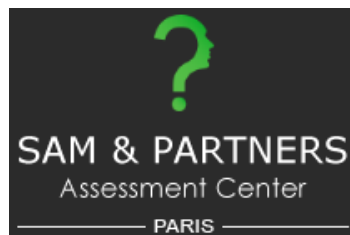


LA MONTEE EN PUISSANCE DU TALENT ASSESSMENT

INSIGHT N 39

01/12/2016





A propos de SAM & PARTNERS :

Nous proposons des insights issus de bonne pratique et des solutions technologiques. En collaboration avec les entreprises les plus performantes du monde entier et des partenaires RH à forte notoriété internationale, nous développons des solutions innovantes pour optimiser la performance corporate.

SAM & PARTNERS est un partenaire de confiance, spécialiste des solutions diagnostiques concernant les métiers du Top Management du secteur Healthcare.

Sommaire Insight Décembre 2016 :

Introduction et Synthèse

Partie 1

Mettre en place une fonction d'évaluation de classe mondiale

Les 10 meilleures pratiques du TALENT ASSESSMENT

Les cinq premières pratiques :

- Créer les bases d'un support et une expertise centralisée
- Identifier et mesurer les attributs qui augmentent la réussite de l'entreprise
- Fournir des réponses, pas uniquement des résultats de tests
- Capitaliser sur les analytics et les données
- Aligner les innovations en matière d'évaluation avec les progrès technologiques

Sommaire Insight Janvier 2017 (suite)

Partie 1 Suite

Les 10 meilleures pratiques du TALENT ASSESSMENT

Les cinq autres premières pratiques

- Créer une expérience candidat engageante
- Adopter les meilleures pratiques globalement, avec une flexibilité locale
- Évaluer les processus d'évaluation et leurs effets
- Adapter en permanence l'approche d'évaluation
- Étendre la valeur des évaluations à travers toute l'entreprise

Partie 2

Aller au-delà des processus

Partie 3

Exploiter les innovations en matière d'évaluation

Conclusion et recommandations

La montée en puissance du Talent Assessment

Introduction :

Savez-vous que 85% des facteurs qui impactent la croissance de l'entreprise sont liés aux talents ?

- **73% des BU** n'ont pas les bons leaders pour atteindre leurs objectifs futurs
- **65% des candidatures** actuelles ne répondent pas aux critères définis
- **2 managers sur 3** ne sont pas satisfaits de l'impact de leur recrutement sur le business

L'identification et l'engagement des talents demeurent les priorités des entreprises dans un environnement en perpétuel changement et plus exigeant. Il est alors indispensable d'aligner la stratégie RH aux enjeux business.

Découvrez comment exploiter la puissance des évaluations objectives à travers le cycle de vie des talents dans notre nouvel insight :

- **10 Bonnes Pratiques** pour mettre en place une fonction d'évaluation de classe mondiale
- Devenir un **Talent Advisor** pour soutenir la performance business
- **5 Top Tips** pour améliorer le ROI de vos programmes de Talent Management.



Synthèse :

L'une des causes les plus courantes de sous-performance des talents est le manque de précision dans l'identification des compétences nécessaires à leur performance.

Trop souvent l'identification des talents repose sur des méthodes subjectives, inefficaces et non fiables. Identifier les talents nécessitent du temps et des ressources considérables, mais souvent sans avoir un réel impact sur les résultats business. Cela peut être dû au focus de l'utilisation des programmes d'évaluation traditionnels sur la définition des compétences requises pour pourvoir un poste, plutôt que, sur **comment faciliter les décisions de talents afin de générer des résultats business.**

Les programmes d'évaluation nécessitent pourtant d'avoir les deux approches, et des méthodes efficaces ont été définies pour atteindre ces objectifs.

Pourtant, de nombreuses entreprises ne disposent pas des connaissances et des outils pour démontrer l'efficacité de leur programme d'identification des talents. Il n'est donc pas surprenant que, près des deux tiers des executives qui recrutent ayant été interviewés, nous aient indiqué que la mise à jour des évaluations et des capacités de sélection soient l'une de leurs trois principales priorités à court terme.

