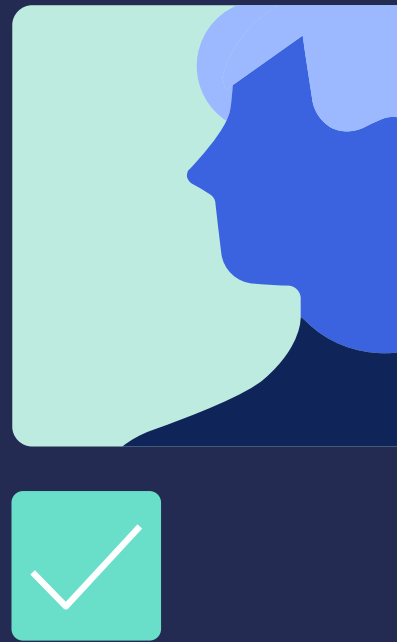
Avec humilité.

Parce que rien jamais ne sera certain !

« La prévision est difficile, surtout lorsqu'elle concerne l'avenir. »

Pierre Dac





01.

Prédire quoi ?

Pour décider d'un recrutement, d'une mobilité, d'une promotion, qu'est-ce qu'on a besoin de savoir, de prévoir, de prédire ? Comment définir la performance ? Le succès au travail ? Selon quelles logiques ? Avec quelles conséquences ? Pour quels modèles d'analyse ?



Prédire la performance au travail...

Oui, mais selon quelles méthodes ?

Qu'il s'agisse d'un recrutement ou d'une mobilité interne, prédire la performance d'un collaborateur dans un travail donné intéresse bien sûr tous les professionnels RH, comme tous les managers. Mais est-ce possible et comment ?

Chez PerformanSe, nous croyons à l'importance de modèles prédictifs, construits de façon scientifique. Voici - en quelques idées simples - une idée de ce qui rend ces modèles valides et de la façon dont on peut les mettre en œuvre...

Qu'est-ce que la performance ?

La performance d'une entreprise témoigne de sa santé aux plans économique et social. Son atteinte et son maintien constituent donc logiquement l'une des priorités majeures de l'organisation.

Pourtant, bien que ce concept paraisse simple à formuler de prime abord, sa définition reste très imprécise dans la littérature scientifique. La performance est perçue très différemment selon les organisations en effet. Pour certaines organisations par exemple, un manager performant est celui qui permet à ses collaborateurs de réaliser leur travail sans difficulté. Pour d'autres, un bon manager doit avant tout permettre à ses collaborateurs d'évoluer durablement au sein de l'organisation.

La performance peut être cependant définie comme l'ensemble des comportements, réalisés et contrôlés par les employés, qui contribuent aux objectifs de l'organisation (Campbell & Wiernik, 2015). Et on se propose généralement d'appréhender ce concept à

l'aide de trois dimensions complémentaires (Sackett & Lievens, 2008 ; Rotundo & Sackett, 2002) :

1. La performance dans la tâche

Il s'agit des comportements prescrits dans une fiche de poste. Autrement dit, tout comportement qui permet directement de produire un objet et/ou un service avec des indices de fiabilité, de rapidité, de productivité et de qualité.

2. La performance contextuelle

Ce sont les comportements produits par un individu qui encouragent le développement et l'amélioration de l'environnement social de l'entreprise, aussi nommés comportements « extra-rôle » et parfois « de citoyenneté organisationnelle ». Reposant sur l'appropriation des codes de l'organisation et des principes de fonctionnement, ils ne sont généralement pas inscrits dans la fiche de poste, mais contribuent pourtant clairement - ou non - à la performance d'ensemble.

3. Les comportements contre-productifs au travail

Il s'agit des comportements qui sont produits volontairement par des employés et qui ont un impact négatif sur le bien être au sein d'une organisation.

Comment mesurer la performance ?

Tout l'enjeu pour une organisation consiste ainsi à savoir si un collaborateur est performant à un instant donné... mais surtout s'il le sera aussi à l'avenir ! **Chez PerformanSe, nous croyons donc à l'importance d'un modèle prédictif**, pour mesurer la performance présente et future.

Pour nous, un modèle prédictif se construit en cinq étapes :

#1. Définir les données à prédire

Afin de mesurer la performance, nous devons d'abord déterminer ce qu'est un indice/critère de performance. La performance peut se présenter en effet sous différentes formes. **Elle peut être déterminée chez un individu par :**

- des informations socio-démographiques (âge, ancienneté dans l'organisation, diplômes, etc.),
- des données sur sa place dans l'organisation (fonction, responsabilités managériales ou non, etc.),
- des critères objectifs de sa performance (atteinte des objectifs l'année passée, etc.)
- des critères subjectifs (évaluation par le manager de la performance générale du collaborateur, évaluation de sa sociabilité avec les autres collaborateurs, etc.).

Il est bien sûr tout à fait possible de croiser plusieurs de ces critères pour créer une grille d'évaluation de la performance complète et adaptée au contexte de l'organisation.

#2. Définir le contexte et la population d'intérêt

Même s'il existe de nombreuses façons de mesurer la performance, toutes ne sont pas adaptées à tous les contextes organisationnels. En effet, beaucoup de paramètres peuvent entrer en compte. La culture de l'organisation, le rôle incarné au poste, les activités de la fiche de poste sont autant de caractéristiques (parmi d'autres)

qu'il peut être nécessaire d'étudier pour mesurer finement la performance au travail.

Une fois le contexte déterminé, il faut aussi identifier une population cible. Allons-nous nous intéresser à des managers ? Des managers de managers ? Des techniciens experts ? Des chefs de projets ? Des collaborateurs sans responsabilité managériale ? Les études doivent se construire sur une population homogène pour garantir que les individus ont des caractéristiques communes. Ainsi, nous garantissons que les différences observées dans la performance ne s'expliquent pas par des éléments liés aux postes et/ou aux responsabilités. Il s'agit bien ici de **comparer ce qui est comparable**.

#3. Renseigner les données de performance de la population cible

(selon des critères objectifs et subjectifs)

Il est aussi important de déterminer qui va se charger de mesurer la performance. Doit-on confier cette tâche au manager ? Au dirigeant ? Au collaborateur dont nous mesurons la performance ? A ses collègues ? L'appréciation de la performance d'un individu varie en effet sensiblement selon celui qui réalise l'évaluation (Murphy, 2008). **Dans la majorité des cas, l'évaluation de la performance du collaborateur par le manager avec des indicateurs objectifs et subjectifs nous semble être cependant la plus appropriée.**

Bien entendu, dans un monde idéal avec des ressources illimitées, il faudrait mesurer la performance d'un collaborateur à 360°, c'est-à-dire en croisant une auto-évaluation par le collaborateur, une évaluation par le manager, une évaluation par les collègues et une évaluation avec des chiffres objectifs. Mais cette évaluation nécessite trop de ressources pour être déployée par toutes les entreprises et un tel niveau de précision n'est pas toujours utile...

#4. Réaliser les tests associés

(personnalité, schémas, aptitudes)

Une fois les indicateurs de performance déterminés, **le candidat ou l'employé concerné répond à des questionnaires psychométriques** qui permettent de prédire la performance : questionnaire de personnalité, questionnaire d'aptitudes cognitives, questionnaires de schémas cognitifs, etc.

A noter : si la personnalité n'est pas le prédicteur le plus efficace, des études montrent tout de même des liens entre la personnalité et les types de performance évoqués ci-dessus. On trouve ainsi des liens entre personnalité et performance globale/ pour la tâche (Barrick & Mount, 1991 ; Schmidt & Hunter, 1998 ; Sackett et al., 2022) ; personnalité et performance contextuelle (Chiaburu et al., 2011) ; personnalité et comportements contreproductifs (Mount et al., 2006).

Dans tous les cas, le croisement d'approches complémentaires demeure généralement le mode d'évaluation prédictive le plus efficace.

#5. Etudier les liens de causalité

(contribution des données test à la performance et à la non-performance)

Il faut enfin réaliser des analyses statistiques entre prédicteurs et indicateurs de performance qui nous permettent d'identifier les profils qui seront a priori les plus performants au sein d'une organisation donnée.

Nous pouvons ainsi identifier et choisir les profils répondant aux critères de performance pour un poste donné, en nous appuyant sur une méthode adaptée, éclairée et standardisée.

Nous obtenons ainsi un modèle prédictif de la performance !

Construction d'un modèle prédictif en 5 étapes :

01.

Identification des indices de performance (critères objectifs et subjectifs)

02.

Définition de la population de référence

03.

Evaluation de la performance de la population de référence

04.

Evaluation psychométrique de la population de référence (personnalités, schémas, aptitudes)

05.

Etude des liens de causalité entre les indicateurs de performance et les données psychométriques

Mieux **analyser** en amont... pour mieux prédire en aval !

Il était important pour nous de bénéficier sur la question de l'avis d'experts scientifiques reconnus. Nous avons ainsi demandé à Xabi Borteyrou et Xavier Caroff, tous deux enseignants-chercheurs en psychologie du travail à l'Université Paris Cité, de nous éclairer.

Récit vivant d'une interview partagée !



Quand on parle de succès au travail, à quoi pensez-vous spontanément ?

Qui dit succès au travail – pour nous - dit déjà performance au travail. Ce n'est pas la seule composante, bien sûr, mais c'en est bien une essentielle. Et **l'analyse de la performance suppose toujours d'abord une analyse fine du travail en jeu et de ses différents aspects. En tenant compte des trois dimensions complémentaires que sont :**

- **La performance à la tâche**, dans sa dimension factuelle objective, au plus près de l'activité concernée
- **La performance contextuelle**, ou comportementale, c'est-à-dire aussi la capacité à travailler en équipe de manière positive, à proposer des solutions créatives etc.
- **La performance adaptative** : les comportements qui permettent de s'ajuster, de gérer des situations nouvelles ou complexes nécessitant un apprentissage nouveau ou de sortir de son cadre habituel. Souvent décrits comme des qualités attendues, nécessaires dans des contextes d'évolution, ces comportements ne sont pas suffisamment précis dans leur usage dans le poste au quotidien et pas suffisamment transposés en compétences utiles pour être performant.

Si on veut prédire le succès, il faut donc d'abord comprendre précisément les

composantes de la performance dont il est question. Pas de prédiction sans analyse détaillée pertinente préalable !

Et quand on parle de prédire la performance ?

Quitte à être un peu provocateurs, on pourrait dire que l'intelligence générale reste un bon prédicteur de la performance, mais l'expression de cette intelligence ne passe-elle pas par les comportements ? La compréhension du monde qui nous entoure et des situations est la clé pour faire des choix justes mais insuffisante dans un environnement de travail de moins en moins vertical et de plus en plus interconnecté. La manière d'y répondre, d'adresser ses choix, de légitimer ses positions, de réagir suppose de prendre en compte d'autres facteurs. La dimension comportementale permet d'aller au-delà et de décrire avec une certaine finesse les modes d'interactions privilégiés, la manière de composer avec la complexité et ses émotions, les modes d'influence et surtout modes adaptatifs.

Dans notre Livre Blanc sur le recrutement, nous avons largement relayé l'idée de croiser des approches pour être plus performant dans la prédiction... Qu'en dites-vous ?

Oui, bien sûr. En croisant des tests de

capacités cognitives, tests de personnalité et mises en situation par exemple, on crée un cadre de référence très intéressant pour la prédiction. Mais, là encore, à condition d'avoir correctement évalué le job à pourvoir. Des mises en situation – dûment préparées, observées, évaluées – peuvent donner ainsi des résultats très pertinents puisqu'elles s'intéressent directement aux compétences clés, mais elles n'auront de sens que si l'analyse a été bien conduite en amont. Il est très important de ne pas se tromper de vision des critères en jeu qui font la différence en contexte.

Pour vous, quelles sont les limites de toute forme de prédiction de la performance et du succès au travail ?

D'abord la prédiction reste par nature une question statistique, c'est toujours un pronostic, l'erreur est donc toujours possible. Il n'y aura jamais de certitude définitive.

Ensuite la prédiction à court terme – sur le job qui va être exercé demain concrètement – est toujours plus facile et plus fiable que les prédictions à plus long terme, par exemple d'un individu à performer durablement dans l'organisation. Car il y a là énormément de paramètres qui interviennent alors dans la prédiction et qui sont quasiment impossible à maîtriser en réalité. La façon dont l'organisation va évoluer, dont le management va changer, dont le contexte de vie de l'individu va se transformer etc. constituent autant d'inconnues de fait.

Enfin – quel que soit le potentiel qu'on cherche à évaluer – **les outils d'évaluation ne diront jamais comment ce potentiel va être accueilli dans la réalité, managé, suivi, onboardé...** Va-t-on favoriser son expression, ou pas ? Créer les conditions nécessaires à son succès ou non ?

Prenons un exemple simple et classique : celui du potentiel créatif d'un individu. Nous savons prédire avec une certaine efficacité la capacité d'un individu à faire preuve d'innovation, en mesurant son intelligence, son ouverture aux idées, sa

mobilité intellectuelle etc. Mais le potentiel correspondant ne pourra s'épanouir – donc conduire au succès réel dans le job – que si le contexte dans son ensemble (le manager, l'équipe, les valeurs de l'organisation...) est favorable à cette expression créative. Vous pouvez chercher un potentiel, le recruter de façon juste en prédisant correctement ses qualités majeures et l'usage qu'il peut en faire, mais ne pas savoir créer les conditions concrètes de son expression...

Quel serait donc le meilleur usage – selon vous – des outils de prédiction de la performance ?

Pour nous, **il est toujours très intéressant de confronter les résultats offerts par les outils actuels à l'expertise des recruteurs et aux avis des professionnels concernés.** Pas pour opposer les uns aux autres, ni privilégier une vision sur une autre, mais bien pour tirer de cette confrontation le maximum d'éclairages et d'informations, travailler les désaccords, pousser la réflexion en fonction... Ce qui rend au décideur aussi sa responsabilité. Il décide, c'est son rôle, mais avec un accès élargi et dynamique à plus d'informations à sa disposition, afin de limiter les biais, donc les risques.

Dans ce cadre, que pensez-vous du développement d'outils intégrés d'intelligence artificielle ?

On voit se développer en effet aujourd'hui des outils complexes à base de modèles de régression sophistiqués. Et c'est logique. Mais sachons rester prudent. Il n'y a pas de martingale de la prédiction. Et ce n'est pas à l'outil de décider à notre place... a fortiori quand on ne sait pas réellement comment il fonctionne. Une boîte noire opaque – même très élaborée – ne saurait être le seul analyste d'une situation vivante. Il y a un risque sinon de déposer sa propre responsabilité face à l'outil. De plus, si l'intelligence artificielle permet de modéliser quels sont les meilleurs prédicteurs de la performance pour un métier donné, elle ne rend pas

compte du contexte organisationnel et de ses évolutions. Or, comme on l'a déjà dit ce point est essentiel pour prédire la performance au travail. De plus, cette performance peut prendre plusieurs formes, en fonction des métiers et des secteurs. A l'heure actuelle l'intelligence artificielle et les algorithmes n'en sont pas encore à ce degré de complexité mais des modélisations permettent de soutenir le décideur avec le mérite de poser des logiques pertinentes et structurantes.



Xabi Borteyrou

Enseignant-chercheur en psychologie du travail à l'Université Paris Cité.

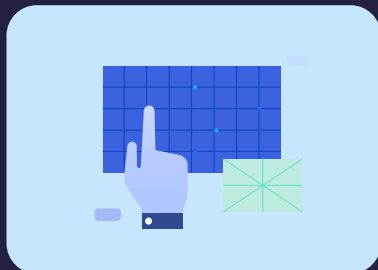


Xavier Caroff

Enseignant-chercheur en psychologie du travail à l'Université Paris Cité.

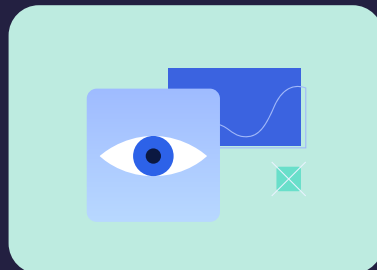
Si vous aviez **un conseil** concret à donner à nos lecteurs en conclusion ?

Si vous voulez prédire le succès d'un individu dans un travail donné, nous pensons qu'il est important :



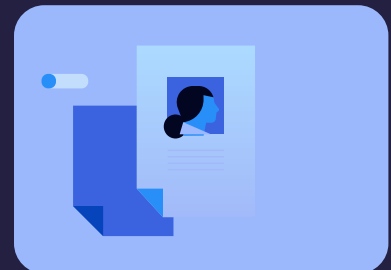
01.

Construire une représentation concrète fine et juste du job en question.



02.

Croiser les approches potentiellement les plus prédictives : tests d'intelligence générale, tests d'aptitudes spécifiques, mises en situation en fonction des compétences clés recherchées.

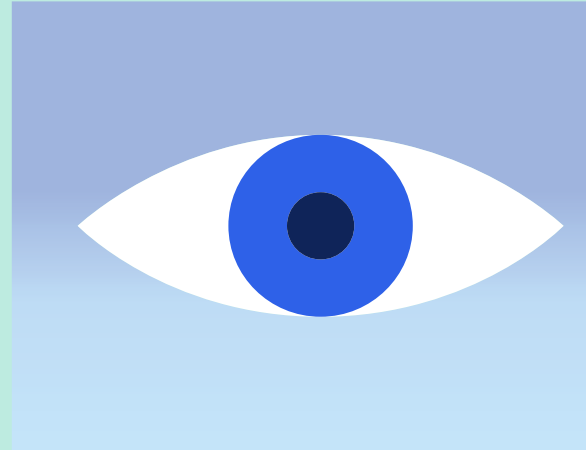


03.

Confronter les données obtenues avec les avis des recruteurs et des managers concernés, tout en créant les conditions organisationnelles du succès réel... Et en sachant rester humble et prudent !

Zoom outil : Twob-R, le test d'évaluation cognitivo-comportementale

Elaboré sur la base d'une approche cognitivo-comportementale, Twob-R a été conçu pour apporter un éclairage unique sur des dimensions critiques actuellement indispensables en milieu organisationnel : Influence - Décision - Efficacité - Agilité. Chacune de ces 4 dimensions est évaluée sous deux angles (ou prismes) : comportemental et cognitif.



A travers 4 types de potentiel, Twob-R vous aide à interpréter la complémentarité des aspects comportementaux et cognitifs de votre évalué :

- #1. Potentiel optimisé
- #2. Potentiel cognitif sous-exploité
- #3. Potentiel cognitif compensé
- #4. Potentiel à développer

Un volet « pratique » permet d'illustrer le niveau de confort de l'évalué dans des situations de travail concrètes, caractéristiques de chaque dimension du modèle IDEA, et propose des conseils pratiques quand les comportements de l'évalué ne sont pas en ligne avec son potentiel cognitif.

Innovant et unique sur le marché, **TwoB-R est un véritable support d'aide à la détection et au développement des potentiels !**

Comment nous analysons et prédisons le succès au travail ?



... Une étude ad hoc éloquent !

En parallèle d'avis d'experts et de témoignages de recruteurs de métier, nous avons eu envie d'interroger aussi un échantillon large de professionnels au travail : dirigeants, managers, collaborateurs, professionnels de la fonction RH et spécialistes du recrutement.

Nous avons ainsi confié à l'institut Panelabs le soin de constituer 4 échantillons de répondants d'au moins 200 personnes chacun, autour de 4 cas différents que nous avons conçus pour l'occasion. Chaque cas présentait un profil de collaborateur, avec des éléments objectifs et des éléments subjectifs d'évaluation : ancienneté dans le poste, évolution salariale, atteinte des objectifs d'un côté, grille d'évaluation de soft skills de l'autre (fiabilité, sociabilité, engagement, qualité et rapidité, adaptabilité). On a demandé au répondant, sur ces bases, sa perception de la performance et de la réussite au travail pour l'individu concerné.

Nous avons collecté **851 réponses en ligne** afin de mieux comprendre la vision collective actuelle des critères de prédiction jugés les plus importants...

Plusieurs idées intéressantes émergent, certaines logiques et prévisibles, d'autres peut-être moins... donc d'autant plus significatives !

Voici quelques éléments de synthèse de l'étude, autour de 3 idées fortes.

01

Idée 1: le genre et le statut dans l'entreprise n'ont pas d'incidence réelle sur les réponses obtenues... mais l'âge du répondant si !

- Parmi nos 851 répondants, hommes et femmes répondent globalement de la même manière. Le genre n'influence pas la façon dont les cas ont pu être analysés.
- De manière peut-être plus étonnante et moins intuitive, le statut dans l'organisation de même n'a pas d'incidence claire non plus. Qu'on soit un professionnel de la RH, un spécialiste du recrutement, un collaborateur, un manager, ou même un dirigeant, l'attention portée aux différents critères est globalement la même.
- L'âge par contre est sensiblement plus discriminant. Les plus seniors ont en effet une lecture assez différente des éléments fournis, plus exigeante et plus dure en termes de perception de la réussite au travail.

Enseignements :



- Les répondants nous offrent globalement des réponses assez homogènes. Un consensus collectif sous-jacent est bien à l'œuvre.
- La vraie ligne de démarcation entre les populations serait aujourd'hui plutôt celle de l'âge / de la génération au travail, plus que les critères traditionnels emblématiques de genre et de statut.

02

Idée 2 : les critères subjectifs présentés ont un impact réellement supérieur aux critères objectifs dans le regard porté sur la performance.

Pour chacun des 4 cas, l'analyse détaillée des réponses montre l'impact fort de la perception des soft skills, souvent au détriment des dimensions plus factuelles de réussite.

On constate ainsi par exemple que, de façon plutôt contre-intuitive :

- Dans le cas n°1 : l'indice d'évolution professionnelle (pas d'évolution en 23 ans) a eu un impact négatif beaucoup moins important que le fait de ne pas être au niveau attendu sur l'adaptabilité.
- Dans le cas n°4 : l'indice d'évolution professionnelle (promotion en tant que manager) ou l'atteinte explicite des objectifs (au-dessus) ont eu un impact positif moins important pourtant que le fait d'être « au-dessus des attentes sur l'engagement ».

A noter : la présentation même des questions - qui laissait une place plus importante visuellement aux éléments d'évaluation des soft skills - a pu influencer les répondants. Il n'en reste pas moins que le choix s'est fait pour chacun librement en fonction de l'ensemble des informations disponibles sur le même visuel de synthèse.



Enseignements :



- La subjectivité tend ici à prendre le pas.
- Au plan objectif, la perception de la performance est relativement standardisée en effet. Elle se trouverait colorée, nuancée (et perturbée ?) par des critères subjectifs, pourtant par nature beaucoup plus difficiles à appréhender.

L'attention actuelle portée aux soft skills induirait-elle un risque de biais en termes d'évaluation de la performance et du succès au travail ?

03

Idée 3: Pour prédire le succès professionnel, les répondants plébiscitent globalement l'expérience dans le domaine d'activité et les mises en situation.

A tous, nous avons posé la même question finale « *Quels sont pour vous les indices qui permettent de prédire au mieux le succès professionnel ?* »

Voici le classement :

- l'expérience dans le domaine d'activité
- les mises en situation
- les tests de personnalité
- le niveau d'études
- les avis fondés sur l'entretien
- la référence / recommandation
- la e-réputation.

Sans surprise ici, l'expérience dans le domaine d'activité s'affirme comme le critère le plus important, et globalement pour tous.

De même, en seconde position, les mises en situation sont considérées - de façon unanime - comme un outil de prédiction important du succès potentiel à venir.

Les autres critères se modulent ensuite en fonction des profils, de façon relativement logique :

- Les professionnels RH accordent plus de crédit que les autres aux tests de personnalité. Ils les connaissent mieux, les pratiquent de manière plus fréquente et plus professionnelle... et s'en méfient sans doute moins.

- Les plus âgés sont les plus attentifs aux éléments d'appréciation directement issus de l'entretien. Ils ont été formés dans un univers où l'entretien était encore vraiment la pièce maîtresse du recrutement, ils accordent sans doute plus de crédit à l'expérience... et peut-être aussi à leur propre regard ?

- Les plus jeunes enfin sont ceux qui accordent le plus d'importance aux diplômes. Ils en sont plus proches, il est vrai, et ils y sont donc sans doute encore plus attachés...

Enseignements :



- Le CV a toujours de beaux jours devant lui !
- Les mises en situation sont plébiscitées comme étant un outil très efficace de prévision de la performance.
- L'attention portée aux autres outils / pratiques de recrutement se module en fonction de qui les pratique.

D'où l'intérêt - une fois encore - de croiser les approches... mais aussi les regards !



Quels sont pour vous les indices qui permettent de prédire au mieux le succès professionnel ?

Voici le classement des 7 indices par ordre d'importance par les 851 répondants de l'étude.

#1. L'expérience dans le domaine d'activité

#2. Les mises en situation

#3. Les tests de personnalité

#4. Le niveau d'étude

#5. Les avis fondés sur l'entretien

#6. La référence/ Recommandation

#7. La e-réputation

Pour

48%

des répondants
« L'expérience dans le
domaine d'activité » est
l'indice le plus fiable
pour prédire le succès
professionnel.

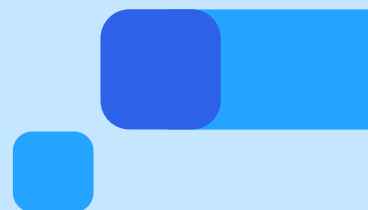
Pour

41%

des répondants
« La e-reputation »
est l'indice le moins fiable
pour prédire le succès
professionnel.

« Vous pouvez **rechercher** un potentiel, **le recruter** en prédisant correctement ses qualités majeures et l'usage qu'il peut en faire, **mais ne pas savoir créer les conditions concrètes de son épanouissement** »

Xavier Caroff,
Enseignant-Chercheur,
Université Paris Cité





02.

Prédire comment ?

Quand on cherche à prédire le succès au travail d'un individu, donc sa performance présente et future, comment peut-on l'envisager ? A quoi faire confiance ? Sous quelles conditions ?

Partager une **représentation** claire des besoins...

Directrice Générale de We Recruit, Muriel Lecouey est très concernée par les questions de recrutement : en tant que DG d'une structure de 25 personnes en croissance, mais aussi et surtout en tant qu'éditrice d'un logiciel dédié aux fonctions de recrutement, complètement intégré et hautement personnalisable... Nous lui avons demandé ainsi de bien vouloir répondre à quelques questions précises !



Pour vous, qu'est-ce qui fait le succès d'un recrutement ?

Pour moi, c'est d'abord la qualité de l'expression de besoin. Il doit reposer sur une connaissance fine de la réalité quotidienne du poste à pourvoir, c'est-à-dire des véritables compétences nécessaires à la réussite quotidienne dans son travail. Sans les sous-estimer ni les surestimer ! Il importe ici d'être juste.

Et qu'est-ce qui fait le succès d'un plan de recrutement ?

La capacité à anticiper ! Réussir ses recrutements, c'est prévoir. Prévoir la capacité de chaque candidat à bien fonctionner dans le métier et le contexte pour lesquels il est pressenti, mais aussi prévoir les besoins de l'organisation, à court, moyen et long terme. En sachant anticiper les départs à la retraite ou en congés maternité par exemple, mais aussi les besoins en compétences à venir en fonction des perspectives de développement de l'entreprise sur de nouveaux marchés, sur de nouvelles prestations de services...

Justement, comment parvient-on à prévoir le succès potentiel d'un candidat dans un job ?

En étant très précis, très concret dans l'évaluation des objectifs métiers attendus. Chez We Recruit, nous avons mis en place des grilles d'analyse détaillées par poste, présentées de manière transparente auprès du salarié. Il importe de définir un cadre réaliste avec des engagements cohérents... et de s'y tenir ! Recruteur, puis manager et nouvelle recrue.

Qu'est-ce qui vous semble quand même le plus difficile à prévoir au final ?

Certainement la capacité d'un candidat à s'intégrer réellement dans une culture d'entreprise et/ou un contexte d'équipe. Les compétences (hard skills et soft skills) sont aujourd'hui plus faciles à évaluer, et des outils comme ceux de PerformanSe nous y aident beaucoup. La qualité de match au sein d'une équipe est plus difficile à analyser en amont, elle dépend de nombreux paramètres humains. Il y a toujours un risque de gueule de bois après la lune de miel des premiers mois... D'où l'importance d'impliquer un maximum de parties prenantes dès le recrutement. Les RH seules ne peuvent pas tout anticiper et ne sont pas quotidiennement au sein de l'équipe.

En quoi un logiciel comme We Recruit peut-il aider à mieux prévoir le succès d'un recrutement ? Car ce n'est pas son rôle en base...

Bien sûr, l'outil a d'abord été fait pour optimiser le travail des RH, assurer la multidiffusion d'annonces, permettre un meilleur suivi des candidatures sur la durée, gagner en productivité, etc. Cependant, les bénéfices offerts ne s'arrêtent pas là, car :

- Il va obliger à une expression de besoins plus précise, garante de recrutements plus justes.
- Il va faciliter le partage d'informations entre RH et managers tout au long du processus, permettant ainsi une meilleure analyse croisée.
- Il va enfin aider à centraliser vraiment toutes les informations sur un candidat, sans omissions ni déperditions, pour assurer une base d'évaluation la plus exhaustive possible.

« Les meilleures prévisions sont faites de beaucoup d'attention au réel »

Si vous aviez une idée à mettre en exergue pour conclure ?

Je dirais encore : « lucidité et réalisme ». Un bon recrutement, c'est vraiment la bonne personne à la bonne place au bon moment ! Et cela demande donc une vraie compréhension des métiers et de leurs écosystèmes, des attendus et des besoins associés, sans sous ni surévaluation. **Les meilleures prévisions sont faites de beaucoup d'attention au réel.**



Muriel Lecouey
Directrice Générale,
We Recruit.

We Recruit

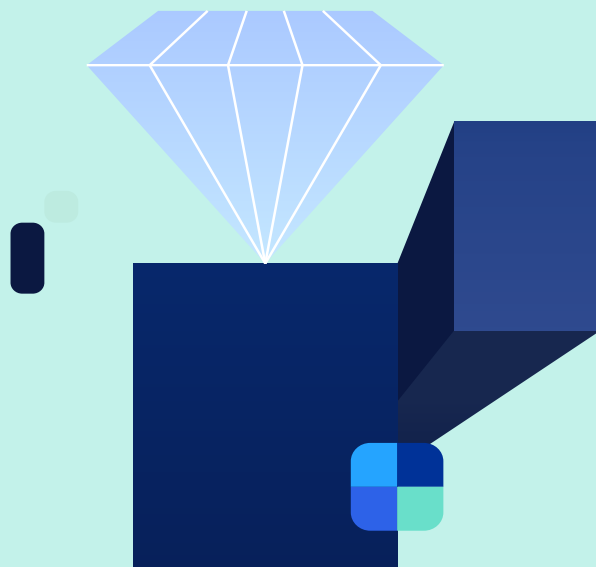
Développée par la société éponyme depuis 2016 à Rennes, la solution WeRecruit, pensée au départ pour intégrer l'ensemble des fonctionnalités nécessaires au recrutement, est devenue avec le temps une solution très complète et hautement personnalisable. Son objectif : s'adapter de manière très précise au fonctionnement de chaque organisation comme aux spécificités liées à chacun des postes à recruter (nombreux recrutements peu qualifiés en peu de temps, suivi de candidats pointus et rares dans la durée, etc.)

We Recruit compte aujourd'hui 700 clients environ, dans des secteurs d'activité aussi différents que le numérique, l'agro-alimentaire, l'ingénierie, le CHR, l'industrie textile...

En quoi la **personnalité** serait-elle prédictive de la réussite dans un job ?

Les outils de personnalité sont - logiquement - de plus en plus utilisés en recrutement. Ils permettent en effet une perception plus fine, plus complète et plus objective des soft skills de chacun des candidats pressentis. Mais qu'en est-il pour autant de leur valeur prédictive ?

Réponses de Kacper Luscinski, membre de l'équipes R&D PerformanSe et Doctorant en psychologie du travail (Université Paris - Cité).



Ce que dit la littérature scientifique...

La littérature scientifique n'est pas très favorable à la valeur prédictive des tests de personnalités. Si on évoque par exemple le « Big Five », sans doute le plus connu de tous, aucune des 5 dimensions mesurées/étudiées (Ouverture, Conscience, Extraversion, Agréabilité, Névrosisme) n'est vraiment explicative de la performance. Seule la dimension de « Conscience » - employée dans le sens de capacité à organiser son travail et à le mener de façon rigoureuse et consciencieuse - peut avoir une valeur prédictive, mais dans des proportions encore très relatives.

Pour prédire la performance au travail, la littérature scientifique est bien plus favorable en réalité aux tests cognitifs. Dans une stricte perspective prédictive, le recours à des tests « d'intelligence » serait ainsi plus logique et plus efficace.

Mais d'autres paramètres rentrent bien sûr en jeu, à commencer par l'acceptabilité de l'outil, tant pour les équipes en interne que pour les candidats. Or, la description de la personnalité est généralement plus acceptable aujourd'hui que l'évaluation de l'intelligence, qui renvoie beaucoup à

des modèles et des situations scolaires, et classe les individus selon un critère toujours contesté... L'échec à un test d'aptitudes cognitives peut être vécu très négativement par certains candidats. Du côté des recruteurs, rendre compte de ce genre de résultats à un participant peut aussi être délicat.

Prédire des comportements... explicatifs de la performance

Alors les tests de personnalité n'ont-ils donc aucun lien avec l'évaluation de la performance à venir ? Si, bien sûr ! Mais il convient d'être lucide. Le test ne saurait prédire de façon directe le succès. En revanche, **il peut prédire avec efficacité des comportements individuels, qui - eux - seront potentiellement explicatifs de la performance à venir.**

Un exemple ? La rigueur avec laquelle l'individu fait son métier, s'acquitte méticuleusement de la tâche à accomplir, n'est pas en soi prédictive. Mais, dans certains types de job, elle constitue cependant une soft skill essentielle à la réussite : en comptabilité par exemple... ou dans l'industrie nucléaire. Idem avec des items d'agréabilité et d'extraversion,

qui donneront des clés d'indication très positives sur la manière dont le candidat va interpréter son job au service de l'organisation, et la plus ou moins grande probabilité qu'il s'insère avec succès dans l'équipe... L'usage du test de personnalité peut donc permettre d'identifier des traits de personnalité désirables mais aussi d'identifier ceux qui pourraient avoir un impact négatif au sein d'une organisation, ou à plus petite échelle, au sein d'une équipe de travail.

L'usage prédictif des outils de personnalité demande ainsi une très bonne compréhension du contexte des jobs concernés. Avant la mise en place d'un test de personnalité lors de la procédure de recrutement, il est tout à fait possible d'envisager la mise en place d'une analyse des caractéristiques de l'organisation (le mode de fonctionnement hiérarchique, ses valeurs, etc.) mais aussi du poste pour lequel on recrute (activités, rôle, proportion de télétravail, etc.). L'identification d'un certain nombre de données concernant le contexte, dans lequel évoluera un(e) futur(e) salarié(e), permettra de spécifier les caractéristiques personnelles attendues pour être performant dans le cadre de ce contexte précis. C'est l'analyse fine du job, donc le choix précis des comportements à évaluer, qui peut permettre d'établir des liens effectifs entre succès et personnalité.

Croiser des approches est toujours la meilleure clé.

S'il s'agit de prédiction effective, tous les auteurs sont d'accord : c'est en croisant des approches différentes qu'on obtient toujours les meilleurs résultats.

« S'il s'agit de prédiction effective, tous les auteurs sont d'accord. C'est en croisant des approches différentes qu'on obtient toujours les meilleurs résultats. »

Un « must » consiste ainsi à combiner, par exemple :

- Analyse détaillée du CV
- Entretien structuré selon les compétences requises pour le job
- Mises en situation spécifiques
- Tests cognitifs
- Tests de personnalité

Mais la multiplication des outils et des approches a aussi un prix, et ce prix n'est pas toujours acceptable...

Pondérer selon les enjeux et les moyens

Au final, en effet, plus on génère des informations, plus on sait l'analyser et la croiser, plus on est efficace. Mais plus le processus aussi consomme du temps, des ressources, de l'énergie, côté entreprise comme côté candidats. Or l'entreprise ne dispose pas de ressources illimitées. Et les candidats n'ont pas nécessairement la disponibilité requise...

La décision d'utiliser tel ou tel outil, de construire ou non un processus complet, voire de recourir à un Assessment Center, va donc beaucoup dépendre des enjeux associés. Plus le poste sera important, les candidats rares, le recrutement crucial, le choix final difficile, plus le recours à des techniques fines de prévision sera justifié.



Kacper Luscinski,
Ingénieur R&D PerformanSe,
Doctorant en psychologie
du travail.

Les **avantages** du test de personnalité

Un test de personnalité ne prédit peut-être qu'indirectement/très bien le succès durable effectif dans un job... mais il ne sert pas qu'à prédire ! Un outil moderne comme Echo de PerformanSe par exemple, peut offrir à ses utilisateurs en entreprise de multiples bénéfices.

01 Il offre bien sûr **une lecture fine de la personnalité du candidat mais pas seulement**, des schémas cognitifs et des motivations dans une approche multi-dimensionnelle, donc de la possible mise en place de tel ou tel comportement qui va favoriser ou non sa performance au travail. Avec d'autant plus d'efficacité que nous disposons a priori d'une vision plus claire et plus juste des comportements clés dans le job.

02 Il permet en même temps **une approche homogène et équitable de la comparaison** entre les candidats. Contrairement à des approches d'entretien par exemple, le test peut être proposé exactement de la même manière à tous. Il sera porté, analysé de la même façon quel que soit le candidat, pour offrir ainsi une base de comparaison très solide et très objective.

03 Il permet enfin **une véritable animation de l'entretien** de recrutement lui-même, propose un cadre d'échanges organisé autour des résultats du test, et sollicite ainsi le candidat sur une base différente de celles d'un entretien classique.

Zoom outil : IDONEO, par PerformanSe.

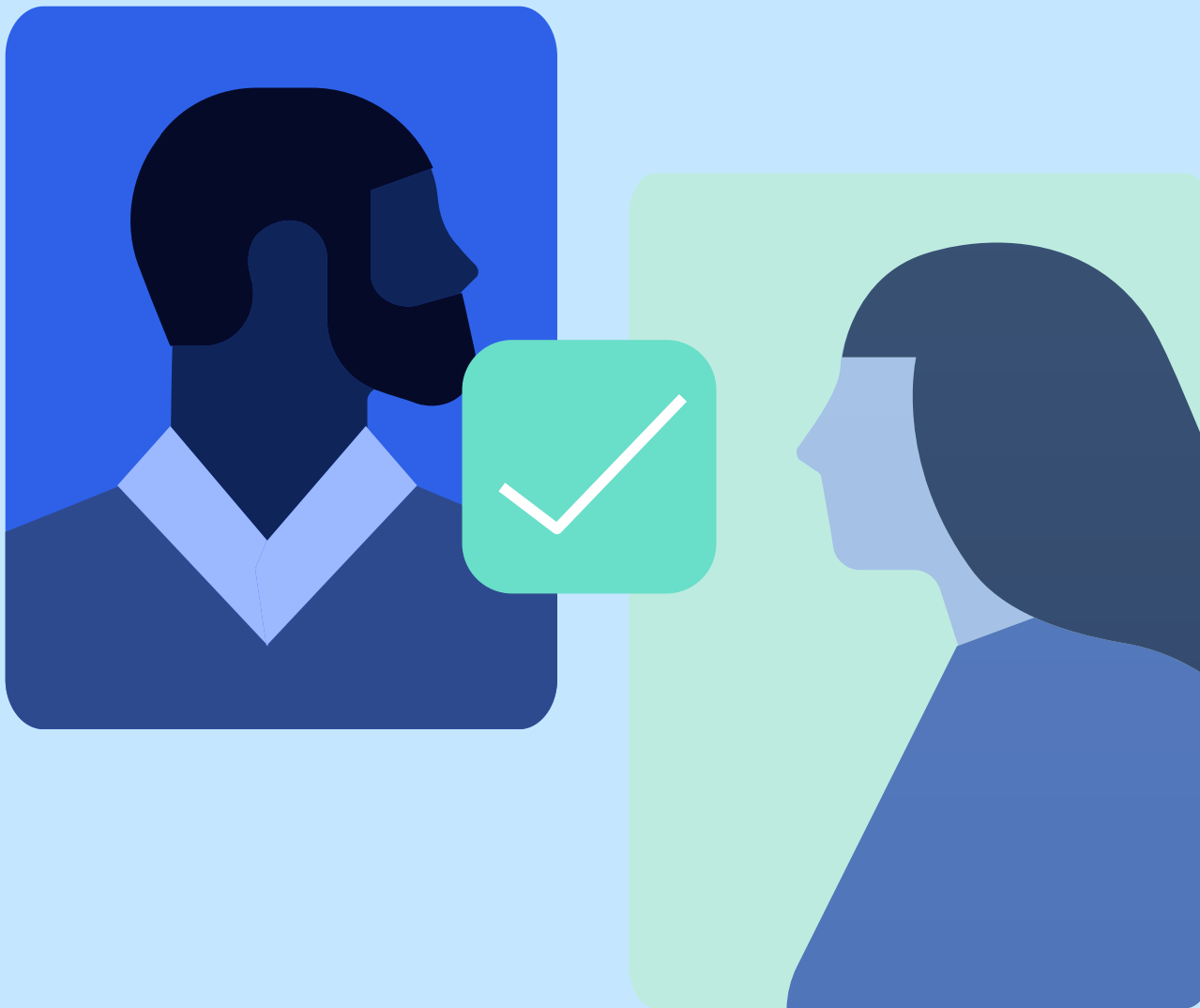
Contextualiser pour mieux prédire !

La réussite d'un candidat est fonction de sa performance bien sûr... mais aussi de son adaptation au contexte. Le recrutement est toujours un art du matching.

C'est pourquoi PerformanSe a lancé IDONEO, une nouvelle approche de l'évaluation des soft skills fondée sur le matching contextuel.

L'idée :

- Analyser le contexte spécifique du job concerné (type d'organisation, type d'activités en jeu, rôle, dimension hybride...)
- Evaluer les soft skills du candidat
- Mettre en regard les soft skills évaluées... avec le contexte défini du job
- Offrir ainsi directement une mise en contexte de l'analyse
- Pour une sélection plus efficace et un matching mieux préparé



Mesurer, objectiver, oui... mais avec **recul et maîtrise**

A la fois DRH France de PageGroup et Présidente de A Compétence Égale, Stéphanie Lecerf est particulièrement bien placée pour traiter de questions de recrutement, mais aussi de diversité. Très intéressée également par le rôle des outils dans les processus de recrutement, et les risques associés, de biais notamment, elle nous livre sa vision personnelle des sujets de prédiction du succès au travail.



Pour vous, comment s'exprime le succès en recrutement ? Qu'est-ce qui vous fera dire qu'un recrutement est une réussite ?

Je crois que le succès d'un recrutement, c'est toujours la **réussite d'une rencontre mutuelle** : entre un candidat qui correspond au job et une entreprise qui matche avec les attentes du candidat... Et j'insiste sur la dimension « mutuelle ». On a trop tendance encore sinon à considérer le recrutement de façon « top - down » ...

« Le succès d'un recrutement, c'est toujours la réussite d'une rencontre mutuelle »

Comment peut-on alors tenter de prédire la réussite de cette rencontre ?

C'est un mix toujours subtil entre trois dimensions au moins :

- Une dimension d'évaluation de la **performance potentielle** sur le rôle attendu, de façon classique et « objective »
- Une dimension d'appréciation de l'**évolution possible** du candidat dans l'organisation, au-delà d'un premier job, dans une perspective RH
- Une dimension d'appréciation de sa **capacité d'intégration**, donc d'épanouissement, dans la culture de l'organisation, pour respecter justement

cette dimension d'accord mutuel...

Est-ce que le candidat va produire la performance attendue ? Est-ce qu'il peut évoluer durablement dans l'entreprise ? Est-ce qu'il va se plaire ici ?

Quelle place pour des outils, des modèles dans cette approche ?

Les outils peuvent nous aider à évaluer les compétences techniques, des compétences comportementales à condition qu'elles aient été clairement objectivées par rapport au job à pourvoir, et aussi des compétences transférables, qui garantiront l'évolution possible du candidat... Mais il faut rester humble par rapport aux informations obtenues. On peut se donner le maximum de chances de limiter les erreurs, mais nous ne maîtriserons jamais tout. Et ça ne doit surtout pas nous empêcher d'assurer ensuite les vraies conditions de succès du candidat retenu. En lui garantissant une intégration de qualité par exemple.

Pour vous, quelles sont les principales limites des modèles prédictifs ?

Les outils doivent nous permettre de mesurer et d'objectiver autant que possible nos appréciations. Mais je ne crois pas à une IA prédictive magique qui ferait tout le job à notre place ! D'abord parce que l'IA travaille toujours sur des données passées,

et que nous savons tous aujourd'hui que les jobs de demain ne seront pas ceux d'hier. Ensuite parce que l'IA privilégie de même la reproduction de modèles connus, au détriment de la diversité des profils. **L'IA ne favorise ainsi ni le renouvellement ni la diversité, ce qui est contraire aux enjeux actuels...**

Qu'est-ce qui vous semble le plus difficile à prévoir au final ? Quand une prédiction échoue en recrutement, de quoi est-il souvent question ?

Il y a des compétences techniques bien sûr, et même comportementales, qu'on évalue relativement bien aujourd'hui. Ce qui me semble le plus délicat à anticiper, en revanche, **c'est l'intelligence relationnelle du candidat en situation de stress**, en situation critique. Il y a ainsi des skills que les processus de recrutement - même élaborés - n'appréhendent que difficilement. Tant qu'on n'a pas vu l'individu en situation, exposé, « au feu », on ne sait pas vraiment comment il va réagir...

Agilité, modes collaboratifs, compétences techniques... on a tendance à en demander de plus en plus aux candidats potentiels. Comment faire face à cette inflation, souvent ingérable dans la réalité ?

Par une définition précise et honnête du rôle attendu, en y incluant seulement des compétences réellement concernées... On est globalement très exigeant avec les candidats, mais on est beaucoup moins critique avec les jobs descriptions, surtout quand il s'agit de soft skills. On devrait se poser plus de questions en amont : c'est quoi le vrai besoin par rapport au poste ? En quoi cette compétence-là est-elle vraiment nécessaire ? A quel titre ? Comment on le prouve ?

Et si vous aviez une idée, un conseil à mettre en exergue pour conclure ?

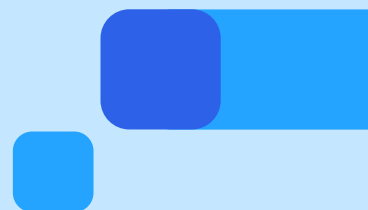
Je crois qu'on peut et qu'on doit utiliser des outils pour tenter de prédire la performance à venir, mais qu'il faut savoir les utiliser avec recul quant à l'usage qu'on en fait, avec transparence vis-à-vis du candidat, et avec maîtrise de ce qui est à l'oeuvre. **Les outils ne peuvent ni ne doivent décider seuls à notre place.** Surtout s'il s'agit de boîtes noires opaques pour tous.

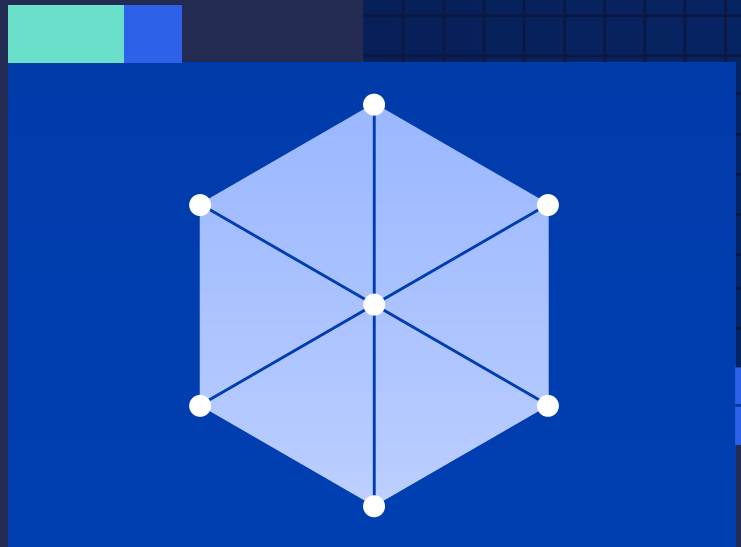


Stéphanie Lecerf,
DRH France de PageGroup, Présidente
de A Compétence Égale

« *Qui dit succès au travail dit déjà performance au travail. Et cette performance peut prendre des formes différentes selon **les métiers** et selon **les secteurs.** »*

Xabi Borteyrou
Enseignant-Chercheur,
Université Paris Cité





03.

Prédire concrètement

Les outils, les modèles, les logiques théoriques sont au service de décisions concrètes dans le monde réel. Comment peut-on les utiliser concrètement ? Avec quelles réussites et quelles limites ? Témoignages de professionnels du développement RH.

De l'importance de tout se dire avant !

Après une carrière en DRH dans l'univers de l'industrie, Frédéric Quintin a fondé son propre cabinet à Nantes, Alkemi RH, avec une activité diversifiée de recrutement, de formation, de coaching et de conseil. Son expérience en entreprise et en cabinet lui a offert ainsi une vision large et concrète des questions de développement RH. Nous lui avons donc demandé de témoigner pour nous des clés de succès dans la prédiction de la réussite au travail.



Pour vous, comment s'exprime le succès en recrutement ? Qu'est-ce qui vous fait dire qu'un recrutement sera une réussite ?

Les sourires de celui / celle qui a été recruté(e) quand je le/la croise dans les couloirs de sa nouvelle entreprise ! Le sourire de son manager aussi. Et la manière dont l'un et l'autre vont avoir envie de nous recommander. Cet épanouissement, ce plaisir réciproque de **fonctionner ensemble**, ce sont des signes qui ne trompent pas...

Et qu'est-ce qui le rend possible, selon vous ?

Pour moi c'est d'abord la **qualité d'échanges** offerte pendant le recrutement, et la **transparence** avec laquelle il est mené. Un « beau mariage » professionnel, comme nous aimons à considérer les recrutements chez Alkemi RH, c'est d'abord un partage approfondi des attentes réciproques, avec un maximum d'honnêteté de part et d'autre. C'est ce qui rend le succès possible et pérenne.

Au-delà de ces échanges approfondis, comment cherchez-vous à prédire au mieux l'adéquation job / candidat ?

Il y a d'abord la **dimension technique** bien sûr. Nous travaillons beaucoup pour le monde de l'industrie, sur des jobs de responsables de production par exemple, et on ne peut pas y sous-estimer l'importance des compétences « dures ». Mais elles ne sont jamais suffisantes non plus. Je suis personnellement très intéressé en recrutement par les dimensions de **motivations réelles** des candidats : qu'est-ce que le candidat cherche / ne cherche pas aujourd'hui ? Qu'est-ce qu'il attend d'un job ? De quoi a-t-il besoin, en termes de cadre, d'autonomie ou de perspectives par exemple ? Qu'attend-il de son manager ? Et dans quelle mesure le job à pourvoir peut offrir ou non une réponse à ses besoins.

Quels outils utilisez-vous en appui ?

Nous utilisons essentiellement deux outils PerformanSe : **Echo et Manage-R**. Manage-R bien sûr quand il est question de fonctions de management, et Echo2 pour tous les candidats que nous présentons à nos clients, toujours assorti d'un debrief complet, quoi qu'il arrive, même si le recrutement est interrompu... **Echo2 nous permet justement de mieux cerner les motivations des candidats**, et leur cohérence avec le contexte du poste,

au travers notamment des questions de **Contrat Psychologique Souhaité***, que je trouve vraiment très intéressantes pour valider l'adéquation entre un individu et son environnement futur (tant en termes de missions que de relations de travail ou encore de promesse employeur).

« Un « beau mariage » professionnel, c'est d'abord un partage approfondi des attentes réciproques, avec un maximum d'honnêteté de part et d'autre. C'est ce qui rend le succès possible et pérenne. »

Mais parfois, malgré toutes ces précautions, ça ne fonctionne quand même pas au final... Qu'est-ce qui peut alors l'expliquer, selon vous ?

Si l'échec a lieu en amont du recrutement - le candidat sélectionné finalement décline - c'est généralement que **des sujets clés pour le candidat n'ont pas été détectés et adressés suffisamment tôt**. A titre d'exemple, un candidat, pris par l'engouement d'un nouveau challenge tant désiré, peut sous-estimer la disponibilité et la contrainte des déplacements requise ainsi que l'importance qu'il attache à son équilibre pro/perso. Or, ce sont des dimensions qui n'avaient pas été clairement identifiées lors des échanges ou peut-être considérées comme acquises à partir du moment où il était candidat.

Si l'échec a lieu en aval, une fois le candidat retenu en poste, ça peut tenir à une certaine retenue dans les échanges en amont. Tout n'a pas été dit, d'un côté ou de l'autre, la base d'échanges n'était pas si complète en réalité... Mais ça peut aussi tenir à un **décalage entre ce qui avait été prévu à l'origine et ce qui se joue réellement au moment où le candidat prend son poste**. Parfois les conditions ont eu le temps de changer, le manager a été remplacé, les attendus ne sont plus les mêmes. Et puis il arrive aussi que le manque d'échanges concerne les conditions mêmes de la

prise de poste. Je crois toujours en effet à l'importance d'un échange très complet, et ça reste vrai à tous les niveaux. Il faut se dire les choses, même et surtout si ça ne va pas.

Si vous aviez une idée, un conseil à mettre en exergue pour conclure ?

Je crois que, dans un bon recrutement, comme dans toute forme de relation humaine impliquée, il doit y avoir une sorte d'évidence pour que ça fonctionne bien. Pour le candidat comme pour celui qui recrute. Vous connaissez certainement l'adage : « en recrutement, quand il y a un doute, il n'y a pas de doute ». **Cherchez l'évidence, là où il n'y a aucun doute pour vous... et faites-vous confiance !**



Frédéric Quintin,
Fondateur et dirigeant,
Alkemi RH

***Contrat Psychologique Souhaité (CPS)**

La mesure du Contrat Psychologique Souhaité, intégrée dans les outils psychométriques PerformanSe, permet aux professionnels RH de mieux comprendre les attentes de l'individu au travail et notamment de distinguer les profils transactionnels (surtout concernés par la tâche à accomplir ici et maintenant) et les profils relationnels (plus soucieux de l'intégration au sein du groupe, de ses valeurs, de sa culture).

Prédire la compétence... plus facilement que la façon dont elle sera accueillie !

Cyrille Thouvenot est aujourd'hui Leadership Capability Manager à la Banque Internationale du Luxembourg, un établissement bancaire historique d'environ 2000 personnes.

Dans un contexte de très fortes transformations (dimensions réglementaires et numériques notamment), il a la charge du développement des soft skills, de la gestion des outils de coaching et de mentoring, comme de la mise en place des Assessment et Development Centers.

Il est ainsi confronté tous les jours à la nécessité d'anticiper les besoins de l'organisation, de prévoir les compétences nécessaires, de prédire la réussite possible de tel ou tel. Nous lui avons donc demandé de partager avec nous ses réflexions et ses convictions opérationnelles.



Pour vous, qu'est-ce qui fait la définition du succès au travail ? Qu'est-ce qui prouve la réussite d'un recrutement ou d'une mobilité interne ?

Pour moi, ce serait la situation **win-win** entre le ressenti positif du collaborateur et l'alignement de son rôle et de sa performance avec les attendus de l'organisation.

Si le candidat retenu produit les livrables définis, atteint les objectifs assignés et **qu'en même temps** il trouve du sens à ce qu'il fait, évolue en confiance au sein de l'organisation et se sent reconnu à sa juste valeur, alors oui le recrutement est un succès !

Quels types de profils privilégiez-vous aujourd'hui à la BIL ?

Pour faire face aux transformations, nous **privilégions clairement des profils à dimension « entrepreneuriale »**. En quête pour la banque de profils plus agiles, parfois moins experts mais plus collaboratifs, capables par exemple d'animer des projets

ou des processus sans nécessairement manager hiérarchiquement...

Et comment prédire leur succès justement ?

Pour définir au mieux les profils que nous recherchons, et les soft skills qui les caractérisent, nous avons travaillé en collaboration avec l'Institut des Neurosciences, pour **construire un modèle ad hoc autour de 3 dimensions explicatives :**

- **Les moteurs** de l'individu. En nous attachant plus particulièrement à des drivers d'autonomie, de responsabilité, de collaboration et d'entraide...
- **Les émotions** de l'individu, son intelligence émotionnelle, i.e. sa capacité à créer de la confiance autour de lui, à susciter de l'adhésion, à apporter du feedback,
- **L'adaptation**, son intelligence adaptative, sa capacité à prendre du recul, à importer de la sérénité, à faire preuve de souplesse et d'agilité comportementales... Sur cette base précise, nous pouvons alors rechercher – en interne comme en externe – des candidats

qui correspondront à nos attentes, capables de réussir dans les contextes qui sont les nôtres aujourd'hui.

Comment évaluez-vous ces différentes dimensions clés ?

Pour conforter nos choix, nous utilisons différents outils, et notamment des outils PerformanSe, comme Manage-R, Evolution ou Idoneo.

Les tests mis au point par PerformanSe me semblent particulièrement efficaces sur les parties « motivations » et « adaptation ». Sur la partie « intelligence émotionnelle », nous utilisons d'autres outils plus spécifiques.

Qu'est-ce qui vous semble quand même le plus difficile à prévoir finalement ?

Je pense que nous sommes justes dans l'analyse des profils et des compétences, bien aidés par des outils comme ceux de PerformanSe. Mais le succès réel ne sera au rendez-vous que si ces compétences peuvent être mises en œuvre sur le terrain dans de bonnes conditions. Et c'est là que le bât peut blesser parfois, a fortiori dans un contexte de fortes transformations où nous intégrons souvent ces nouveaux profils dans des équipes plus traditionnelles. Face à des managers très opérationnels et encore très attachés à des valeurs d'expertise pure par exemple, l'intégration peut être délicate.

Au-delà des compétences

comportementales clés nécessaires à l'atteinte de nos objectifs stratégiques, l'intention est déterminante, ce pourquoi nous tentons de développer cette culture du positive mindset.

« Je pense que nous sommes assez justes dans l'analyse des profils et des compétences, bien aidés par des outils comme ceux de PerformanSe. Mais le succès réel ne sera au rendez-vous que si ces compétences peuvent être mises en œuvre dans de bonnes conditions »

Si vous aviez une idée à mettre en exergue pour conclure ?

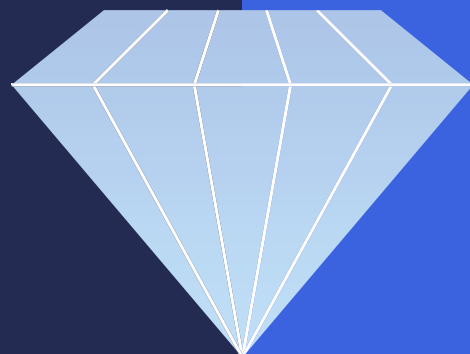
Pour maximiser la réussite de chacun, et exploiter tout son potentiel, je pense très important de créer les conditions de la performance, et notamment d'être très clair à la fois sur les attentes et la mesure de la performance. Qu'on me dise ce qui est attendu, et qu'on sache l'évaluer de façon très juste. Pour conjuguer là encore **les besoins de l'organisation et ceux de l'individu dans une relation réellement « gagnant-gagnant »**.



Cyrille Thouvenot
Leadership Capability Manager
à la Banque Internationale du
Luxembourg,

Prédire le succès... en le préparant concrètement !

Florence Jouanneau est responsable du Développement RH au Crédit Mutuel Maine-Anjou-Basse Normandie. Basée à Laval, elle supervise ainsi les équipes Formation, Recrutement & Marque Employeur d'une banque d'environ 1 500 personnes. Comme elle est confrontée tous les jours à des questions de recrutement et de mobilité, sur des jobs très différents, au siège ou en agences, nous lui avons demandé de témoigner pour nous...



Pour vous, comment s'exprime le succès en recrutement ? Qu'est-ce qui vous fera dire qu'un recrutement est vraiment une réussite ?

Si je prends l'exemple du réseau commercial - qui représente la majorité de nos recrutements à l'année - le succès correspond à une double satisfaction conjuguée : celle des clients et celle du collaborateur lui-même. Si le collaborateur retenu se sent bien dans son job et que les clients de son portefeuille sont satisfaits aussi, alors, oui, on peut dire que le recrutement est réussi...

Comment cherchez-vous à prédire au mieux l'adéquation job / candidat ?

En ce qui concerne les conseillers de clientèle, nous recherchons à la fois une capacité commerciale, une capacité d'apprentissage technique et une adéquation à la culture de l'entreprise, qui est forte. Nous apprécions ainsi des personnalités avec un grand sens de l'écoute, et en même temps combattives. Nous accordons de l'importance aux capacités cognitives car les métiers bancaires sont complexes, avec de fortes dimensions réglementaires. Et la culture mutualiste de l'entreprise appelle

aussi une grande capacité d'entraide et de fonctionnement en équipe. Francs tireurs et développeurs solitaires s'abstenir !

Quels outils utilisez-vous en appui ?

Nous utilisons deux outils PerformanSe - Echo et Mindkeys - conjugués bien sûr à un double entretien (RH / manager). ECHO2 nous aide à mieux cerner les personnalités, notamment dans leurs capacités d'écoute, d'échange et d'entraide. Mindkeys nous permet d'avoir une vision très complète des capacités cognitives (logique, mémoire, compréhension globale...). Quant à l'entretien, il nous permet de debriefer l'ensemble et de mieux mesurer l'adéquation du candidat à la culture du Crédit Mutuel. Mais la construction du succès de nos recrutements ne s'arrête pas là. Elle repose aussi sur un plan de formation très complet.

« Recruter, c'est bien, mais intégrer, former, embarquer, c'est vraiment essentiel aussi. »



Pour vous, la formation est un facteur clé de succès du recrutement ?

Oui, pour nous le plan de formation est vraiment essentiel. En fonction des profils, de leur expérience du métier bancaire ou non, nous les formons aux métiers bancaires, à la réglementation, à nos produits, mais ce n'est pas tout. Chaque nouveau conseiller de clientèle en agence va également fonctionner en binôme pendant 6 à 9 mois avant de disposer d'un portefeuille en propre. Nous sommes certainement l'une des rares banques à offrir ce temps long d'adaptation au métier. Mais c'est ça aussi l'esprit mutualiste !

Qu'est-ce qui vous semble quand même le plus difficile à prévoir au final ?

Sans doute l'attirance réelle pour le métier bancaire. Nous conservons environ 40% de nos alternants aujourd'hui par exemple, et nous aimerions en conserver un pourcentage plus important. Mais ceux qui ne restent pas ne vont généralement pas chez nos concurrents, ils tentent plutôt



d'autres approches dans d'autres secteurs d'activité. Car les métiers bancaires sont très exigeants, notamment sur le plan réglementaire. Et très abstraits aussi.

Si vous aviez une idée à mettre en exergue pour conclure ?

J'insisterais volontiers sur l'importance de l'accompagnement des candidats retenus. Recruter, c'est bien, mais intégrer, former, embarquer, c'est vraiment essentiel aussi. Pour nous, préparer les candidats au job, les former sur tous les plans du métier, les accompagner concrètement à la prise de poste demeure incontournable. Le succès se prévoit certes, jusqu'à un certain point, mais surtout il se construit.

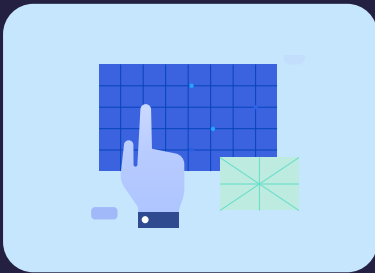


Florence Jouanneau

Responsable du Développement RH au Crédit Mutuel Maine-Anjou-Basse Normandie.

Succès au travail : Prédire... et construire !

Si l'on écoute attentivement l'ensemble des experts et des témoins que nous avons interrogés dans le cadre de ce Livre Blanc, les logiques et les pratiques en termes de prévision du succès se construisent autour de trois idées logiques et complémentaires :

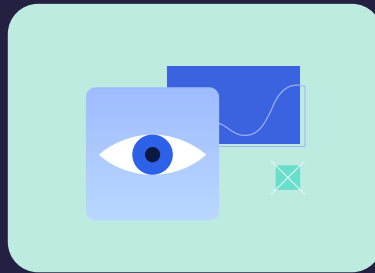


Idée 1 : la compréhension approfondie du contexte

Plus je connais le job en jeu dans le détail, son manager, l'organisation associée, mieux je comprends le contexte – de manière lucide et réaliste – plus je vais pouvoir chercher à prévoir sur des bases justes.

La prévision n'a pas lieu dans l'absolu, ni en théorie en effet, mais au plus près d'un travail spécifique et d'une performance associée.

Sinon je risque de fonder mon travail de prévision sur une base erronée...



Idée 2 : le croisement des approches et des outils d'analyse

Plus je peux multiplier en amont les approches complémentaires (entretiens, test, mises en situation...), mieux je comprends le candidat, ses logiques et ses motivations, plus je réduis le risque d'inadéquation entre un candidat et un job.

Si aucune approche isolée n'est en effet d'une fiabilité majeure, le croisement des approches et des regards réduit toujours très sensiblement le risque d'erreur. Sinon je risque de recruter un candidat inadéquat pour ce job, indépendamment de ses qualités propres.



Idée 3 : la transparence de l'échange et le partage d'informations réciproques

Plus je peux assurer un échange complet en amont, sur des bases honnêtes et transparentes, plus je réduis le risque d'erreurs et d'incompréhensions.

Le succès au travail est aussi lié à la qualité du contrat conclu entre les deux parties. Et la qualité du contrat repose sur des attentes respectées pour chacun...

Sinon je risque de me raconter une histoire différente de celle que l'autre se raconte de son côté.

De l'avis de tous, les trois dimensions ensemble garantissent ainsi une vraie qualité de prévision, au service de recrutements ou de mobilités effectivement réussis.

Si je sais réellement qui je cherche, de quelles compétences, de quelles qualités j'ai besoin dans ce contexte précis identifié, Si je sais croiser les approches pour mieux évaluer le candidat et son adéquation au job, associer entretiens structurés et tests ad hoc (outils cognitifs ou de personnalité, mises en situation...),

Si je sais – sur ces bases réalistes et complètes – construire un réel échange, dans lequel entreprise et candidat vont partager honnêtement leurs besoins et leurs attentes,
... Alors je sais limiter le risque d'erreurs au maximum !

Sans jamais oublier cependant au final... que l'on ne peut pas tout prédire non plus !
Parce qu'il restera toujours des zones

d'ombre dans l'échange, et que la situation pour laquelle on recrute ne sera pas toujours au final celle pour laquelle le candidat retenu sera intégré.

Parce que la façon dont un talent va être on-boardé, intégré, mis en confiance, managé, accompagné sur la durée impacte également directement sa performance réelle...

D'où l'importance de chercher à prévoir le succès, bien sûr, mais aussi de veiller ensuite à le construire activement.

Par une qualité d'intégration, de formation, d'accompagnement notamment...

« Pour ce qui est de l'avenir, il ne s'agit pas de le prévoir, mais de le rendre possible ».

Antoine de Saint-Exupéry





Conclusion

Accepter ses limites, pour mieux construire ensemble !

Qu'on le veuille ou non, prédire le futur, la réussite durable d'un candidat, le devenir d'un individu au travail, sa performance, son succès à venir, les conditions associées, n'a jamais été simple et ne le sera sans doute jamais.

On peut bien sûr multiplier les approches et les outils, croiser les regards, et limiter ainsi très concrètement le risque d'erreurs.

On peut et on doit bien sûr contextualiser le job le plus précisément possible, définir de la façon la plus juste, la plus réaliste et la plus personnalisée, ce qu'il exige pour favoriser les adéquations les plus pertinentes, en acceptant de prioriser l'essentiel par rapport à l'accessoire.

Mais ce sont encore et toujours des hommes et des femmes, imparfaits et subjectifs, capables de biais et de sentiments, qui vont poser ces regards, définir ces contextes et analyser ces informations.

Il n'y a pas aujourd'hui en effet de modèle robuste alternatif qui sache le faire à notre place, pas de martingale numérique sophistiquée. On peut espérer que l'IA nous apporte un soutien de plus en plus concret, mais rien ne permet de penser pour autant

qu'elle pourra exclure l'erreur des processus de recrutement.

Nous devons donc accepter les limites de nos approches, accepter de ne pas tout savoir à l'avance. Accepter que des informations nous échappent. Accepter de nous tromper.

Comme il nous faut aussi rendre nos méthodes d'analyse en appui les plus pédagogiques possibles. Pour apprendre avec l'autre, de l'autre, et ainsi favoriser l'accueil et la compréhension.

Car, en recrutement, les vrais succès se construisent toujours à deux. Ils ne sont pas l'expression d'une organisation toute puissante, omnisciente, qui serait capable de tout prévoir d'en haut, mais constituent au contraire des rencontres réussies, entre une entreprise, un manager, un candidat, au plus près de leurs attentes et de leurs besoins et intérêts... réciproques.

N'est-ce pas au fond plus rassurant ?

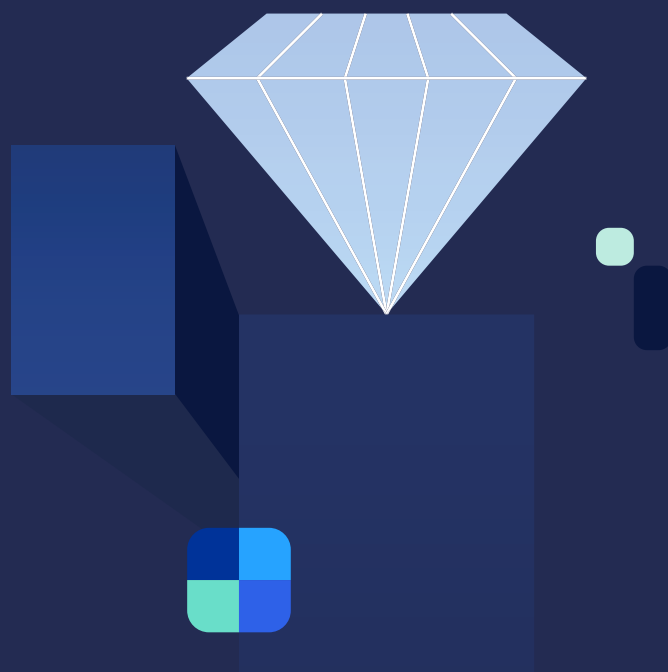
Dominique Duquesnoy,
Directeur Général, PerformanSe



Editeur de tests et expert en psychométrie, PerformanSe est le spécialiste de l'évaluation et du développement des soft skills.

Depuis plus de 35 ans, PerformanSe fonde son expertise sur la connaissance de l'individu au travail, avec la conviction que cette connaissance est essentielle pour la performance de l'entreprise et la satisfaction des personnes qui y contribuent.

Avec une large gamme de solutions d'assessment et de prestations de conseil, PerformanSe accompagne chaque année plus de 1500 clients en France et à l'international, dans leurs projets de recrutement, de gestion des carrières et des compétences et de développement individuel et collectif.



**Merci à l'ensemble des contributeurs
de ce livre blanc :**



