



> Lou Van Beirendonck

Fondateur et directeur
Quintessence Group

Pourquoi le temps est-il venu de passer à d'autres approches d'assessment ?

En tant que spécialiste des ressources humaines, vous vous devez d'être à la pointe de votre discipline, et c'est aussi le cas en matière d'assessment. Ne baissez pas la garde tant que chaque individu ne reçoit pas la chance de montrer le meilleur de lui-même et jusqu'à ce que l'organisation dispose des leviers nécessaires pour gérer ses talents de manière durable.

Lorsque l'assessment s'est peu à peu répandu dans les entreprises à la fin des années '80, il y avait du chômage. Les organisations se trouvaient dans une position de luxe, face à un nombre plus que suffisant de travailleurs à disposition. Sans 'perfect fit', pas de recrutement, ni de promotion ! Aujourd'hui, il en va autrement. Compte tenu des pénuries sur le marché du travail et des nouveaux régimes d'emploi, il est clair qu'il faut procéder autrement. Les gens exercent différentes fonctions et changent de travail bien plus rapidement. Les fonctions deviennent des rôles. Les entreprises doivent gagner en agilité. Il est donc crucial que le conseil en assessment mette également en évidence l'employabilité plus large du participant. Les organisations ont besoin de conseils clairs à propos de la fonction qui va être exercée, mais attendent aussi des informations sur les leviers de motivation plus profonds et les facteurs d'employabilité optimaux.

Le Go/No-Go est dépassé

Le matching, le casting et la rétention des talents sont devenus les ingrédients clés d'une gestion durable des ressources humaines. L'organisation doit savoir quelles sont les forces de son personnel, comment elles peuvent être déployées de façon optimale et comment elles peuvent contribuer de façon saine et enthousiaste à la mission et au futur de l'entreprise. Mais aussi : quelle est la culture d'entreprise qui lui convient, quelle organisation de travail et quel style de leadership lui correspondent.

Il convient en outre de tenir compte du fait que les RH sont devenus un acteur de plus en plus important dans la gestion de l'organisation. On nous parle de robotisation, mais les humains sont indispensables ! La GRH devient un paramètre important, à même de stimuler ou de freiner la croissance de l'entreprise. Il est dès lors aussi nécessaire d'avoir des outils pour tenir à l'œil la rentabilité de son capital humain.

Continuer à innover

La philosophie de la « Gestion Violette® », les discussions avec des confrères RH et la recherche constante de solutions win-win nous ont incités à rechercher les pratiques d'assessment les plus optimales. Le résultat montre clairement que les entreprises ont besoin aujourd'hui de :

conseil Jobfit : dans quelle mesure le participant correspond-il au profil défini, en prenant en compte les compétences, la motivation, le drive... ;

conseil en développement : en quoi le participant peut-il grandir ? Il est nécessaire de disposer d'une vue d'ensemble, mais également de conseils concrets ;

conseil sur le contexte optimal de travail : dans quel contexte, dans quelle structure, avec quel style de leadership,... le participant donnera-t-il le meilleur de lui-même ? ;

conseil de management : en particulier le retour sur investissement (ROI) qui, malgré des efforts considérables engagés en matière d'analytique, restent difficiles à chiffrer.

Ce dernier point représentait un défi. Une recherche scientifique intensive couplée à une mûre réflexion ont permis d'aboutir à un algorithme d'assessment unique. Celui-ci fournit une estimation de l'effet retour des coûts salariaux du collaborateur. Fameux, mais comment cela fonctionne-t-il ? L'algorithme livre un pourcentage déterminé, 100% correspondant aux prestations d'un collaborateur moyen en vitesse de croisière. Nous le considérons comme la norme. Quand une personne passe l'assessment, nous mesurons les compétences, les talents, la motivation,... Supposons qu'elle arrive à un résultat de 80%, tant l'entreprise que la personne savent qu'il reste un long chemin à parcourir. Chacune des parties peut évaluer dans quelle mesure elles veulent réaliser cet effort. Et, à l'inverse, vous saurez que quelqu'un récoltant 125% sera en mesure de remplir le poste avec facilité et s'y installer un peu plus rapidement.

Les assessment centers sont des outils de management très puissants, aussi bien pour le collaborateur que pour l'organisation. Mais ils ne restent pertinents que si la pratique d'assessment évolue en fonction des besoins des organisations et des collaborateurs ! ■

