

SCIENTIFIC RESEARCH.

Quelques exemples d'études de validité prédictive
conduite auprès des clients AssessFirst entre 2013
et 2020.

Études de Validité Prédictive & ROI clients ASSESSFIRST

*Comment anticiper les capacités
de succès et réduire le turnover
grâce à la psychométrie ?*

Études conduites par l'équipe Science & Innovation d'AssessFirst.

Sommaire.

Poste / secteur n°page

Conseillers Clientèles / banque 3

Directeurs restaurants et adjoints / restauration 3

Consultants / conseil 11

Hôtes.sses de ventes / prêt à porter 16

Conseillers Commerciaux / assurance 19

Graduate program / immobilier commercial 24

Conseillers Commerciaux / assurance 29

Responsables de vente / commerce 33

Profils techniques / mode 37

Commerciaux terrain / industrie 40

Conseillers Clientèles.

secteur bancaire

Contexte.

L'étude concerne une filiale d'un groupe bancaire. Elle est présente dans plus de 30 pays et compte près de 20 000 collaborateurs.

Ses conseillers clientèles représentent une force de vente stratégique. Notre étude vise à identifier leurs facteurs de succès en poste afin d'améliorer la présélection des candidats.

Problématique.

Le volume des candidatures est conséquent sur les offres de conseiller clientèle ; poste qui ne nécessite pas d'expérience particulière puisque qu'une formation sur-mesure aux produits du client est dispensée à l'arrivée des nouveaux collaborateurs.

L'objectif est donc d'identifier le plus tôt possible dans le processus de recrutement, les candidats ayant la plus forte probabilité de succès.

Population étudiée.

402 collaborateurs répartis sur toute la France et ayant une ancienneté minimum de 6 mois en poste ont été sollicités sur cette étude.

Afin d'apprécier leur niveau de performance, nous avons eu accès à leur évaluation sur 9 compétences métiers. En voici quelques exemples :

- Pratiquer une écoute active
- Être orienté résultats
- Être orienté client
- Savoir conduire un entretien commercial (vente / négociation)
- Capacité à négocier

Cette évaluation a été réalisée par les managers lors des Entretiens Annuels d'Évaluation.

Des premières analyses statistiques descriptives nous ont conduits à distinguer 4 niveaux de performance globale. Voici la distribution de notre population d'étude sur ces 4 niveaux :



Méthodologie.

Nous avons réalisé une régression linéaire multiple afin d'identifier les caractéristiques individuelles liées à la performance en poste.

Cette analyse a fait ressortir un effet significatif de 8 traits de personnalité (SHAPE), 7 facteurs de motivations (DRIVE) et 4 styles de raisonnement (BRAIN).

Ces 19 caractéristiques ont été consolidées en un modèle prédictif unique. Chaque profil (candidat et collaborateur) peut être comparé à ce modèle afin d'obtenir un score sur 100. Plus

le score est élevé, plus le profil partage de caractéristiques liées à la performance en poste.

Résultats.

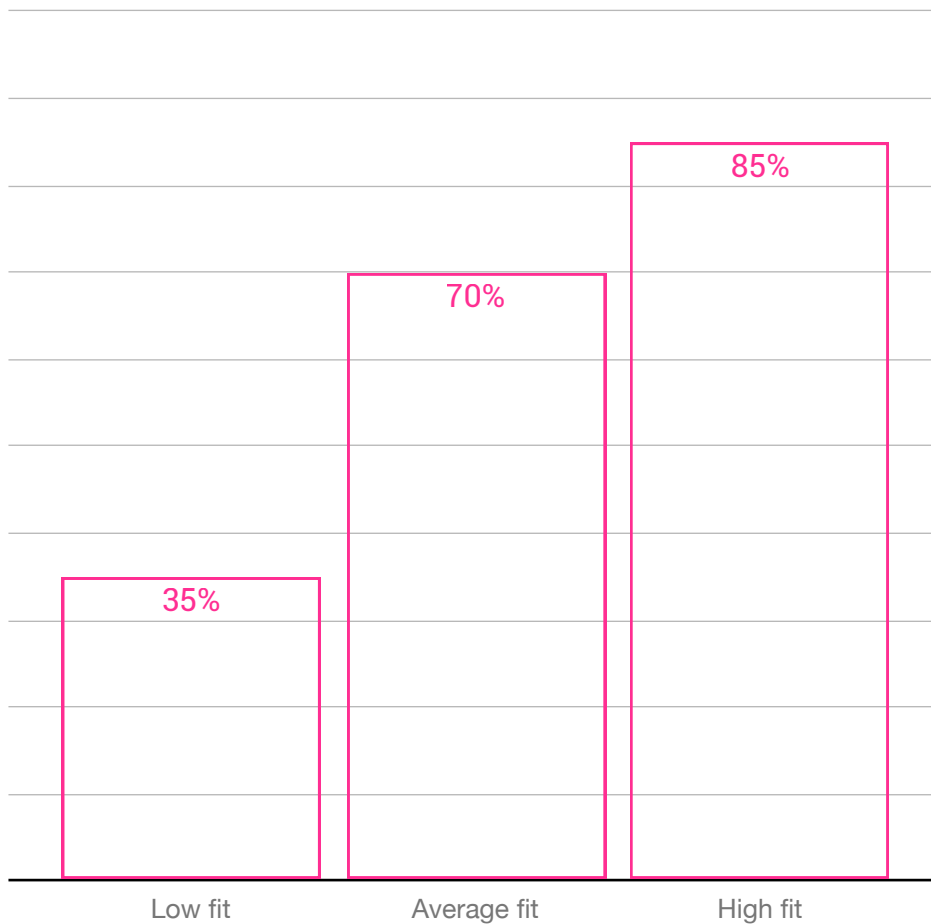
Afin de mesurer la validité prédictive du modèle développé, nous avons étudié la corrélation entre le score obtenu par les collaborateurs d'un échantillon test (n = 100) et leur niveau de performance en poste.

Le tableau ci-dessous présente les résultats obtenus sur les deux échantillons ($p < .01$) :

	Modélisation	Test
SHAPE	0.52	0.40
DRIVE	0.44	0.35
BRAIN	0.37	0.40
Combinaison des 3	0.52	0.44

Les trois tests présentent une validité prédictive correcte ($>.30$). La combinaison des trois permet d'offrir une validité incrémentielle qui consolide la prédiction.

Dans l'application opérationnelle du modèle prédictif, le graphique ci-dessous présente la probabilité d'être parmi les deux plus hauts niveaux de performance en fonction de son score au modèle prédictif :



Low fit = Score compris entre 0 et 49

Average fit = Score compris entre 50 et 59

High fit = Score compris entre 60 et 100

Indice de diversité.



En utilisant le modèle comme aide à la sélection, le risque de recruter des personnes similaires en termes de caractéristiques psychologiques se limite à 27% des critères évalués. Le modèle laisse donc place à **73% de diversité** parmi les personnes recrutées.

Conclusion.

Présélectionner les candidats à l'aide du modèle prédictif permet d'obtenir un niveau de fiabilité de 85% sur l'anticipation de la performance en poste.

Directeurs et adjoints de restaurant.

secteur restauration

Contexte.

L'étude concerne une grande chaîne de restauration rapide (+200 restaurants en France) qui compte 60 millions de clients par an.

Les directeurs de restaurants, ainsi que leurs adjoints, ont un rôle essentiel pour garantir le succès du réseau. Notre étude vise à identifier ce qui distingue les plus performants.

Problématique.

Une partie des candidats au poste cible sont issus de la mobilité interne (promotion), d'autres de recrutement externes.

Dans la première situation, la difficulté réside dans la capacité à identifier les personnes à haut potentiel d'évolution, celles qui réussiront leur évolution.

Dans la seconde situation, il s'agit d'identifier les profils capables de s'intégrer dans la culture d'entreprise spécifique et ainsi de transposer leurs compétences.

Population étudiée.

L'étude a été réalisée en 2018 sur la base de 93 adjoint de direction (ancienneté minimum de 1 an) et 86 directeurs de restaurants (ancienneté minimum de 2,5 ans).

Nous avons par ailleurs recueilli le niveau de performance de ces populations obtenu lors des entretiens annuels d'évaluation.

Adjoints de direction :



Directeurs de restaurant :



Méthodologie.

Nous avons réalisé une régression linéaire multiple afin d'identifier les caractéristiques individuelles liées à la performance en poste.

Cette analyse a fait ressortir un effet significatif de 9 traits de personnalité (SHAPE), 7 facteurs de motivations (DRIVE) pour les adjoints de direction. S'agissant des directeurs de restaurants, 9 traits de personnalité (SHAPE) se sont révélés pertinents ainsi que 8 facteurs de motivations (DRIVE).

Nombre de dimensions de personnalité (SHAPE) partagées entre les deux modèles : **3**

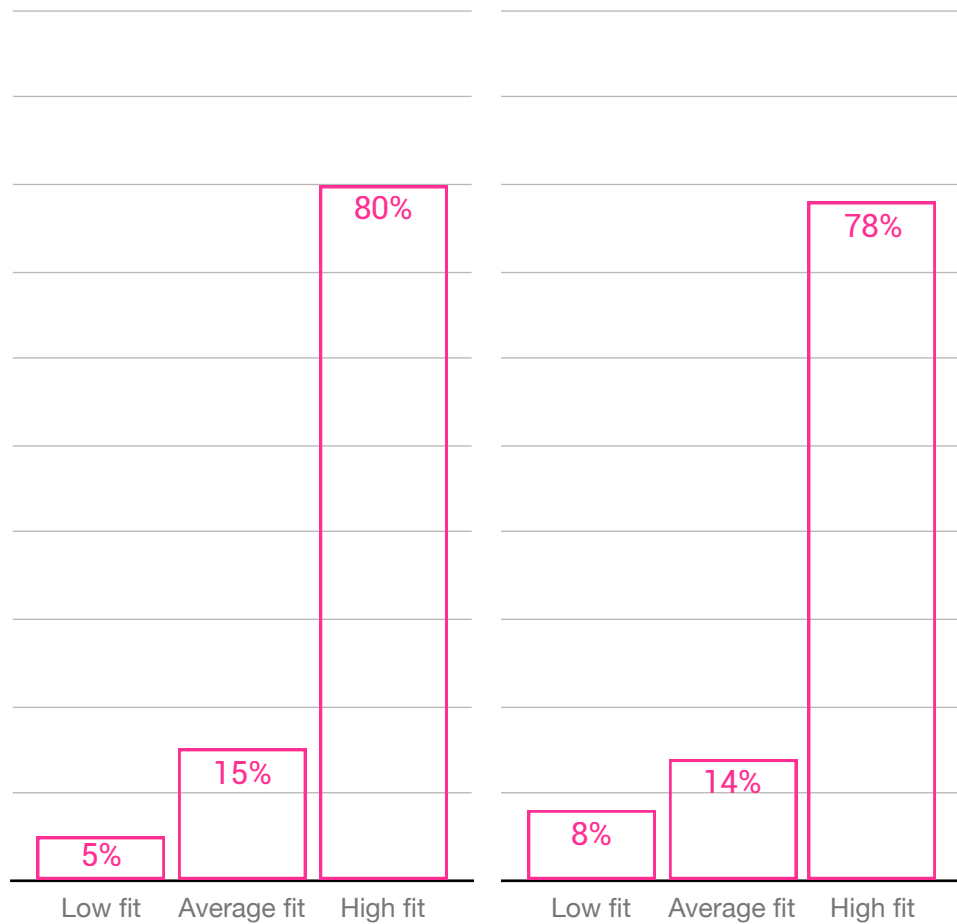
Nombre de facteurs de motivation (DRIVE) partagé entre les deux modèles : **4**

Ces caractéristiques ont été consolidées en deux modèles prédictifs. Chaque profil (candidat et collaborateur) peut être comparé à ces modèles afin d'obtenir un score sur 100. Plus le score est élevé, plus le profil partage de caractéristiques liées à la performance en poste.

Résultats.

Afin de mesurer la validité prédictive du modèle développé, nous avons étudié la probabilité de succès (performance élevée ou très élevée) en fonction de l'adéquation au modèle sur un échantillon test (respectivement de 21 et 23 personnes).

Les graphiques ci-dessous présentent cette probabilité. Celui à gauche concerne les adjoints de direction. Celui à droite concerne les directeurs de restaurant.



Low fit = Score compris entre 0 et 49

Average fit = Score compris entre 50 et 59

High fit = Score compris entre 60 et 100

Indice de diversité.



En utilisant le modèle comme aide à la sélection, le risque de recruter des personnes similaires en termes de caractéristiques psychologiques se limite à 25% des critères évalués pour les deux modèles. Ils laissent donc place à **75% de diversité** parmi les personnes recrutées.

Conclusion.

Présélectionner les candidats à l'aide du modèle prédictif, ou détecter les potentiels en interne, permet d'obtenir un niveau de fiabilité de près de 80% sur l'anticipation de la performance en poste.

Consultants.

secteur conseil

Contexte.

Le client est un acteur qui bouscule depuis 15 ans le monde du conseil. Fort de plus de 400 consultants, il travaille à accompagner la transformation de différents secteurs grâce aux avancées technologiques.

Ce cabinet très singulier se distingue de ses concurrents par une approche radicale et une culture d'entreprise forte, nourrie d'audace, d'excellence, d'intuition, d'humilité et de passion.

Problématique.

Ce cabinet se veut très exigeant dans sa sélection des consultants. Jusqu'à l'étude, il n'était possible d'y entrer qu'en ayant été formé parmi les 4 meilleures écoles de commerces de France.

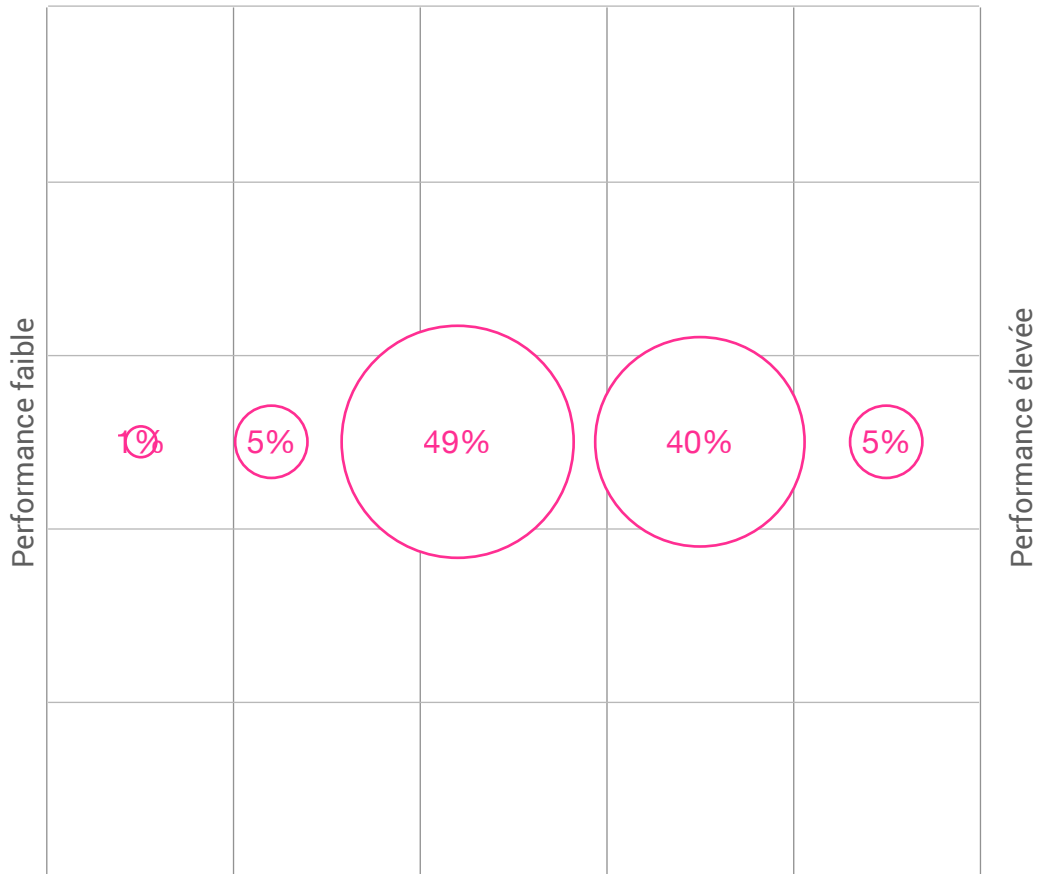
L'objectif du dirigeant est donc d'ouvrir son flux de candidat à des profils originaires de parcours plus variés, sans faire de compromis sur le niveau d'exigence attendue.

Population étudiée.

250 consultants ont participé à l'étude qui a permis de calibrer le modèle prédictif, soit plus de la moitié des effectifs. Leur ancienneté moyenne est de 2,9 ans.

Nous avons pu apprécier le niveau de performance en poste des consultants à travers une mesure réalisée lors des entretiens annuels.

Voici la distribution de la performance des 250 consultants sur une échelle à 5 niveaux :



Méthodologie.

Les notes étant très concentrées vers la moyenne (3 et 4), nous avons opéré une distinction en 2 groupes pour l'étude.

Groupe 1 : notes de 1, 2 et 3. Il s'agit des consultants notés moyennement ou faiblement.

Groupe 2 : notes de 4 et 5. Il s'agit des consultants bien ou très bien notés.

Il s'agit ainsi de la première distinction, le Groupe 2 représentant les consultants « cibles » pour la construction du modèle prédictif.

Nous avons réalisé une régression linéaire multiple afin d'identifier les caractéristiques individuelles liées à la performance en poste.

Les notes de performance étant très regroupées, nous avons aussi procédé à une régression logistique polytomique entre les groupes 1 et 2 pour identifier les caractéristiques distinctives.

Ces analyses ont fait ressortir un effet significatif de 7 traits de personnalité (SHAPE), 8 facteurs de motivations (DRIVE). L'effet du raisonnement (BRAIN) sera discuté.

Ces 15 caractéristiques ont été consolidées en modèles indépendants (un par test) puis regroupées sous un modèle prédictif unique. Chaque profil (candidat et collaborateur) peut être comparé à ce modèle afin d'obtenir un score sur 100. Plus le score est élevé, plus le profil partage de caractéristiques liées à la performance en poste.

Résultats.

Afin de mesurer la validité prédictive des modèles développés, nous avons étudié la corrélation entre le score obtenu par les collaborateurs d'un échantillon test (n = 50) et leur niveau de performance en poste.

Le tableau ci-dessous présente les résultats obtenus sur les deux échantillons ($p < .01$) :

	Modélisation	Test
SHAPE	0.52	0.53
DRIVE	0.26	0.37
BRAIN	-	-
Combinaison SHAPE / DRIVE	0.59	0.57

SHAPE présentent une validité prédictive très élevée ($>.50$), d'un niveau que l'on observe habituellement sur des tests de raisonnement. DRIVE possède une validité correct, qui apporte un léger incrément à celle de SHAPE.

Remarques sur le raisonnement (BRAIN) : Ce test n'a pas d'effet significatif dans nos analyses, car l'ensemble de l'échantillon possède une moyenne se scores très supérieure à la moyenne.

Ajouter donc BRAIN dans la modélisation augmenterait mécaniquement tous les scores des consultants. Cependant, il

est donc essentiel de prendre en compte ce test dans la sélection des candidats et d'attendre un niveau minimum.

Indice de diversité.



En utilisant le modèle comme aide à la sélection, le risque de recruter des personnes similaires en termes de caractéristiques psychologiques se limite à 22% des critères évalués. Le modèle laisse donc place à **78% de diversité** parmi les personnes recrutées.

Conclusion.

Le modèle prédictif obtenu est parmi le meilleur obtenu sur le marché à partir d'outils psychométriques similaires à ceux développés par AssessFirst. Il est donc un moyen très fiable d'identifier les candidats à très forts potentiel de succès. Il répond en ce sens parfaitement à l'objectif affiché.

Hôtes.sses de ventes.

secteur prêt à porter

Contexte.

La société est une marque incontournable d'un important groupe proposant des produits de lingerie, vêtement de sport et prêt à porter. Elle compte près de 4 000 points de vente dans le monde et 14 000 collaborateurs.

Le plus gros de ses effectifs terrain se concentre sur les Hôtes.sesses de vente (HDV). Cette population possède - comme dans les autres entreprises du secteur - un turnover particulièrement important (proche de 50%).

Problématique.

Le métier de HDV ne nécessite pas de diplôme ou de qualification particulière. Les candidatures sont nombreuses et il est difficile de s'appuyer sur des critères fiables les sélectionner.

L'étude vise donc à identifier les caractéristiques personnelles distinguant les personnes en succès. Ainsi, l'objectif est ensuite d'évaluer ces caractéristiques lors du recrutement et d'effectuer une sélection plus efficace des candidats.

Population étudiée.

La mobilisation a été complexe, puisque les passations devaient se réaliser dans les magasins, sur un ordinateur partagé. Pour cette étude, nous avons donc pu compter sur la participation de 108 HDV dont l'ancienneté moyenne est de 2,7 ans (et un écart type de 2,4).

Nous avons pu apprécier le niveau de performance en poste des HDV à travers un retour de leur manager sur deux indicateurs : l'atteinte de leurs objectifs chiffrés d'une part, et la qualité de leur attitude d'autre part.

La combinaison de ces deux sources nous a permis de les regrouper selon une distribution en 5 niveaux, dont la répartition est la suivante :



Méthodologie.

Bien qu'une asymétrie dans la distribution soit présente (elle peut s'expliquer par la façon dont les participations ont été recueillies), nous pouvons à la fois aborder les données de façon linéaire et en comparaison de groupes.

Groupe 1 : notes de 1, 2 et 3. Il s'agit des HDV notés moyennement ou faiblement.

Groupe 2 : notes de 4 et 5. Il s'agit des HDV bien ou très bien notés.

Nous avons réalisé une régression linéaire multiple afin d'identifier les caractéristiques individuelles liées à la performance en poste.

Nous avons aussi procédé à une régression logistique polytomique entre les groupes 1 et 2 pour identifier les caractéristiques distinctives.

Ces analyses ont fait ressortir un effet significatif de 8 traits de personnalité (SHAPE), 8 facteurs de motivations (DRIVE). Nous n'avons pas relevé d'effet significatif du raisonnement (BRAIN).

Ces 16 caractéristiques ont été regroupées sous un modèle prédictif unique. Chaque profil (candidat et collaborateur) peut être comparé à ce modèle afin d'obtenir un score sur 100. Plus le score est élevé, plus le profil partage de caractéristiques liées à la performance en poste.

Résultats.

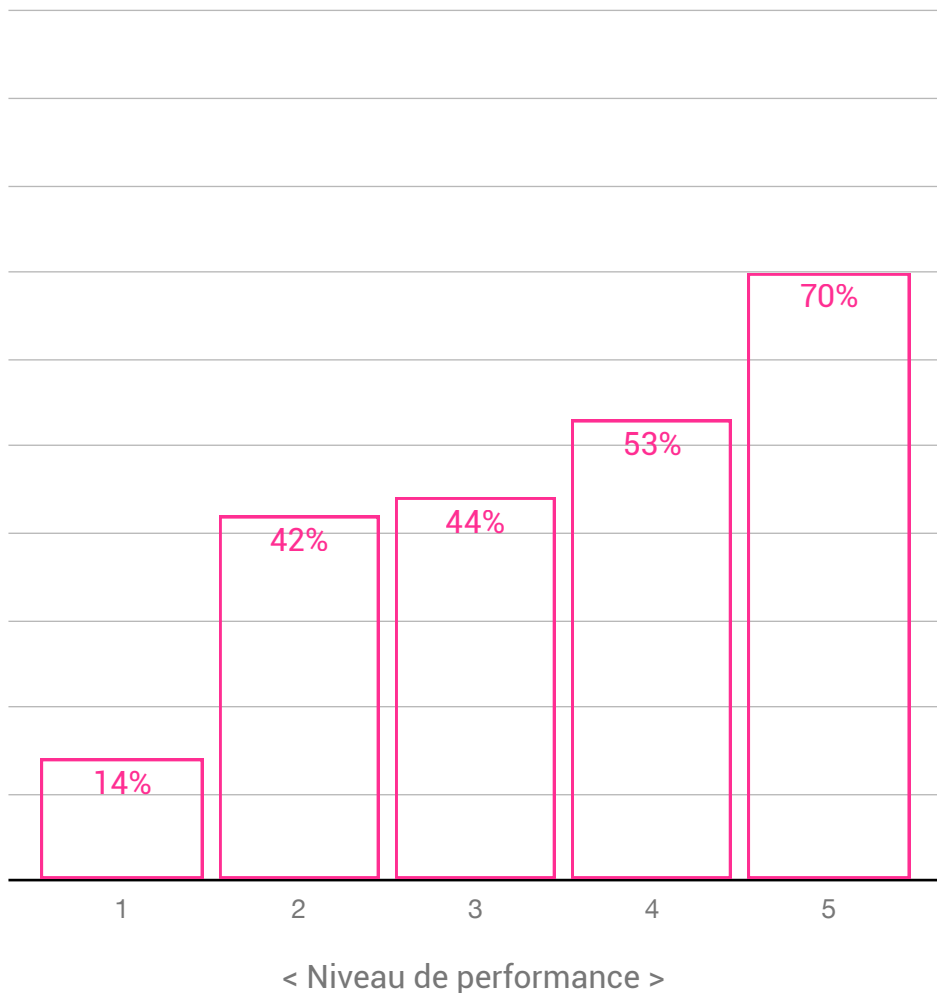
Afin de mesurer la validité prédictive des modèles développés, nous avons étudié la corrélation entre le score obtenu par les collaborateurs d'un échantillon test (n = 16) et leur niveau de performance en poste.

Le tableau ci-dessous présente les résultats obtenus sur les deux échantillons ($p < .05$) :

	Modélisation	Test
SHAPE	0.27	0.34
DRIVE	0.30	0.21
BRAIN	0.15	0.02
Combinaison SHAPE / DRIVE	0.29	0.37

Les niveaux de validité prédictive obtenus sont moyens. Ils correspondent à ceux que l'on retrouve classiquement dans la littérature scientifique, quand les tests sont utilisés selon une approche descriptive.

En regroupant les deux échantillons, voici ci-dessous comment se traduit l'effet du modèle sur la performance en poste (% de high fit au modèle en fonction de la performance) :



Indice de diversité.



En utilisant le modèle comme aide à la sélection, le risque de recruter des personnes similaires en termes de caractéristiques psychologiques se limite à 25% des critères évalués. Le modèle laisse donc place à **75% de diversité** parmi les personnes recrutées.

Conclusion.

Le modèle obtenu possède des qualités prédictives plus modestes que les autres études présentées dans ce document. Les conditions de recueil des résultats n'étant pas optimales, nous recommandons une mise à jour avec des données supplémentaires.

En l'état, le modèle apporte une contribution tout à fait correcte à la sélection et peut permettre aux recruteurs de se centrer sur des éléments objectifs pour évaluer le potentiel des candidats.

Conseillers commerciaux.

secteur assurances

Contexte.

L'étude concerne un courtier en crédit immobilier et assurance emprunteur en forte croissance.

Cette croissance implique un besoin grandissant de conseillers commerciaux.

Problématique.

La problématique concerne d'une part la performance : les conseillers commerciaux de l'entreprise ont des niveaux de succès très hétérogènes.

D'autre part, dans une entreprise qui grossit, il est essentiel de conserver une unité forte dans sa culture d'entreprise. Réussir commercialement ne fait donc pas tout, il faut aussi adopter une attitude alignée avec les valeurs de l'entreprise.

Enfin, cette population possède un taux de turnover important, du fait de la tension de l'offre sur le marché du travail.

Population étudiée.

L'échantillon d'étude étant limité, l'étude s'est conduite en deux temps : un premier qui a impliqué 74 conseillers commerciaux et qui a aboutit à une modélisation initiale. Puis un second échantillon 18 mois plus tard a permis de mesurer l'impact du modèle sur le succès de 61 personnes recrutées.

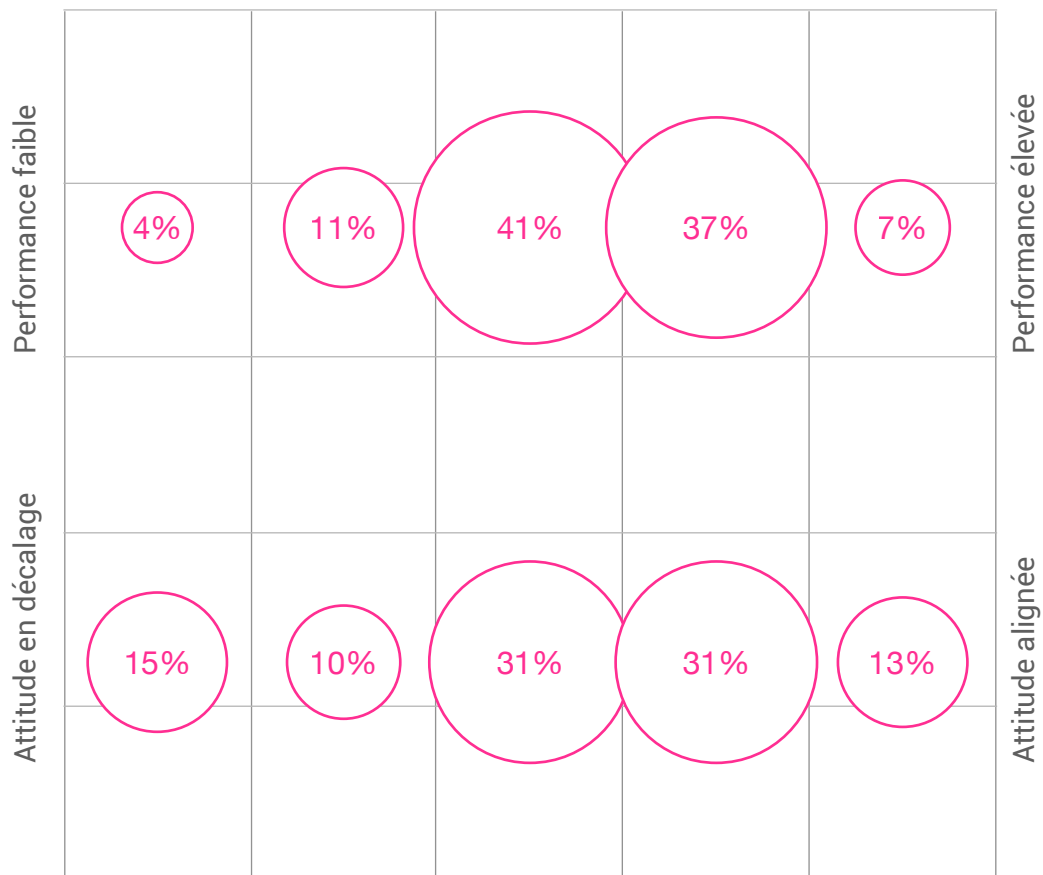
Au regard de la problématique, nous avons distingué et suivi 3 notions :

-La performance. Elle est chiffrée, objective, et correspond aux objectifs de ventes fixés.

-L'attitude. Elle est appréciée lors des entretiens RH, des retours managers, et reflète une appréciation plus qualitative des personnes.

-Le turn-over. Il est mesurable, et nous pouvons identifier qui en est à l'initiative.

Voici les résultats de la population issus de la seconde vague :



Méthodologie.

Nous avons réalisé une régression linéaire multiple afin d'identifier les caractéristiques individuelles liées à la performance en poste.

Cette analyse a fait ressortir un effet significatif de 8 traits de personnalité (SHAPE), 8 facteurs de motivations (DRIVE) et 2 styles de raisonnement (BRAIN).

Ces 18 caractéristiques ont été consolidées en un modèle prédictif unique. Chaque profil (candidat et collaborateur) peut être comparé à ce modèle afin d'obtenir un score sur 100. Plus le score est élevé, plus le profil partage de caractéristiques

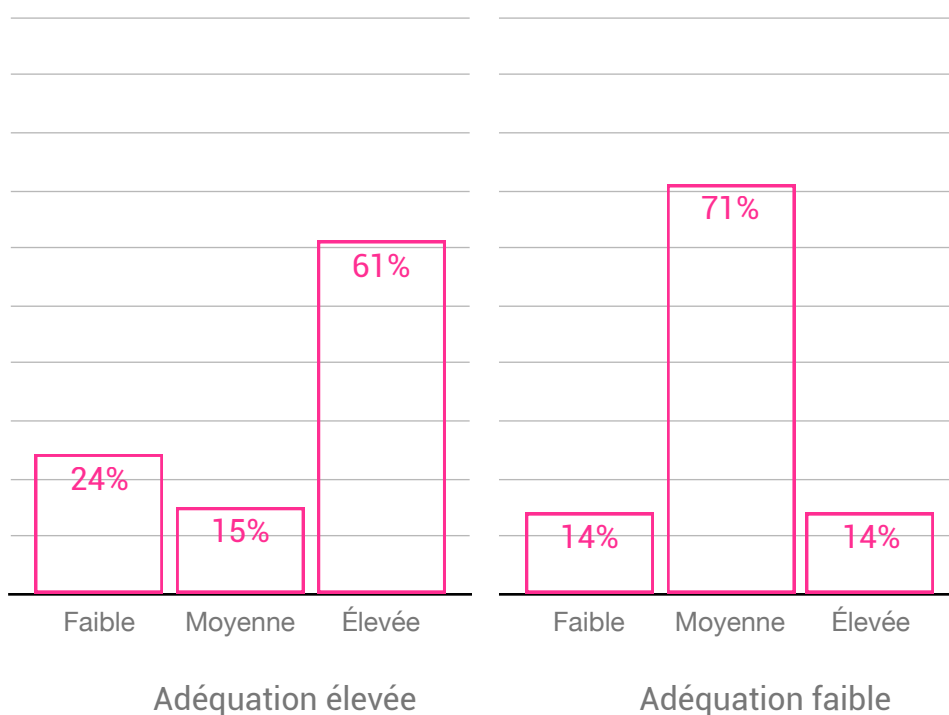
liées à la performance en poste.

Comme le modèle était encore à consolider, il a utilisé comme un indicateur non déterminant sur la décision de recrutement. Si bien que nous avons pu analyser le lien entre le score obtenu à ce modèle et le succès en poste par la suite.

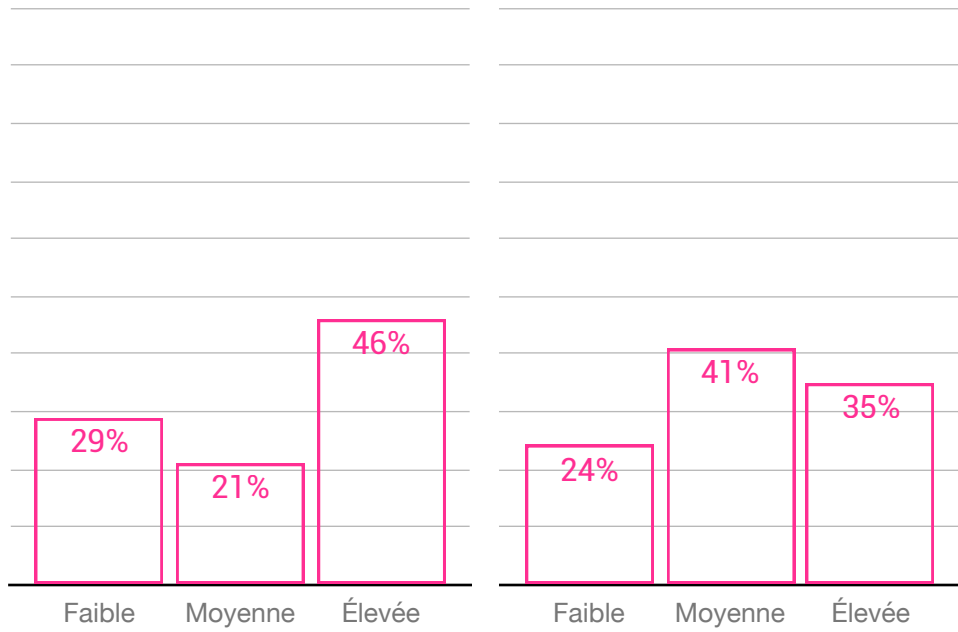
Résultats.

Nous avons donc comparer 2 groupes : Celui qui a obtenu une forte adéquation au modèle prédictif (n=28) et celui avec de faibles niveaux d'adéquation (n=17). Nous avons laissé de côté les 16 personnes dans la moyenne en terme d'adéquation.

Performance des conseillers commerciaux en fonction de leur adéquation au modèle :



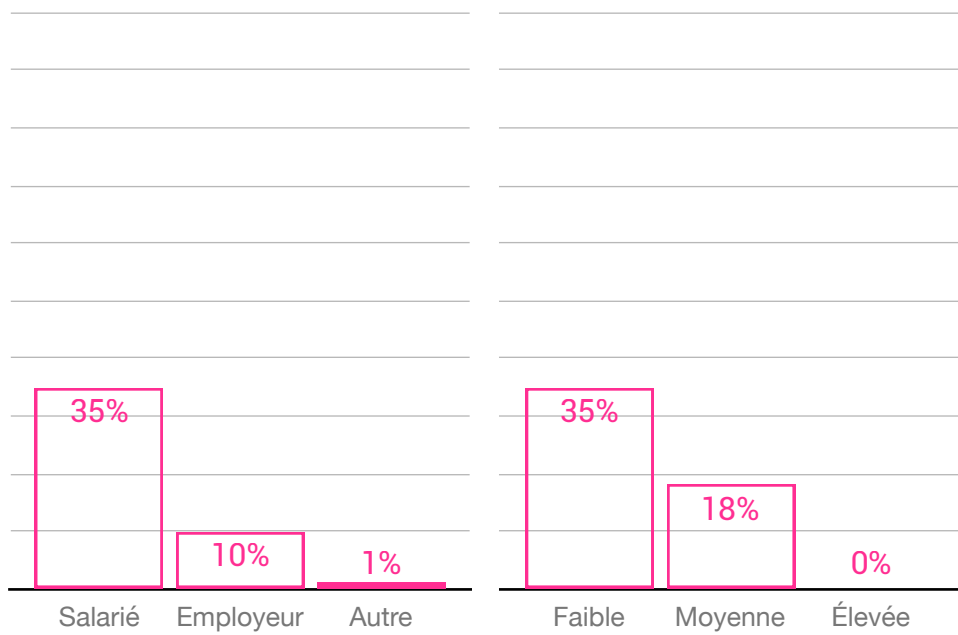
Adhésion aux valeurs des conseillers commerciaux en fonction de leur adéquation au modèle :



Adéquation élevée

Adéquation faible

Turnover des conseillers commerciaux en fonction de leur adéquation au modèle :



Adéquation élevée
(46%)

Adéquation faible
(53%)

Concernant la performance, une adéquation élevée au modèle permet d'identifier des personnes nettement en succès que celles ayant une adéquation faible.

L'effet est moins notable sur l'adhésion aux valeurs de l'entreprise. Au regard de la taille de l'échantillon, il serait hasardeux d'en tirer des conclusions.

Sur le turnover, nous constatons que son origine principale est à l'initiative des salariés. Après une analyse détaillée de ces ruptures, il n'apparaît pas de tendance nettes qui expliquerait ces résultats. Notre hypothèse est donc que l'origine du turnover se situe à un niveau organisationnel (condition de travail, management, politique de rémunération....) et non individuel.

Indice de diversité.



En utilisant le modèle comme aide à la sélection, le risque de recruter des personnes similaires en termes de caractéristiques psychologiques se limite à 23% des critères évalués. Le modèle laisse donc place à **77% de diversité** parmi les personnes recrutées.

Conclusion.

La mesure de l'impact du modèle sur le second échantillon laisse entrevoir une capacité à anticiper le potentiel de performance en poste.

Au regard des données obtenues, nous avons mis à jour le modèle afin de créer un effet plus fort sur l'adhésion aux valeurs. Il est possible, en conséquence, que cela influence le turnover à la baisse.

Graduate Program.

secteur immobilier commercial

Contexte.

L'entreprise est le premier créateur et opérateur global de centre de shopping au monde. Disposant de plus de 3000 employés, il est présent dans 12 pays.

Son European Graduate Program permet d'identifier la futur élite de l'entreprise. Il s'agit d'un programme accéléré extrêmement exigeant. Il possède aussi la réputation d'être sélectif : chaque année, une vingtaine de places sont ouvertes pour plus de 1300 candidats.

Problématique.

Il y a deux enjeux dans l'étude de cet European Graduate Program (EGP).

Le premier répond à un objectif d'apporter plus de diversité dans l'entreprise. Jusque là, le programme n'est ouvert qu'au 10 plus grandes écoles de commerces et d'ingénieur.

Le second est lié aux contraintes inhérentes au flux de candidatures : il faut un processus fiable qui puisse s'appliquer à un volume important de candidats chaque année.

Population étudiée.

La population étudiée est répartie en deux vagues : une première de 39 collaborateurs issus du parcours EGP (dont 19 femmes et 20 hommes) a permis une première modélisation.

La seconde vague a consisté en l'analyse des nouvelles promotions intégrées à l'EGP. Elle a impliqué 71 personnes dont 36 femmes et 35 hommes.

Une fois dans le programme, les collaborateurs sont évalués sur un niveau de performance en 5 points :

1 = très en dessous des objectifs

2 = en dessous des objectifs

3 = dans les objectifs

4 = au-dessus des objectifs

5 = très au-dessus des objectifs

Methodologie.

La première étude a conduit à un modèle initial qui méritait d'être mis à l'épreuve des nouvelles promotions de l'EGP. Nous avons constaté un décalage assez flagrant entre les nouvelles promotion et les personnes issues de celles des années précédentes : les attentes avaient évoluées, l'entreprise n'attendait plus la même attitude.

Nous avons donc mis à jour la modélisation, en privilégiant les tendances qui étaient à l'origine de performance dans les programmes récent plutôt que les anciens.

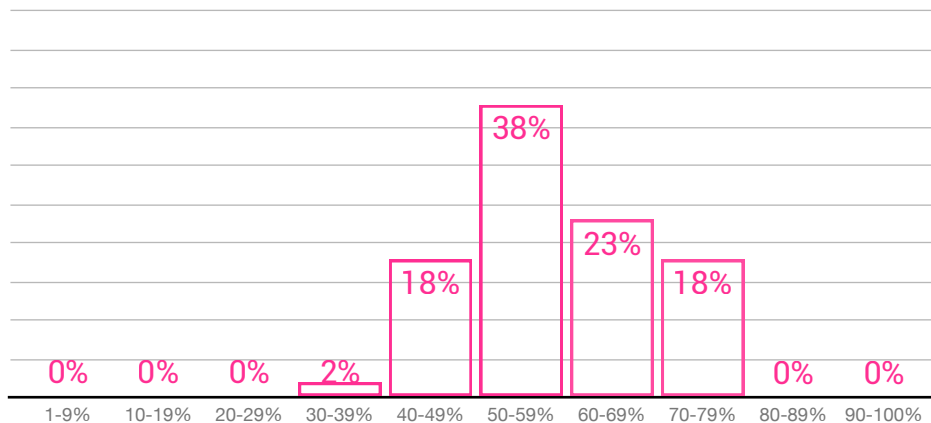
Cette analyse a fait ressortir un effet significatif de 8 traits de personnalité (SHAPE), 8 facteurs de motivations (DRIVE) et 1 niveau de raisonnement très élevé (BRAIN).

Ces 17 caractéristiques ont été consolidées en un modèle prédictif unique.

Résultats.

Afin de mesurer la validité prédictive des modèles développés, nous avons étudié la distribution des adéquations des personnes recrutées dans le programme, ainsi que le lien entre ces niveaux d'adéquation et la performance obtenue.

Impact de la modélisation sur les premières promotions :



Répartition :

20% de la promotion obtient une adéquation inférieure à 50% au modèle.

38% de la promotion obtient une adéquation dans la moyenne (50% à 59%).

41% de la promotion obtient une adéquation inférieure à 50% au modèle.

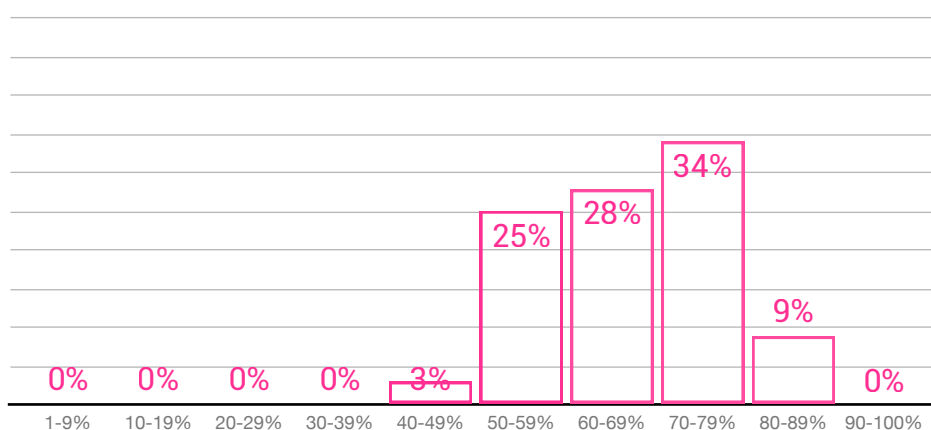
Moyennes des adéquations en fonction du niveau de performance :

Très au-dessus des objectifs: **61%**

Au-dessus des objectifs : **53%**

Dans les objectifs : **52%**

Impact de la modélisation sur les promotions suivantes :



Répartition :

3% de la promotion obtient une adéquation inférieure à 50% au modèle.

25% de la promotion obtient une adéquation dans la moyenne (50% à 59%).

72% de la promotion obtient une adéquation inférieure à 50% au modèle.

Moyennes des adéquations en fonction du niveau de performance :

Très au-dessus des objectifs: **80%**

Au-dessus des objectifs : **70%**

Dans les objectifs : **72%**

La corrélation entre l'adéquation AssessFirst et la performance est de .24 ($p < .01$). Cet effet significatif reste modéré par le fait que les étudiants recrutés dans le programme EGP aient à minima une performance moyenne. Aussi, cela ne fait que renforcer la capacité du test à prédire le succès dans le programme.

Indice de diversité.



En utilisant le modèle comme aide à la sélection, le risque de recruter des personnes similaires en termes de caractéristiques psychologiques se limite à 22% des critères évalués. Le modèle laisse donc place à **78% de diversité** parmi les personnes recrutées.

Fait supplémentaire augmentant la diversité : en utilisant le modèle prédictif comme référence à l'entrée de son EGP, l'entreprise a ouvert les candidatures aux étudiants de 16 établissements supplémentaires.

Conclusion.

Le modèle prédictif développé pour l'EGP a permis d'ouvrir le programme à des étudiants issus de parcours plus divers que précédemment, tout en gardant la capacité de gérer le flux important de candidatures générées et le niveau d'exigence attendu.

Cette application est en ce sens un très bon exemple de succès pour allier diversité et performances.

Deux choses sont à noter en complément dans cette étude :

- L'importance de mettre à jour un modèle lorsque la stratégie de l'entreprise évolue et se tourne vers d'autres attentes.
- Sélectionner à partir d'un modèle comme celui développé permet d'assurer une parité dans les candidatures pré-sélectionnées.

Conseillers commerciaux.

secteur assurance

Contexte.

L'entreprise est une marque française mondialement reconnue, présente dans 64 pays. Elle affiche une culture centrée sur le client, ses attentes et ses besoins. Elle mise sur la confiance qu'elle leur inspire.

Ses conseillers commerciaux sont les ambassadeurs de cette culture. L'entreprise investit pour s'assurer que ses conseillers soient à la hauteur de la promesse. Cela passe notamment par une formation initiale de deux mois avant d'être envoyé sur le terrain.

Problématique.

Comme dans tous les secteurs et au regard du marché pénurie sur ces profils, les conseillers commerciaux de l'entreprise ont un taux de turnover important.

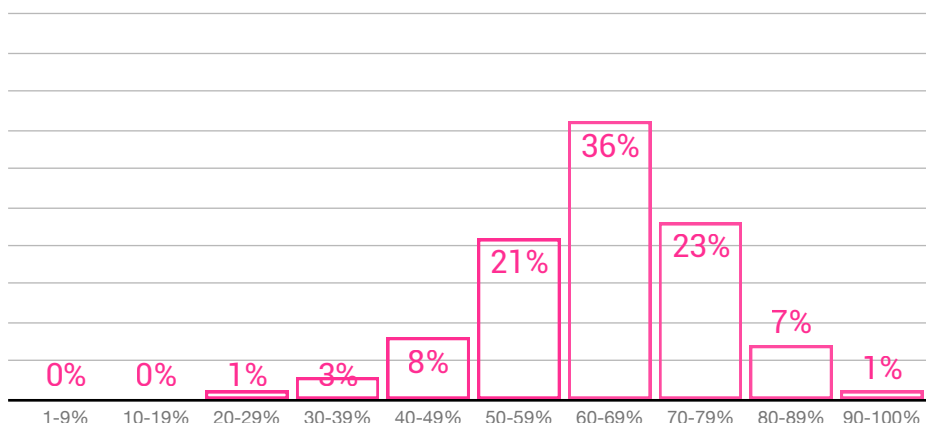
L'entreprise capitalisant énormément sur la formation et le transfert d'expérience pour assurer un niveau de professionnalisme maximal de la part de ses conseillers, les voir quitter l'entreprise est une perte considérable sur cet investissement. L'objectif est donc de réduire le turnover, particulièrement celui lié aux ruptures de périodes d'essai.

Population étudiée.

Au total, 326 conseillers commerciaux ont été étudiés, dont 152 femmes et 174 hommes. Leur moyenne d'âge est de 35 ans avec un écart type de 9 ans.

Après 12 mois, 281 étaient toujours en poste et 45 ont quitté l'entreprise.

Répartition des conseillers recrutés sur le modèle prédictif :



La vaste majorité (67%) des conseillers recrutés ont une adéquation élevée au modèle. 21% ont une adéquation moyenne et 12% ont une adéquation faible.

Cette distribution s'explique par le fait que le recruteurs sont libres de prendre une décision favorable ou non sur un candidats, quand bien même elle est en divergence avec le modèle prédictif. Pour autant, le modèle et l'évaluation du recruteur a tendance à converger.

Méthodologie.

Nous avons conduit l'étude en réalisant des comparaisons entre les conseillers toujours en poste et ceux ayant quitté l'entreprise.

Cette analyse a fait ressortir un effet significatif de 8 traits de personnalité (SHAPE), 8 facteurs de motivations (DRIVE). Le raisonnement n'apparaît pas comme une variable qui vient départager la fidélisation en poste. On peut l'expliquer par une homogénéité forte dans l'échantillon étudié, du fait de la prise en compte de cet information lors de la sélection.

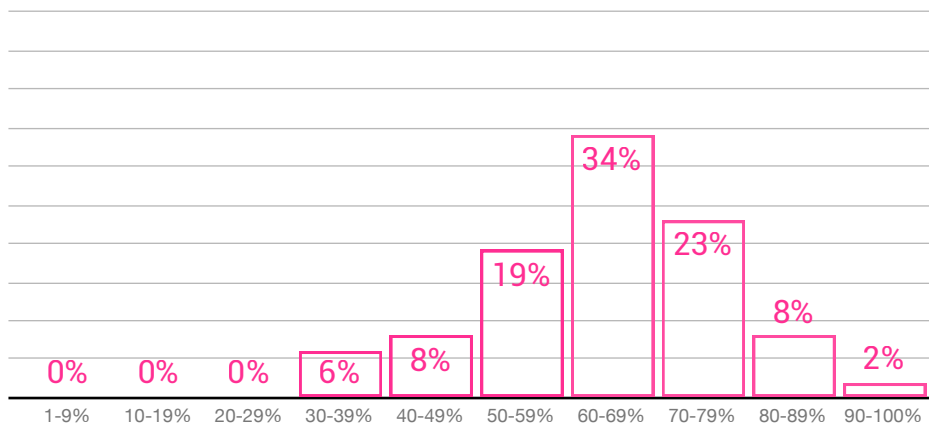
Ces 16 caractéristiques ont été consolidées en un modèle prédictif unique.

Résultats.

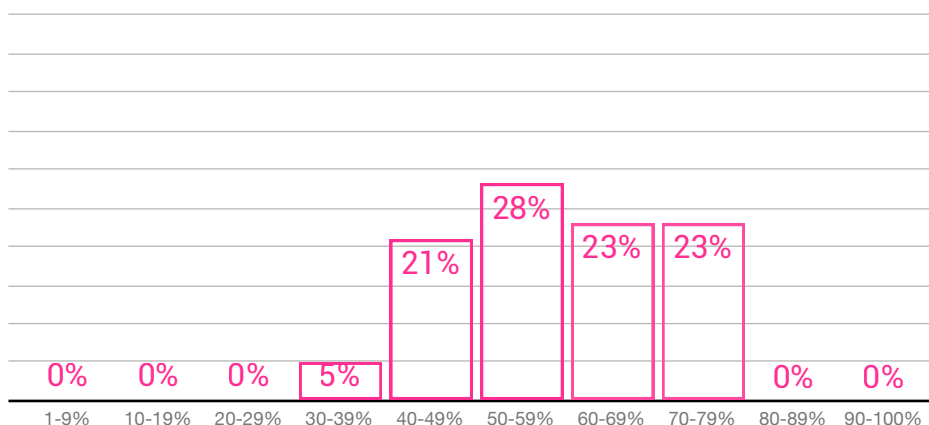
Afin de mesurer la validité prédictive du modèle développé, nous avons étudié la distribution des adéquations des

personnes recrutées en distinguant celles toujours en de celles ayant quitté l'entreprise sur un échantillon test (n=64).

Distribution des personnes toujours en poste :



Distribution des personnes ayant quitté l'entreprise :



En synthèse :

Turnover moyen = **14%**

Turnover des faibles adéquations au modèle AssessFirst (<60%) = **20%**

Turnover des fortes adéquations au modèle AssessFirst (>60%) = **10%**

Indice de diversité.



En utilisant le modèle comme aide à la sélection, le risque de recruter des personnes similaires en termes de

caractéristiques psychologiques se limite à 25% des critères évalués. Le modèle laisse donc place à **75% de diversité** parmi les personnes recrutées.

Conclusion.

Le modèle prédictif développé pour identifier les profils les plus susceptibles de rester dans l'entreprise permet une baisse significative du turnover. En effet, le ratio est du simple au double en fonction de l'adéquation au modèle.

Comme le notre les distributions présentées, il est possible de rester dans l'entrepris tout en ayant un niveau d'adéquation au modèle faible. À l'inverse, il est aussi possible de voir des personnes quitter l'entreprise alors qu'elles avaient une adéquation élevée au modèle. Cela peut conforter les recruteurs dans le fait de prendre des décisions indépendamment des recommandations de l'algorithme. Cela dit, nous constatons que ces décisions réfèrent à des prises de risques plus importantes puisqu'elles contribuent à plus d'échec dans le recrutement. Elles sont donc à mesurer au regard de ce constat.

Responsables de vente.

secteur commerce

Contexte.

L'entreprise est un grand magasin multi-spécialiste avec un réseau international. Il bénéficie d'une réputation importante en proposant une large gamme de produits à un cible de particuliers.

La majorité des effectifs et des recrutements se concentre sur la force de vente : Hôtes.ses de caisse, Chargé.e d'accueil, Vendeurs.euses, Responsables de vente.

Problématique.

Les annonces de recrutement génèrent un flux massif de candidatures, environ 10 000 par an pour le magasin parisien. Traditionnellement, ces candidatures sont analysées sur la base du CV et parfois de la lettre de motivation qui l'accompagne.

La limite de ce système de recrutement se ressent à plusieurs niveaux : beaucoup de candidats rencontrés en entretien ne sont finalement pas qualifiés pour le poste (en moyenne, 6 candidats rencontrés pour un recruté), l'expérience précédente est très peu prédictive du succès futur et le nombre de rupture de période d'essai reste trop élevée (17%).

Il s'agit donc de construire un système de présélection plus prédictif du succès qui puisse :

- Faire gagner du temps dans la présélection des candidatures.
- Améliorer le taux de candidats recrutés / candidats rencontrés.
- Baisser le turnover

Population étudiée.

La population étudiée se divise en 4 catégories :

- Les Responsables de vente (n = 51)
- Les Vendeurs.euses (n = 186)
- Les chargé.e.s d'accueil (n = 43)
- Les Hôtes.ses de caisse (n = 60)

Pour évaluer la qualité de ces recrutements, nous nous sommes basés sur 3 critères :

- La validation des périodes d'essai
- Les données recueillies lors des entretiens annuels d'évaluation (notation sur 9 compétences).
- L'atteinte des objectifs (pour les Responsables de vente)

Méthodologie.

Nous avons construit un modèle prédictif pour chaque rôle en analysant le lien entre la personnalité et le succès en poste. La taille ds échantillon étant réduite, nous avons cherché les transpositions possibles d'un groupe à l'autres (tendances qui se confortaient en allant dans la même direction).

Ces analyses nous ont permis d'identifier les traits de personnalité avec lesquels constituer les modèles prédictifs.

Exemple de lien entre la personnalité et les compétences :

	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9
Assertivité		●	●		●		●		
Diplomatie	●	●			●	●		●	●
Ouverture		●	●					●	●
Remise en cause									●
Consulter les autres									●
Tâches variées						●			●
Inventivité		●	●	●	●	●			
Organisation				●		●	●		
Sens du détail	●			●					
Sens de l'initiative	●	●	●		●	●			●
Contrôle émotionnel			●		●	●		●	●
Stabilité			●			●			●

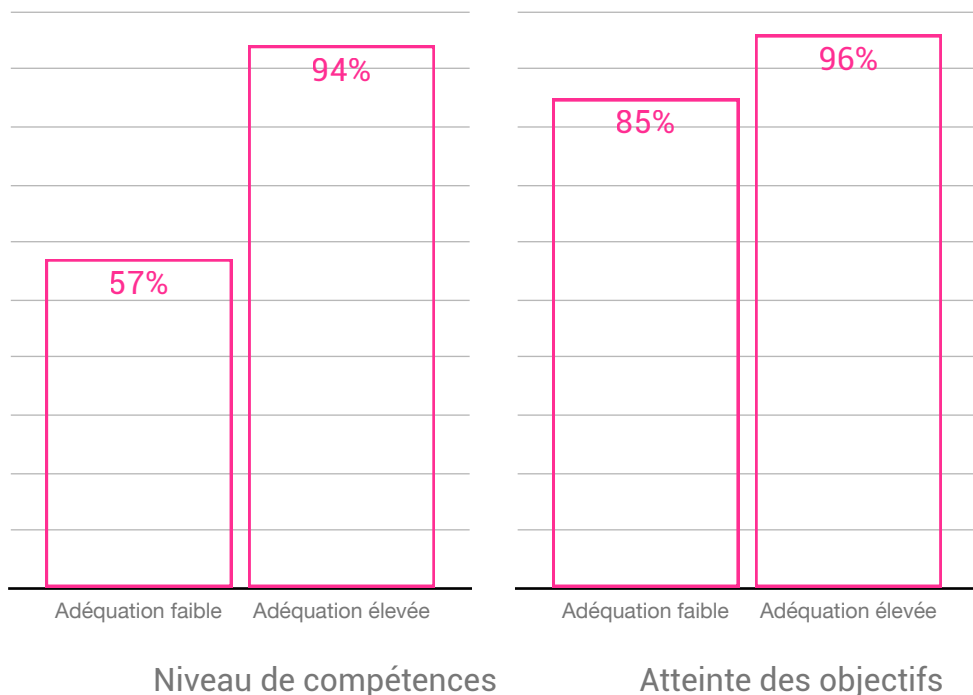
- Correlations positives ($p < 0.01$)
- Correlations négatives ($p < 0.01$)

- C1 - LA PASSION DU CLIENT
- C2 - L'AUDACE D'INNOVER
- C3 - LE GOÛT DE L'EXCELLENCE
- C4 - L'ENGAGEMENT COLLECTIF
- C5 - MERCHANDISING
- C6 - ORGANISER / PLANIFIER , SUIVRE ET CONTROLER
- C7 - PREVENIR ET GERER UN CONFLIT
- C8 - ACCUEILLIR LE CLIENT
- C9 - POLITIQUE COMMERCIALE

Résultats.

Les modèles initiaux étant établis sur la base de profils en poste, ils ne prenaient pas en compte les résultats des personnes ayant été en échec (rupture de période d'essai). L'adéquation obtenus par les candidats était donc un indicateur parmi d'autres pour les recruteurs, et ils ont été amené à recruter des candidats avec des adéquations fortes (>50%) aussi bien que des candidats avec des adéquations faibles (<50%).

Résultats obtenus par les personnes recrutées :



Évolution du turnover

Taux de rupture des périodes d'essais (avant recrutement prédictif) : **17%**

Taux de rupture des périodes d'essais (après recrutement prédictif) : **9%**

Vitesse des recrutements

Durée moyenne d'un recrutement (avant recrutement prédictif) : **45 jours**

Durée moyenne d'un recrutement (après recrutement prédictif) : **30 jours**

Qualité des candidats reçus en entretien

Nombre moyen de candidats rencontrés pour un candidat recruté (avant recrutement prédictif) : **6**

Nombre moyen de candidats rencontrés pour un candidat recruté (après recrutement prédictif) : **3**

Conclusion.

Les modèles prédictifs ont eu des effets bénéfiques à tous les stades du recrutement :

-En identifiant rapidement les candidats à fort potentiel de succès, les recruteurs ont vu doubler la qualité des profils rencontrés en entretien.

-Cela a eu un impact positif sur le délai de recrutement qui est passé de 45 jours à 30 jours.

-Les personnes recrutées ont vu leur période d'essai valider à un taux de 91%, ce qui a réduit de presque 50% le taux d'échec initial.

-Une fois la période d'essai validée, les personnes avec un niveau d'adéquation élevé avec le modèle ont eu un niveau de compétence et une atteinte d'objectifs supérieur aux personnes avec un faible niveau d'adéquation.

Profils techniques.

secteur mode

Contexte.

L'entreprise est une marque de mode qui s'assume comme radicale. Lancée initialement en Angleterre, elle est désormais distribuée partout dans le monde.

Chaque pays est indépendant dans la façon de recruter et de gérer son personnel. La culture de l'entreprise est forte et requiert d'identifier la capacité des candidats à y adhérer avant de le recruter. AssessFirst a été choisi dans cet objectif, et avec la volonté de l'appliquer à tous les profils de l'entreprise.

Problématique.

Il est plus rare de voir les profils techniques ciblés directement par une évaluation de leur soft-skills lors du recrutement. Les entreprises mettent plutôt la priorité sur leurs hard-skills. Pourtant, les échecs de recrutements s'expliquent beaucoup par un décalage comportement de la part des nouveaux recrutés.

Dans le cas présent, les échecs de recrutements des profils techniques liés au décalage culturel s'élèvent autour de 30%. L'objectif est donc de réduire ce taux.

Population étudiée.

La population étudiée peut être qualifiée de « profils techniques », dans la mesure où il s'agit de tous les profils du département « IT et data » de la division russe de la marque.

La population présentée dans les résultats comprends 176 personnes recrutées en 2020 et dont nous avons assez de recul pour dire si leur période d'essai a été validée ou non.

Méthodologie.

Initialement, le modèle prédictif a été construit grâce à un mix data-humain. La personne en charge des recrutements IT a demandé à un échantillon d'une trentaine de personnes en succès de compléter les questionnaires AssessFirst. Grâce au module d'intelligence artificiel, il a identifié les caractéristiques distinctives de cet échantillon et créé une première modélisation.

Il a ensuite retravaillé le modèle en intégrant les éléments de la littérature scientifique renvoyant à un tempérament entrepreneurial. Enfin, il a validé la cohérence de son modèle avec la culture de l'entreprise.

Ce travail en 3 parties a donné lieu à un modèle prédictif composé de 9 traits de personnalité et de 7 facteurs de motivations. Ce modèle restant en validant du point de vue scientifique, les recruteurs se sont dans un premier temps attachés à le regarder comme une information complémentaire, sans baser uniquement leur décision sur le score d'adéquation. Ils ont donc recruté des personnes avec une adéquation faible au modèle.

Résultats.

Voici la matrice qui croise la prédiction du modèle et ce qu'il s'est passé dans la réalité pour 176 recrutements effectués avant la création du modèle :

Prédiction de succès	5%	63%
Prédiction d'échec	26%	6%
	Échec réel	Succès réel

La prédiction du modèle s'est donc révélée correcte pour 89% des personnes recrutées :

- Le succès prédit s'est confirmé pour 63% des recrutés.
- L'échec prédit s'est confirmé pour 26% des recrutés.
- L'échec prédit s'est révélé être une erreur pour 6% des recrutés.
- Le succès prédit s'est révélé être une erreur pour 5% des recrutés.

Conclusion.

La marge d'erreur du modèle état très faible (10.7%), il a permis de diviser par 3 les échecs de recrutement liés à des problèmes d'adéquation à la culture de l'entreprise.

Commerciaux terrain.

secteur industriel

Contexte.

L'entreprise est un acteur européen majeur de la fourniture de produits chimiques, de consommables et d'outillage pour les professionnels.

L'étude porte sur ses commerciaux terrain qui représentent les deux tiers de ses effectifs. C'est une cible difficile à attirer et à garder car le marché est en tension. L'intérêt particulier ici est que nous avons mené un travail longitudinal sur une période s'étalant sur cinq ans (2014-2019).

Problématique.

L'objectif principal qui a motivé la conduite de cette étude est le taux de turnover des nouveaux commerciaux. À 12 mois après leur recrutement, il s'élevait à 51%. Au bout d'un an, il restait donc moins de la moitié des profils recrutés (et formés).

L'objectif secondaire, s'agissant de profils commerciaux, est de maximiser leurs performances de vente.

Population étudiée.

La première modélisation porte sur un échantillon de 276 personnes, dont 96 femmes et 180 hommes. Leur moyenne d'âge est de 36,5 ans avec un écart type de 9 ans. Leur ancienne moyenne en poste est de 5,3 ans avec un écart type de 5,5 ans.

25 indicateurs de performance ont été investigués afin d'identifier les déterminants de la performance commerciale. Pour chacun de ces indicateurs, nous avons obtenu les données par mois. Quelques exemples :

- Chiffre d'affaire (en €)
- Atteinte des objectifs (en %)

- Nombre de nouveaux clients (valeur brute)
- Chiffre d'affaire nouveaux clients (en €)
- Nombre de rencontres mensuelles (valeur brute)
- Nombre de rencontres par commande (ratio)
- ...

En 2015, l'échantillon était ainsi constitué de 177 personnes dont 150 toujours en poste.

En 2016 l'échantillon était ainsi constitué de 361 personnes dont 242 toujours en poste.

En 2017 l'échantillon dépassait les 600 personnes cumulées...

Méthodologie.

Le travail d'étude statistique débute par un nettoyage des données et une neutralisation des effets parasites.

L'ancienneté a un impact positif sur le CA (.36) et le nombre de commandes des commerciaux (.39). Nous avons noté que cet effet est plus important chez les commerciaux catégorisés comme « bons » par rapport aux commerciaux catégorisés comme « mauvais » (voir tableau ci-après). Cela implique que les profils performants tirent partie plus rapidement de l'expérience acquise au sein de l'entreprise. En ce qui concerne le développement du portefeuille client, l'effet de l'ancienneté est négatif : plus les commerciaux sont en poste depuis longtemps, et moins ils développent leur portefeuille. Rien d'étonnant à cela, mais il était important de le noter pour neutraliser cet effet dans l'analyse de l'impact de la personnalité et des motivations.

Corrélation ancienneté et succès commercial :

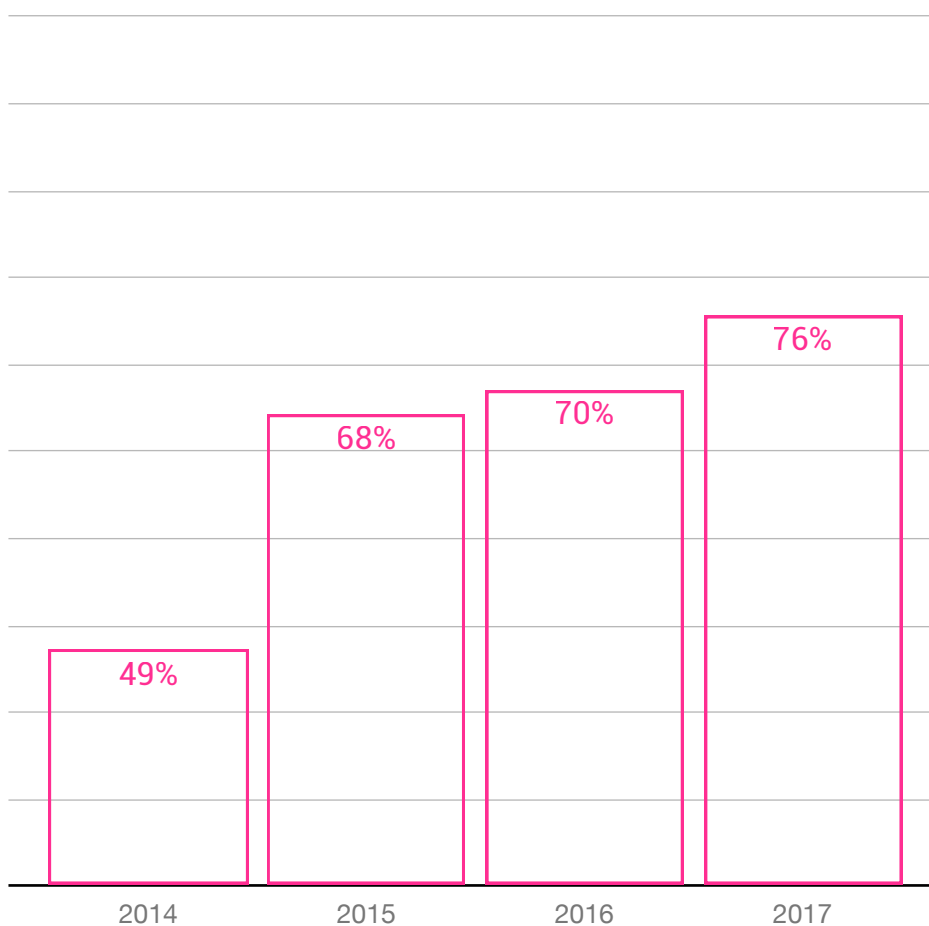
	Chiffre d'affaire	Commandes par jour
Général	0.36	0.39
Mauvais	0.34	0.36
Bons	0.43	0.51

Nous procédons ensuite à un ensemble de regressions linéaires, régressions logistiques, afin d'identifier les caractéristiques individuelles liées au succès e poste.

Nous avons enfin suivi les personnes recrutés, procédé à une mise à jour annuelle du modèle prédictif, et ce dans deux objectifs : maximiser so pouvoir de prédiction et assurer qu'il reste adapté à l'évolution des pratiques de l'activité (exemple : évolution du travail « traditionnel » vers le e-commerce).

Résultats.

Tout d'abord, voici l'évolution de la rétention des commerciaux 12 mois après leur recrutement :



Le turnover a donc été divisé par deux en 4 ans, passant de 51% à 24%.

Concernant la performance commerciale, voici le lien entre les traits de personnalité présents dans le modèle prédictif et les indicateurs de performance retenus :

	1	2	3	4	5	6	7
Assertivité							
Sociabilité			●			●	
Ouverture				●			
Remise en cause						●	●
Abstraction					●		●
Inventivité							
Persévérance		●					
Sens de l'initiative	●		●				
Optimisme						●	
Stabilité							

● Correlations positives ($p < 0.01$)

● Correlations négatives ($p < 0.01$)

1 - Chiffre d'affaire

2 - Atteinte des objectifs

3 - Nombre de rencontres pour une commande

4 - Chiffre d'affaire nouveaux clients

5 - Commandes clients à 6 mois

6 - Chiffre d'affaire e-commerce

7 - Commandes clients à 12 mois

Comme on peut le constater pour le trait de personnalité « Remise en cause », nous sommes parfois dans une situation où une caractéristique personnelle favoriser le développement d'un aspect de performance au détriment d'un autre. Nous avons simplement fait en sorte de construire le modèle prédictif avec des dimensions qui assurent un maximum de rétention tout en étant bénéfiques pour les performances commerciales.

Conclusion

Après un suivi de 5 ans et le constat que le turnover a été divisé par deux, nous prenons la mesure d'une telle étude dans sa capacité à pousser la validité prédictive des tests à leur meilleur niveau.

About AssessFirst

AssessFirst has developed a predictive recruitment solution allowing companies to predict how well candidates and employees will succeed and thrive in their job. The AssessFirst solution analyses data on over 5,000,000 profiles, whether candidates, employees or recruitment professionals.

Today, over 3,500 companies use the AssessFirst solution to raise their performance by up to 25%, drive down their recruitment costs by 20% and reduce their employee turnover rate by 50%.

Find out more: www.assessfirst.com

