



smart. valid. preferred.

Le jugement situationnel par cut-e

Entretien avec Andreas Lohff,
Directeur general du groupe cut-e

cut-e France
6 rue Auguste Comte
92170 Vanves

www.cut-e.fr
E-mail: info.france@cut-e.com

Version 1.1 19.02.2014



www.cut-e.com

Le jugement situationnel par cut-e

Nous savons que les mises en situation ont de l'importance – pouvez-vous résumer pourquoi est-ce important dans un contexte professionnel ?

Andreas Lohff: « Ne me laisse pas succomber à la tentation » est aussi vieux que la Bible. Les décisions que nous prenons et les actions qui en découlent ont un impact direct sur l'activité de l'entreprise. Ce qui est intéressant est de savoir pourquoi plusieurs personnes, face à une même situation, prendront des décisions différentes. En des termes bibliques, qu'est ce qui va faire qu'une personne sera capable de résister face à certaines situations tandis que d'autres percevront la situation comme tentante ?

La personnalité, les valeurs et les motivations peuvent être capturés par des tests de personnalité nous aidant alors à comprendre les personnes en général ou de façon inhérente. Mais les questionnaires de personnalité ne sont pas capables de nous aider à comprendre comment une personne peut réagir dans une situation spécifique. Une des façons de le comprendre est de décrire en détails une situation particulière et offrir un large choix possible d'actions ou de comportements.

Cela semble simple – quelle est la différence entre un Questionnaire de Jugement Situationnel traditionnel (QJS) et la méthode cut-e ?

Andreas Lohff: Les QJS sont utilisés depuis des années pour comprendre les choix que font les personnes dans des situations spécifiques. Typiquement, ils présentent les grands traits d'un scénario professionnel et fournit au candidat un certain nombre d'actions potentielles à choisir. Il ou elle doit ensuite décider de l'action la plus appropriée pour atteindre l'objectif fixé. Mais il y a un problème. Avec les QJS traditionnels, lorsque les candidats doivent choisir parmi les potentielles actions, la plupart des personnes trouvent immédiatement la bonne réponse. Si vous donnez trois options, il est facile de voir laquelle est la bonne réponse. Le choix de réponses doit donc être plus varié. Dans ce scénario, les personnes ne choisissent pas la réponse selon leur propre comportement mais selon leur capacité à comprendre et trouver la bonne réponse.

Je parie que même si vous donnez aux candidats la description des actions sans leur donner la situation initiale, ils seraient toujours capables de trouver la bonne réponse. Il existe une étude réalisée par l'Université de Berlin qui y ressemble mais les résultats ne sont pas encore publiés. Dans cette étude, ils donnent une description des actions que les personnes peuvent choisir sans ayant eu la situation au préalable... et pourtant elles sont toujours capables de choisir la bonne action. La raison derrière cela est qu'il est difficile pour ceux qui écrivent les tests de trouver de fausses réponses ayant l'air suffisamment convaincantes pour que le candidat les choisissent.

Comment cut-e a réglé ce problème ?

Andreas Lohff: Nous avons passé en revue comment nous conceptions, testons et présentons nos QJS et nous savons qu'ils fonctionnent. Les QJS de cut-e ont un score de validité très élevé prouvé lors du développement du questionnaire mais aussi en pratique. Nous nous sommes assurés de cela de nombreuses façons.

- Premièrement, nous utilisons un format d'items différent : plutôt que de demander aux personnes de choisir une seule bonne réponse, nous leur demandons de distribuer des points afin qu'ils évaluent chaque réponse selon s'ils la trouvent appropriée ou non.
- Deuxièmement, nous nous appliquons à proposer des réponses alternatives qui ont l'air d'être plausibles et pouvant être un choix possible. Nous leur donnons l'air réaliste. Toutes les réponses que nous proposons sont des réactions possibles, appropriées et issues du quotidien lié au poste, il est donc souvent très difficile de voir laquelle est la bonne réponse. Toutes les situations et réponses possibles sont basées sur des entretiens avec des Subject Matter Experts (SMEs). Ce sont des personnes issues du secteur, de la branche ou du poste dont parle le QJS.

- Troisièmement, nous regardons la configuration des réponses. Par exemple, une fois que nous avons développé 30 situations différentes et leurs réponses possibles, nous donnons ces items à deux groupes de personnes travaillant dans le domaine et analysons leurs réponses avec les SMEs afin de cerner le meilleur modèle de résultats. Ensuite, basé sur ces résultats, nous construisons la notation et divers algorithmes avec lesquels nous faisons l'analyse. Cela signifie que nous passons un temps considérable à valider le QJS avant de le rendre disponible.

Cela semble logique et simple, peut-il être répliqué ?

Andreas Lohff: En théorie, il peut être répliqué et c'est ce que nous faisons : nous construisons un ou deux QJS par mois pour nos clients. C'est notre méthode solide et valide qui permet à notre QJS de fonctionner pour plusieurs secteurs et métiers. Nous les avons construits pour divers postes incluant les agents d'assurance, stewards et commissaires de bord, personnel de restaurant, employés du secteur du commerce de détails, professionnels de la vente, BtoB etc.

C'est de notre ressort de connaître quelles statistiques, notations et modèles de réponses sont nécessaires, à quoi le questionnaire doit ressembler, et c'est ça qui rend *cut-e* différent. Nous sommes experts en psychométrie – et la psychométrie est au cœur des QJS si on veut qu'il soit bon. La beauté des QJS est qu'ils semblent simples : les clients aiment les utiliser et les candidats aiment y répondre puisqu'ils arrivent à voir le lien entre le scénario décrit dans le questionnaire et la réalité du poste. Mais construire un QJS permettant une notation juste et différenciée nécessite des connaissances et de l'expérience.

Nous utilisons aussi une méthode de notation unique et innovative qui nous permet d'évaluer le bon comportement de prise de décision. C'est quelque chose que nous avons développé au fil des années à travers des analyses et beaucoup de tests – mais je ne vais pas en parler ici puisque c'est cela qui rend le QJS de *cut-e* si unique !

Quoi d'autre rend un QJS bon ?

Andreas Lohff: Tout est une question de validité : un QJS est un bon questionnaire et donne des informations valables s'il a une validité très élevée : il doit donc évaluer ce qu'il est censé évaluer. Il faut aussi qu'il ait une validité apparente élevée : les candidats réalisant le questionnaire doivent voir le lien avec le travail pour lequel ils postulent. Sans une forte validité, un QJS est inutile. Avec nos QJS, c'est différent. Chacun est construit pour un client en particulier, validé avant qu'il ne soit utilisé avec les SMEs identifiés pour ce rôle, avec des groupes de tests, mais aussi validé avec des études de validité et des données de performance post-embauche. En bref, nous savons qu'ils fonctionneront.

Pour quel type de poste un QJS est un investissement utile ?

Andreas Lohff: Idéalement, les QJS sont utilisés pour les postes que beaucoup de personnes occupent : plus il y a de personnes, mieux c'est. Par exemple, les techniciens de service ou les équipes d'équipage, où les compagnies ont besoin de beaucoup de personnes au profil similaire. De plus, les QJS sont plus adaptés aux emplois semi-qualifiés. Plus un poste est complexe et managerial, plus il tend à avoir des variables additionnelles influençant le succès. Par conséquent, la validité est moins assurée puisque toutes les variables ne sont pas claires. Le volume est aussi important puisque nous avons besoin d'environ 200 personnes faisant ce poste pour valider un QJS.

Nous avons noté la tendance à intégrer des éléments multimédia tels que des clips vidéo dans les QJS afin d'animer la situation plutôt que de juste présenter une question écrite. Les clients adorent ainsi que les candidats, et cela ajoute certainement de la validité apparente, mais il est important de ne pas perdre de vue les critères liés à la validité qui ne s'améliorent pas en utilisant le multimédia. Selon l'objectif du client, cela peut aider d'utiliser du multimédia afin de soutenir l'image ou la marque de l'employeur. Mais les complications apparaissent quand le client a besoin du QJS dans d'autres langues. Sans les éléments multimédias, le coût de traduction d'un QJS est plutôt bas puisqu'elle n'inclut pas les nuances et sensibilités de la langue nécessaires à l'utilisation d'une vidéo ou d'un clip audio. De plus, à la différence des

questionnaires de personnalité nécessitant d'être exacte dans leur traduction et d'avoir un processus de « retour de traduction », les QJS n'ont pas besoin de cette rigueur.

Dans des termes psychométriques, que mesure un QJS ?

Andreas Lohff: Un QJS mesure le jugement influencé par une multitude de traits latents : la personnalité, les motivations, l'expérience et quelques fois les capacités.

Il y a deux façons de construire un QJS : la première est d'une manière plutôt centrée sur la conception, les dimensions. C'est presque comme construire un questionnaire de personnalité : c'est décrire des situations qui correspondent à des compétences de management, résolution de conflit ou au sens des affaires. Le risque est que vous finissiez par construire un mauvais questionnaire de personnalité.

La seconde façon, et à notre avis la meilleure, est de regarder les compétences générales nécessaires pour réussir ce travail et ensuite de générer un score global. Un QJS n'est pas un outil pour mesurer la personnalité ni les capacités. Si vous avez besoin de considérer plus de dimensions, alors vous avez besoin de réfléchir à l'utilisation d'un questionnaire de personnalité approprié. Si vous voulez connaître les capacités cognitives des postulants, alors utilisez les tests appropriés en plus du QJS.

Chez *cut-e*, nous séparons les composants nécessaires pour que le travail se fasse, nous les évaluons individuellement et les compilons en un score global. Ce score global aide nos clients à trier et classer les postulants mais il fournit aussi un profil plus différencié pour la prise de décision et l'identification des zones à risque.

Le QJS est-il un test ou un questionnaire ?

Andreas Lohff: nous avons préféré le Questionnaire de Jugement Situationnel plutôt que le Test de Jugement Situationnel car l'outil ressemble plus à un questionnaire qu'à un test : il n'y a pas de bonne ou mauvaise réponse et il n'y a pas de limite de temps. Avec la méthode de *cut-e* qui est d'allouer des points pour chacune des options, nous créons une situation où toutes les réponses peuvent présenter un certain intérêt donc ce QJS n'est pas un test vrai/faux.

L'utilisation du mot 'test' dans ce contexte a été aussi influencé par l'histoire de l'Amérique dans l'utilisation de ces outils où le QJS mesurait la connaissance acquise et donc il était corrélé avec le QI. Le travail que nous faisons avec nos clients consiste à capturer les comportements spécifiques à une situation donc nous nous centrons plus sur le style comportemental, les motivations, les valeurs. Quand nous évaluons les aptitudes, nous utilisons des tests d'aptitude précis et combinons les résultats afin d'avoir une image plus complète.

Nous pensons que notre approche des QJS crée un fort prédicteur de réussite dans le poste. Les clients ont un outil valide et capable de faire une différenciation très fine entre les candidats. Quant aux candidats, ils voient clairement le lien entre l'évaluation et le poste, ce qui leur donne un insight sur le poste et une perception de justesse dans le processus de sélection.

Pour plus d'informations, merci de vous rendre sur <http://www.cut-e.fr/assessment-en-ligne-cut-e/questionnaire-de-jugement-situationnel/>

Quelques clients qui utilisent le QJS de cut-e

Aer Lingus, Allianz, Bank of Ireland, British Heart Foundation, Bulmers, Commonwealth Games Glasgow 2014, Dubai Duty Free, easyJet, Elkjop, Grant Thornton, Harveys Furniture, Musgrave, Norwegian, Nuclear Graduates, Parks & Resorts, Permanent TSB, Primark, Scoot, Volskfürsorge/Generali.

cut-e est le leader mondial de la conception et de la mise en oeuvre des tests et de questionnaires intégrés au processus de recrutement, de sélection et de développement des collaborateurs. *cut-e* aide les entreprises à identifier les personnes avec les bonnes capacités et une bonne adaptation culturelle afin d'obtenir un résultat optimal. *cut-e* évalue plus de 4 millions de personnes par an, dans 40 langues et dans plus de 70 pays