Dans ce rapport, nous suggérons qu'un changement radical est indispensable pour comprendre et obtenir des résultats business des programmes d'évaluation des talents.

Plus précisément, un changement de rôle de responsable des processus à Talent Advisor, est nécessaire pour les professionnels RH.

Ceci inclut d'intégrer à part entière la stratégie talent dans la stratégie business, et de positionner l'évaluation dans la stratégie talent de manière à faciliter l'atteinte des objectifs, les prises de décisions axées sur les données et de démontrer un vrai retour sur investissement.

La transformation du rôle de responsable des processus à Talent advisor nécessite que le recruteur se familiarise avec les leviers clés impactant les programmes d'évaluation des talents. Ce rapport présente 10 bonnes pratiques inhérentes aux programmes stratégiques d'évaluation des talents.

Pourquoi il est temps de réinventer le Talent Assessment ?

- Un turnover inacceptable
- Des opportunités de développement manquées
- Des besoins business qui évoluent
- Des processus inconsistants

Ces enjeux sont endémiques aux fonctions en charge de l'évaluation des talents, de la sélection et du développement, de tout secteur d'activité.



La pression monte !

Le marché des talents évolue rapidement et est plus spécialisé que jamais. Les programmes d'identification de talents doivent évoluer pour suivre le rythme de ces changements. Les recruteurs et les managers se posent des questions critiques :

Questions et défis :

Comment pouvons-nous réduire notre turnover ?

En moyenne, 1 nouvelle recrue sur 4 quittera l'entreprise au cours de la première année 2

Comment trouver les bonnes personnes qui réussiront dans ce poste ?

Il peut y avoir un grand nombre de candidatures, mais 65% ne répondent pas aux exigences de base.

Comment puis-je réduire le temps pour recruter ?

En raison d'une complexité croissante et de l'implication d'un plus grand nombre de personnes dans la prise de décision, il faut 30% de plus de temps pour sélectionner les bons candidats aux nouveaux postes ou ceux nécessitant de nouvelles compétences.

Comment le processus de recrutement impacte-t'il nos candidats ?

Un candidat sur quatre a eu une mauvaise expérience lors du recrutement, ce qui pourrait affecter comment il ou elle se comportera en tant que client.

Est-ce que notre processus de recrutement contribue efficacement au business ?

Seulement un manager sur trois qui recrute est satisfait de l'influence du recrutement sur le business.

Comment pouvons-nous être certains que nous développons les talents dans les domaines de compétences les plus clés pour la performance ?

Peu de programmes de développement intègrent l'intelligence issue des évaluations pour augmenter leur impact.

Comment pouvons-nous identifier les talents à haut potentiel avec plus de précision ?

Seulement un collaborateur sur-performant sur sept est aujourd'hui un vrai haut potentiel.

Comment pouvons-nous développer nos leaders plus efficacement ?

Seulement 27% des leaders sont actuellement aptes à gérer les besoins futurs de l'entreprise.

Comment pouvons-nous maximiser la capacité de nos collaborateurs à gérer avec succès le changement ?

50% des initiatives de changement sont des échecs.



Les processus d'identification des talents nécessitent de plus en plus de temps et de ressources, mais sans produire les résultats escomptés.

Nous avons constaté **que le temps moyen pour pourvoir un poste a augmenté de 50% au cours des cinq dernières années** (de 42 jours ouvrables en 2010 à 63 jours ouvrables en 2015), sans amélioration significative de la qualité du recrutement.

La notation des managers des nouvelles recrues est de 8,02 en moyenne (sur 10 points) par rapport à sensiblement le même score de 7,97 il y a cinq ans.

Près de deux tiers des exécutives ont déclaré la mise à jour de leurs évaluations et de leurs capacités de sélection comme l'une de leurs priorités. À cette fin, les récents résultats suggèrent que l'identification des talents à haut potentiel, le développement de carrière et de la formation sont des domaines susceptibles de bénéficier d'une augmentation budgétaire. Malgré cela, seulement la moitié des professionnels RH a signalé avoir utilisé des données pour démontrer la valeur des investissements liés aux talents ou appuyer des décisions business. Cela soulève la question de savoir pourquoi un investissement supplémentaire dans la stratégie de talent n'a pas conduit à une augmentation plus importante de l'utilisation des données de talents.

Les principales entreprises (Global Fortune 500) ont tendance à reconnaître que les investissements liés aux talents sont aussi précieux que les résultats business obtenus et par conséquent ont tendance à collecter et suivre des indicateurs du talent de manière plus importante que d'autres entreprises.

Ces entreprises reconnaissent également qu'un modèle intégré d'identification et de gestion des talents, c'est-à-dire utilisant un modèle de compétences comme langage commun pour les programmes de talents et intégrant des systèmes RH et des données, permet d'aller plus loin dans la gestion des talents à court et à long terme.

Pour réussir, l'identification des talents doit aller bien au-delà des mécanismes de recrutement et de sélection traditionnels, alors que les entreprises attendent plus que, juste pourvoir rapidement les postes avec des talents qualifiés. Les attentes en matière de programmes de recrutement et de sélection ont évolué comme le reconnaissent les entreprises, en associant plus de parties prenantes à ces processus.

Le processus de recrutement doit :

- Améliorer la qualité des recrues et la rétention des employés
- Permettre plus d'effort discrétionnaire du candidat
- Améliorer la satisfaction des managers vis-à-vis du recrutement
- Réduire les risques dommageables sur la marque suite à une mauvaise expérience de recrutement
- Se conformer aux directives professionnelles et réglementaires

Il doit permettre aux recruteurs de :

- Gérer efficacement les volumes élevés des candidatures
- Identifier les candidats les plus appropriés et les attirer davantage dans le processus
- Identifier avec précision les meilleurs candidats, ceux qui réussiront dans leurs postes

Il doit aider les exécutives à :

- Cibler les bons collaborateurs avec les possibilités de développement pour augmenter les résultats business
- Utiliser les dernières données valides sur les compétences qui impactent le plus la réussite dans le poste
- Gérer efficacement la décision « buy-build » (acquérir et développer) pour assurer à l'entreprise d'avoir les compétences dont elle a besoin

il doit laisser une impression positive aux candidats et collaborateurs

- Concevoir le processus avec toujours le candidat et le collaborateur en focus
- Réduire le nombre de candidatures et les efforts qui ne sont pas nécessaires
- Responsabiliser les candidats à prendre des décisions éclairées en augmentant la transparence dans le processus de recrutement et de sélection
- Attirer une nouvelle génération qui préfère la connectivité mobile
- Offrir de la valeur à tous les candidats et collaborateurs, quels que soient les résultats

Une fois les processus d'évaluation et de sélection revus, « les Talent Advisors » pourront faire différemment des « experts en processus » qui ont tendance à répondre aux défis par : « nous avons toujours fait de cette façon. »

Par exemple :

LES EXPERTS EN PROCESSUS	LES TALENTS ADVISORS
Continueront à se focaliser juste à pourvoir un poste	se concentreront sur "comment" faciliter les décisions talent pour obtenir des résultats business
seront attirés par les outils d'évaluation qui mesurent le talent grâce à de nouvelles méthodes (par ex : es médias sociaux, jeux) avec une validité encore non reconnue	choisiront des outils prédictifs qui mesurent le potentiel de succès sur le long terme
travailleront avec les recruteurs sur les mesures d'efficacité comme le temps de recrutement	collecteront les données sur les résultats business issues de l'efficacité des initiatives d'évaluation des talents

Les 10 Meilleures pratiques et innovations en matière d'évaluation et de sélection, issues de l'étude SHL-CEB 2016 :

Résumé :

Mettre en place une fonction d'évaluation de Classe Mondiale

1. Créer les bases d'un support et une expertise centralisée
2. Identifier et mesurer les attributs qui augmentent la réussite de l'entreprise
3. Fournir des réponses, pas uniquement des résultats de tests
4. Capitaliser sur les analytics et les données
5. Aligner les innovations en matière d'évaluation avec les progrès technologiques
6. Créer une expérience candidat engageante
7. Adopter les meilleures pratiques globalement, avec une flexibilité locale
8. Évaluer les processus d'évaluation et leurs effets
9. Adapter en permanence l'approche d'évaluation
10. Étendre la valeur des évaluations à travers toute l'entreprise.

Aller Au-delà des Processus : Devenir un Talent Advisor

Exploiter les Innovations en Matière d'Evaluation

1. Résoudre le défi du volume élevé de candidatures
2. Prédire le potentiel
3. Mesurer les capacités de leadership
4. Trouver les meilleurs candidats
5. Gérer le changement

Comprendre la Maturité de Votre Approche d'Evaluation : Autodiagnostic

Partie 1

Les 10 Meilleures pratiques et innovations en matière d'évaluation et de sélection, issues de l'étude SHL-CEB 2016



Les 10 Meilleures pratiques et innovations en matière d'évaluation et de sélection, issues de l'étude SHL-CEB 2016

(étude Nov 2016)

Détail :

1. Créer une expertise centralisée
2. Identifier et mesurer les éléments qui favorisent le succès du business
3. Apporter des réponses, et non seulement communiquer les résultats des tests
4. Capitaliser sur les analytics et le big data
5. Aligner les innovations en matière d'évaluation avec les avancées technologiques
6. Créer une expérience candidat engageante
7. Adopter les meilleures pratiques internationales avec une flexibilité locale
8. Evaluer le processus d'évaluation et ses impacts
9. Toujours continuer à adapter l'approche d'évaluation
10. Etendre la valeur des évaluations dans l'entreprise

Ces 10 meilleures pratiques en matière de Talent Assessment permettent de mettre en place une fonction d'Evaluation de Classe Mondiale

N°1 MEILLEURE PRATIQUE Talent Assessment

A Créer les bases d'un support et d'une expertise centralisée

La première étape est d'assurer le soutien des principaux groupes d'intervenants et acteurs impliqués — qu'il s'agisse de commanditaires ou d'utilisateurs finaux et d'obtenir des alliés. Prouver la valeur et les résultats business d'un Talent Assessment et d'une sélection des talents réinventés. Montrer comment l'entreprise (et les intervenants) bénéficieront de l'adhésion.

L'adhésion est essentielle car les stratégies d'évaluation doivent être fondées sur le business et être axées sur les résultats business et non sur les indicateurs RH.

L'équipe en charge des évaluations doit solliciter les clients internes afin de définir et de convenir avec eux les indicateurs spécifiques qui seront utilisés pour prouver la performance de base et permettre des comparatifs pertinents sur la durée.

Quels résultats sont pertinents pour le business ? Est-il important de mesurer la satisfaction, l'impact ou les résultats business ?

Les indicateurs recommandés incluent la durée nécessaire pour être réellement compétent, la qualité des nouveaux embauchés, ainsi que des résultats plus spécifiques tels que la croissance du chiffre d'affaires.

La spécificité est clé, parce que les résultats business et le retour sur investissement sont meilleurs quand les processus et les outils d'évaluation sont alignés sur des indicateurs et des objectifs spécifiques au business.

Par exemple, ne fixez pas l'objectif d' « améliorer l'engagement », mais de « réduire les départs de X pour cent sur le marché, dans la division ou dans la fonction XYZ ».

Quand le programme démarre avec un objectif déterminé, et possède un focus orienté sur les résultats dans sa conception même, il est plus susceptible d'être en conformité, d'être accepté et d'engendrer la satisfaction sur le terrain. Il a également de meilleures chances d'être accepté comme étant dans la continuité de ce que fait l'entreprise et considéré comme pouvant être amélioré à nombreuses reprises sur la durée.

Cette étape est également pour vous l'opportunité d'éduquer les parties prenantes et les clients internes sur la façon dont les évaluations peuvent être utilisées dans les initiatives plus générales de gestion des talents allant au-delà du recrutement.

Les managers qui recrutent n'ont pas besoin de formations ou d'accréditations détaillées pour les processus d'évaluation, mais ils doivent comprendre comment utiliser les résultats des évaluations au profit des clients, des candidats, ainsi que d'eux-mêmes. .

A retenir

- S'assurer le soutien du business et des utilisateurs.
- Obtenir des alliés.
- Démontrer la valeur et les bénéfices business.
- Définir un objectif de départ et des indicateurs.
- Intégrer l'évaluation dans plus de processus.

N°1 (suite) MEILLEURE PRATIQUE Talent Assessment

B Créer un centre d'excellence

Un centre d'excellence est une équipe pluridisciplinaire qui collabore avec les acteurs business pour planifier et prioriser les initiatives business.

Il peut être mis en place sous la forme d'une business unit concrète et dédiée, ou bien sous la forme d'une business unit virtuelle faisant appel à des collaborateurs de différents départements ou entités de l'entreprise.

Quelle que soit sa mise en oeuvre, un centre d'excellence rassemble les cerveaux les plus brillants au sein d'une ressource stratégique répartie sur plusieurs domaines fonctionnels ou business units. Un centre d'excellence peut être un atout des plus précieux pour mettre en oeuvre un processus collaboratif, cohérent, bien géré et basé sur le partage des meilleures pratiques.

Le concept du centre d'excellence a prouvé son utilité dans de nombreux domaines tels que la gestion des données, le suivi financier, les renseignements sur la clientèle, la gestion de la performance et l'utilisation de la technologie.

Les processus d'évaluation sont bien adaptés à la gestion par une équipe dédiée travaillant sur le terrain, en partenariat avec les RH, à la mise en oeuvre des programmes.

Un bon centre d'excellence consacré au Talent Assessment et à la sélection des talents pourra accomplir ce qui suit :

- Rassembler des utilisateurs experts et formés, sachant communiquer avec les fournisseurs d'évaluations et les utilisateurs finaux pour construire et mettre en place le meilleur processus d'évaluation possible.
- Définir les meilleures normes et pratiques d'utilisation des évaluations, faisant en sorte qu'elles soient valides, liées au poste à pourvoir, correspondant clairement aux besoins business et, validées par l'équipe centrale.
- Publier ces normes validées en tant que modèle de fonctionnement pour l'équipe.
- Représenter l'ensemble des business units et des zones géographiques afin d'avoir une expertise centralisée pour toutes les fonctions et tous les marchés.
- **Fournir une ressource centrale pour connaître les derniers développements en psychométrie.**
- Concevoir des programmes nécessitant peu de supervision, et pouvant être gérés avec un reporting simple et centralisé, comme par exemple des rapports d'utilisation et des taux de complétion.
- Étendre l'expertise, les meilleures pratiques et principes, le support et les conseils auprès des partenaires et fournisseurs d'évaluation externes pour assurer une cohérence pour tous les participants au processus.

A retenir

- Construire une équipe d'experts venant de différentes fonctions et zones géographiques.
- Centraliser leurs compétences et leur savoir pour prendre des décisions et conseiller le business.
- Recueillir et partager les meilleures pratiques internes.

Témoignages clients

Améliorer la satisfaction des managers business grâce aux évaluations :

Enjeu

- Assurer une croissance à long terme et recruter des jeunes diplômés talentueux pour garantir la succession dans les activités émergentes telles que le courtage, la banque d'investissement et la gestion du patrimoine.
- Identifier les meilleurs candidats de façon équitable et cohérente dans des lieux d'implantation multiples.
- Réduire la durée de recrutement grâce à un meilleur recrutement des jeunes diplômés.

Solution

- L'entreprise a identifié très tôt dans le processus de recrutement les candidatures non adaptées, grâce à l'utilisation d'évaluations en ligne.

Résultats

- Augmentation du taux de satisfaction des managers de 80% à 95%
- Meilleur recrutement à l'international, avec un cycle de pré-sélection réduit de presque 1 mois.

N°2 MEILLEURE PRATIQUE Talent Assessment

Identifier et mesurer les éléments qui favorisent le succès du business

Des postes différents nécessitent des compétences différentes, et prédire le succès sur des profils variés requiert habituellement divers outils et informations. Par conséquent, la stratégie d'évaluation doit inclure trois éléments complémentaires :

Une solide définition des attributs d'une haute performance

Que cette définition soit sous la forme d'un cadre de compétences, d'un modèle de leadership, de descriptions de postes, elle doit être valide et alignée sur la stratégie et les objectifs business. Toutes les parties prenantes doivent comprendre que ces caractéristiques sont nécessaires pour réussir aussi bien au niveau individuel qu'au niveau du groupe.

Un processus complet de mesure des attributs

Les outils et les processus d'évaluation doivent être en place pour mesurer l'ensemble des compétences, des comportements, et des attributs définissant la haute performance.

Des évaluations supplémentaires peuvent être développées pour évaluer des facteurs plus généraux tels que les valeurs et le potentiel d'adéquation à la culture de l'entreprise, excellents indicateurs du potentiel d'engagement du collaborateur, au vu des futurs changements possibles de responsabilités et de contexte professionnel.

Validation et évaluation en continu

Une stratégie d'évaluation de classe mondiale devrait être améliorée et validée en continu pour assurer que le processus obtient les résultats business attendus et que les méthodes et les outils d'évaluation s'adaptent aux changements au sein de l'entreprise.

Les systèmes d'évaluation de classe mondiale associeront des outils d'évaluation reconnus et des benchmarks, avec une compréhension du contexte organisationnel et des exigences attendues, afin d'assurer que les personnes sélectionnées dépassent les attentes en interne et par rapport à celles de leurs pairs sur le marché. .

Utiliser des évaluations prédictives de qualité pour identifier ces attributs.

Alors que les entreprises s'efforcent de répondre aux besoins business clés, les stratégies d'évaluation sont passées d'une approche basée sur le jugement humain au profit d'une prise de décisions basées sur des données.

Dans le passé, les gens parlaient du principe que l'expérience humaine serait toujours le meilleur moyen de déterminer les compétences et le potentiel de réussite d'un candidat dans l'entreprise. Au fil des ans, et dans un nombre incalculable d'études, les évaluations psychométriques se sont révélées fiables.

De nos jours, les recruteurs recrutent rarement un candidat sans lui avoir fait passer une évaluation psychométrique. La portée des évaluations, elle aussi, s'est élargie de façon considérable, passant des tests de raisonnement verbal et numérique à des tests évaluant de nombreux aspects : mesures des valeurs et du potentiel d'intégration, mesure de l'expérience, tests personnalisés, tests spécifiques à un poste, évaluations vidéos ou multimédias, simulations en ligne. Ces développements ont offert aux recruteurs l'opportunité d'utiliser des évaluations rigoureuses et de haute qualité afin d'identifier les candidats les plus performants pour pratiquement tous les postes.

Les entreprises devraient utiliser une gamme d'évaluations psychométriques selon les différents postes, pour assurer qu'elles mesurent bien toutes les exigences indispensables requises. et qu'aucun test ou questionnaire n'a un poids injustifié. Les entreprises ont également tout à gagner à utiliser des méthodes différentes d'évaluation pour mesurer les compétences indispensables.

Tous les tests devraient satisfaire aux normes les plus strictes de fiabilité, de rigueur et d'équité, pour que les résultats des évaluations présentent des conclusions rigoureuses et précises et qu'elles ne soient pas, par mégarde, facteur de discrimination pour raison de race, de sexe ou d'âge.

Il est important de surveiller et d'optimiser le programme d'évaluation sur la durée, en introduisant de nouveaux outils et en éliminant ceux qui n'obtiennent pas les résultats business ou la rigueur escomptés.

De petites améliorations permettant d'améliorer la rigueur des outils peuvent néanmoins faire une différence surprenante au niveau des résultats business.

A retenir

- