

# GUIDE RH IDENTIFIER LES CANDIDATS À HAUT POTENTIEL



« 68% des compagnies ont un programme pour identifier les employés à Haut Potentiel et 28% de ces entreprises le divulguent à leurs employés »

Wall Street Journal; Towers Watson Consulting Firm (2011)



68%

des entreprises  
ont un programme  
pour identifier les  
employés à Haut  
Potentiel

42%

des entreprises  
utilisent des tests  
psychométriques

## L'ABC du recrutement avec les tests psychométriques

**A.** Le talent et la performance sont inséparables. Les organisations savent que les cadres et les gestionnaires sont essentiels à leur réussite. Les gestionnaires efficaces améliorent la productivité de leurs équipes, la satisfaction du client et la rétention. Les cadres supérieurs prenant des décisions stratégiques éclairées et les leaders performants sont essentiels pour obtenir de bons résultats.

L'institut de recherches psychologiques vous accompagne dans vos évaluations à l'aide de tests psychométriques validés, des formations et du conseil dans le choix et la personnalisation des outils pour votre organisation.

**B.** Nos tests de personnalité fournissent des supports de réflexion solides pour tout type d'évaluation, notamment pour le recrutement et la gestion de la mobilité interne. À partir de l'analyse de la personnalité sont déduits, sur la base d'études statistiques, des pôles de compétences et des adéquations avec des référentiels de professions. Ces tests de personnalité constituent des supports de réflexion solides pour tout type d'évaluation RH. Nos solutions optimisent le recrutement pour les postes à Haut Potentiel.

**C.** Nos tests d'habiletés cognitives fournissent une évaluation objective du potentiel des habiletés de vos futurs gestionnaires et leaders. Ils permettent de confirmer sur une base de comparables solides l'intelligence de vos gestionnaires et futurs leaders.

# La gestion des employés à Haut Potentiel pose des défis aux organisations

- l'absence de définition universelle des Hauts Potentiels
- l'identification des employés à Haut Potentiel en privilégiant la performance et les résultats passés
- des programmes officiels risquant de susciter trop d'attentes et des perceptions d'injustice
- une gestion ciblant une relève possible plutôt que des Hauts Potentiels

« le talent détermine le potentiel d'un individu qui, à son tour, influence la concrétisation des compétences »

La chasse au talent s'accroîtra au cours des prochaines années. Dans un tel contexte, les employés à fort potentiel deviennent d'autant plus précieux. Quand ils se trouvent déjà au sein de l'entreprise, comment s'assurer qu'ils y restent et se développent?

Il n'existe pas de définition reconnue et acceptée du talent (Foucher, 2010). Malgré l'absence de consensus entre les auteurs, il est possible de dénoter certaines caractéristiques du « talent ». Le talent fait référence à des composantes profondes de l'être humain; il s'agirait d'une disposition qui influence le développement des compétences.

Par ailleurs, les talents servent d'assises aux compétences, mais s'en distinguent. Le talent se déploie dans un domaine précis et doit être valorisé pour s'actualiser. De plus, le talent est un don qui facilite l'apprentissage et la performance. Il s'agit donc d'un précurseur de l'excellence. Enfin, les talents que l'individu possède seraient de nature héréditaire, mais peuvent se développer (Foucher, 2010).

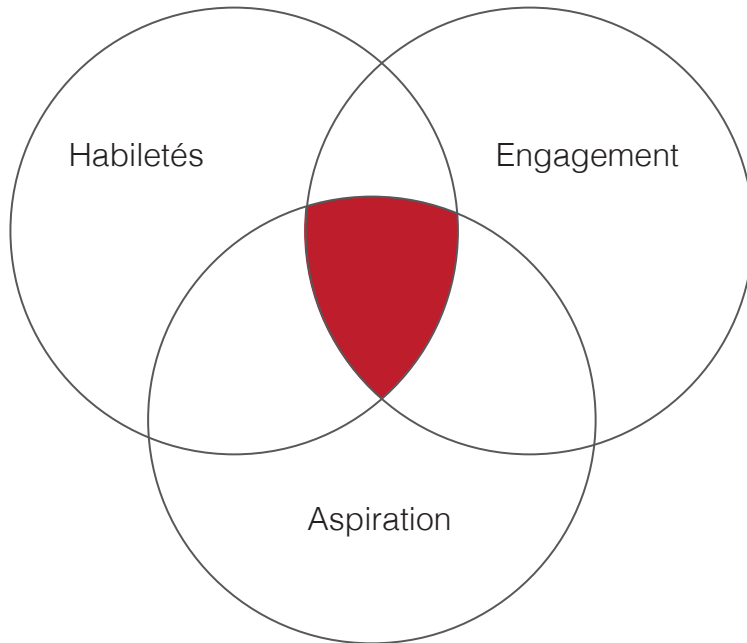
Dans la gestion des talents, le terme Haut Potentiel est souvent utilisé de façon interchangeable avec le terme talent (ex. : employés à haut potentiel, employés avec du talent).

Le potentiel réfère à la possibilité, pour un individu, de devenir plus que ce qu'il est présentement (Silzer & Church, 2009). En d'autres mots, le potentiel est la possibilité qu'un individu puisse développer les caractéristiques nécessaires pour atteindre un nouvel état.

Morin(2010) recense plusieurs définitions du potentiel humain en milieu de travail. Le potentiel élevé d'un employé peut être vu comme;

- a) la capacité d'occuper des postes de direction ou de cadre intermédiaire;
- b) la capacité d'offrir un rendement de grande valeur (dans son poste);
- c) la possibilité de perfectionnement (sa tâche s'enrichit)
- d) la possibilité de maîtrise (l'employé demeure au même niveau et effectue la même tâche; est un expert de grande valeur).

# 3 conditions essentielles



- **Aspiration** – Posséder l’aspiration d’atteindre des postes plus élevés dans l’organisation
- **Engagement** – Se commettre envers l’organisation et s’engager dans des postes représentant des défis
- **Habiletés** – les habiletés requises pour être efficace dans des rôles exigeant plus de responsabilités

## UN CONSTAT

Seulement 30% des plus performants d’aujourd’hui sont, en fait, des employés à Hauts Potentiels. Les 70% restants peuvent posséder ce qu’il faut pour gagner maintenant, mais ne sont pas une composante essentielle pour le succès future de l’organisation. En effet, notre analyse suggère que les personnes de ce dernier groupe s’inscrivent dans l’un des trois archétypes communs:

### 1. Réveurs engagés

Les Réveurs engagés ont des niveaux élevés d’engagement et d’aspiration, mais ont une capacité insuffisante pour réussir dans des rôles plus difficiles. Seulement (Harvard Business review,) 7% des performants actuels élevés entrent dans cette catégorie. Sauf si l’organisation peut significativement et rapidement augmenter les talents et les compétences de ces employés par un coaching adapté, la probabilité qu’ils réussissent au niveau suivant est très faible.

### 2. Étoiles désengagées

Plus de 30% des plus performants d’aujourd’hui souffrent d’un manque d’engagement. Ils ont la capacité et l’aspiration à être des Hauts Potentiels, mais ne sont pas suffisamment engagés face à l’organisation. En effet, les employés à Haut Potentiel qui sont moins engagés face à leur organisation ont peu de chance (13%) de bien performer à un échelon supérieur à celui qu’ils occupent actuellement. Ce groupe d’employés représente une belle opportunité pour les organisations qui savent influencer, par des programmes d’activités ou de communication, le niveau d’engagement de leurs employés.

### 3. Étoiles mal-alignées

Ce groupe représente 33% des Hauts Potentiels actuels. Les Étoiles mal-alignées ont la capacité et l’engagement nécessaire pour relever avec succès les responsabilités les plus critiques, mais soit qu’ils n’aspirent pas à des rôles de gestion plus élevés ou soit qu’ils ne choisissent pas de faire les sacrifices nécessaires pour atteindre ces emplois. Leur manque d’aspiration est moins dommageable pour leur potentiel qu’un manque d’engagement.

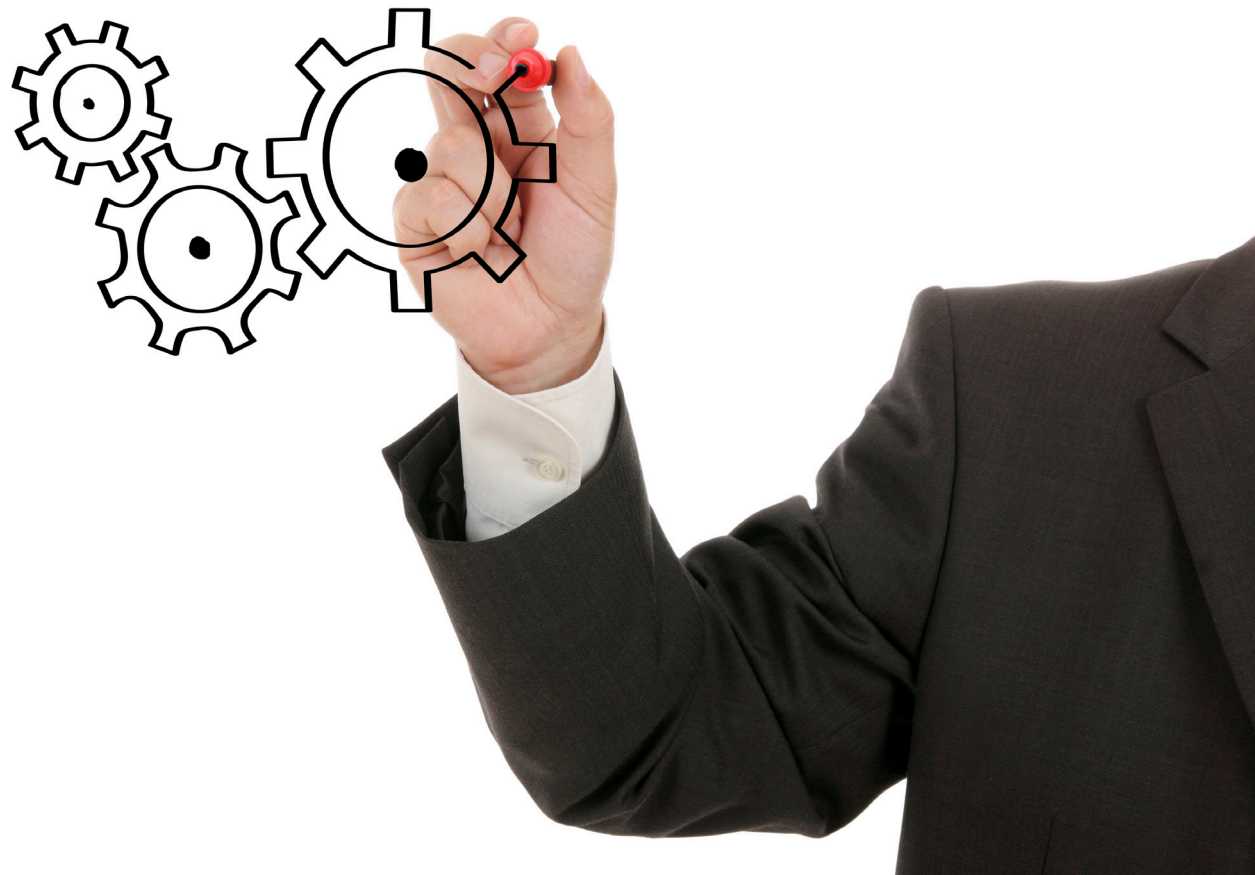
« La sélection et le développement des employés qui peuvent contribuer à des niveaux seniors dans l'entreprise est au cœur d'une démarche de gestion de la relève. L'identification adéquate des personnes à Haut Potentiel est le facteur de réussite ou d'échec d'une telle démarche. »

## Donc, Le « potentiel » c'est quoi ?

Le potentiel, c'est ce qui est sous-jacent à la compétence, c'est ce qui a permis d'acquérir la compétence. Par définition, le potentiel est toujours plus étendu que la compétence. Nous possédons tous un tas de capacités qui ne se concrétiseront jamais parce que les circonstances de la vie ne nous en donneront pas l'occasion, parce que nous ne ferons pas les apprentissages nécessaires ou parce que nous n'imaginons même pas que nous avons ces talents.

« Le potentiel, c'est donc la capacité à acquérir des compétences. »

La notion de potentiel évolutif renvoie à la capacité à acquérir de nouvelles compétences, qui vont permettre à un individu donné de progresser dans la hiérarchie des postes et des fonctions telle que la structuration de l'entreprise l'organise. On définira ainsi le potentiel par la capacité à développer, dans un délai satisfaisant, des compétences d'un degré supérieur.




# Identifier la super étoile!

Le processus d'identification des candidats à Haut Potentiel permet la plupart du temps de faire une évaluation de son bassin de talent en positionnant sur une matrice Potentiel/Performance chacun de ses employés. L'amalgame d'un processus d'évaluation des compétences, des habiletés et de la performance actuelle de l'employé permet de le positionner sur la matrice.







« Le Haut Potentiel se caractérise par une capacité reconnue et probable d'accéder à des postes avec un niveau de complexité élevé. »

# Identifier les Hauts Potentiels, comment les recruter et les conserver.

Malheureusement pour les entreprises, les Hauts Potentiels sont une denrée rare. En effet, ceux-ci ne représentent qu'une petite proportion de la population active.

La plupart des entreprises utilisent les nominations faites par les superviseurs et l'évaluation de performance annuelle pour identifier les candidats à Haut Potentiel dans leur bassin de talent. En l'absence de la capacité de les identifier, les candidats à Haut Potentiel risquent de quitter l'entreprise et d'aller travailler pour un compétiteur. Identifier des candidats à Haut Potentiel, alors qu'ils ne le sont pas, peut également conduire à de l'inefficacité pour l'entreprise.

## **Les méthodes actuelles peuvent poser problème.**

Les entreprises ont tendance à surestimer la performance actuelle comme un prédicteur de la performance future de ses employés. Des études démontrent (Hogan 2012) que seulement 30% des haut performants seraient effectivement des employés à Haut Potentiel.

## **Haut Potentiel versus Haut Performant**

En parcourant les articles concernant les Hauts Potentiels, deux termes reviennent souvent, il n'est pas toujours facile de les différencier. Il est donc important de bien comprendre leur signification, car les deux sont très proches, mais la différence est cruciale. D'un côté, nous avons les « Hipo », ce sont tout simplement des Hauts Potentiels dans le sens décrit dans cet article. De l'autre, les « Hiperf », ce sont des cadres à hautes performances installés dans une fonction. Ces derniers sont aussi importants pour les entreprises que les premiers. Ce sont simplement des personnes qui sont « excellentes » dans leur fonction. Ceux-ci contrairement aux « Hipo », ils n'évoluent pas, généralement, pour des raisons de limitations naturelles. Il est important de bien différencier les deux, car dans le cas contraire, on risque de surévaluer le potentiel d'un individu et par conséquent, risquer de l'élever rapidement à son niveau d'incompétence selon « Le Principe de Peter ».

QU'EST-CE  
QU'UN  
EMPLOYÉ À  
HAUT  
POTENTIEL

« Les Hauts Potentiels sont des individus qui, par leur profil ou leurs performances, laissent à penser qu'ils pourront devenir des dirigeants d'entreprise. Un Haut Potentiel n'est pas forcément dans les hautes sphères de l'entreprise. Toutefois, dans un avenir plus ou moins lointain, il pourra apporter une valeur importante à l'entreprise. »

L'évaluation par un inventaire de personnalité permet de déterminer de façon plus objective, s'il possède les qualités identifiées comme requises pour être défini comme à Haut à Potentiel et à quel niveau d'intensité.

Engagement

Ils recherchent des rôles qui exigent un engagement personnel supérieur à la norme

Activité

Ils préfèrent un rythme rapide et un environnement multi-tâches

Leadership

Ils veulent avoir la possibilité d'exercer, d'influencer et de façonner la manière dont les choses sont faites

Complexité  
d'Intérêts

Ils recherchent des rôles et des missions qui fournissent une variété de situations et de la stimulation

Flexibilité

Ils cherchent un environnement qui leur permet de travailler de façon plus souple et flexible

Autonomie

Ils sont attirés par des rôles qui leur permettent une grande autonomie sur la façon dont ils exercent leurs responsabilités



## Onze compétences génériques

Deux recherches du *Center for Creative Leadership* (2012 /2014) portant sur les individus présentant un Haut Potentiel a permis d'identifier 11 compétences génériques que ces individus maîtrisent.

L'utilisation de tests de personnalité permet d'identifier ces 11 compétences. Une approche de mesure objective de ces compétences garantit à chaque candidat potentiel une évaluation juste et équitable de son potentiel.

1. Initiative
2. Persévérance/ténacité
3. Créativité
4. Planification/sens de l'organisation
5. Esprit critique/analyse critique
6. Contrôle de soi
7. Leadership/aptitudes au commandement
8. Persuasion/influence
9. Confiance en soi
10. Relations interpersonnelles
11. Préoccupation/sollicitude envers autrui



Nos tests de personnalité peuvent vous aider à atteindre ces objectifs

Notre plate-forme de e-testing fournit un accès sécurisé, disponible en tout temps afin d'évaluer vos candidats dans un contexte confidentiel.

## Habiletés cognitives

<b>BGTA</b>	29 min	Date de publication: 1964, 1985, 2012 Auteur: Jean Marc Chevrier Ph.D. Âge: 15 ans et plus Normes: 2012 Langue: FR	<b>Description :</b> Une batterie générale de tests d'aptitudes qui mesure 9 aptitudes et le facteur 'g' l'aptitude générale à apprendre. Fournit une évaluation complète des aptitudes d'un individu. Utile en contexte d'orientation et de sélection.	14\$
<b>QIRP</b>	12 min	Date de publication: 1988, 2012 Auteur: Jean Marc Chevrier Ph.D. Âge: 15 ans et plus Normes: 2012 Langue: FR et EN	<b>Description :</b> Un outil d'évaluation des habiletés cognitives et du facteur 'g'. Un test de 50 questions en 12 minutes. Utile en contexte de sélection.	12\$

## Personnalité

<b>NEO PI-3</b>	30 min	Date de publication: 1985, 2012 Auteurs: P.T. Costa Ph.D. et R.R. McCrae Ph.D. Âge: 12 ans et plus Normes: 2012 Langue: FR	<b>Description :</b> Un outil psychométrique d'évaluation de la personnalité en 240 items qui mesure les cinq grands traits de la personnalité du Modèle en cinq facteurs ou Big Five , ainsi que 30 sous échelles.	16\$
<b>IPLC</b>	15 min	Date de publication: 2014 Auteur: Yann Le Corff Ph.D. Âge: 15 ans et plus Normes: 2014 Langue: FR et EN	<b>Description :</b> Un outil psychométrique bref d'évaluation de la personnalité en 105 items qui mesure les cinq grands traits de la personnalité du Modèle en cinq facteurs ou Big Five , ainsi que 10 sous échelles.	14\$
<b>PRF</b>	40 min	Date de publication: 1999 Auteur: Douglas N. Jackson, Ph.D. Âge: 13 ans et plus Normes: 1999 Langue: FR et EN	<b>Description :</b> Un outil d'évaluation de la personnalité qui mesure 22 traits de la personnalité selon le modèle de Murray, applicable dans un large spectre de situations.	16\$
<b>JPI-R</b>	40 min	Date de publication: 1994 Auteur: Douglas N. Jackson, Ph.D. Âge: 15 ans et plus Normes: 1994 Langue: FR et EN	<b>Description:</b> Un outil d'évaluation de la personnalité basée sur une approche des valeurs, des relations interpersonnelles et des aspects cognitifs. Le test mesure 15 traits de la personnalité. Chaque échelle est mesurée par 10 items vrai et 10 items faux.	16\$

**irptesting.com**

L'évaluation de vos employés par des tests psychométriques vous donne une mesure objective et fiable vous permettant d'identifier vos employés à Haut Potentiel au sein de votre entreprise

## Bibliographie

*Campbell M, Smith R, (2014) High Potential Talent, Center for Creative Leadership, 30p.*

*CEB, SHL Talent Measurement, (2014) Guide to Identifying High Potential, 18p.*

*Collings, D.G., & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management : A review and research agenda. Human resource management review, 19, 304-313.*

*Foucher, R. (2010). Gérer les talents et les compétences : principes, pratiques, instruments. Tome 1 : Fondements de la gestion des talents et des compétences. Montréal : Éditions nouvelles.*

*Henson, R.M. (2009). Key practices in identifying and developing potential. Industrial and Organizational Psychology, 2, 416-419.*

*Huselid, M.A., Beatty, R.W., & Becker, B.E. (2005). « A Players » or « A Positions »? The strategic logic of workforce management. Harvard Business Review, décembre, 1-8.*

*Hogan, R., 2012, Five Steps to a Better High Potential Program, Hogan Research Division, 28p.*

*Michaels, E., Handfield-Jones, H., Axelrod, B. (2001). The War for Talent. Boston : Harvard Business School Press.*

*Martin J., Schmidt C., (2010) How to keep your Top Talent, Harvard Business Review, May 2010*

*Morin, D. (2010). Rendement et potentiel élevés : essentiels à la gestion des talents.*

*Silzer & Church. (2009). The pearls and perils of identifying potentiel. Industrial and Organizational Psychology, 2, 377-412.*



## Contactez-nous

514.382.3000

[info@irpcanada.com](mailto:info@irpcanada.com)

[irpcanada.com](http://irpcanada.com)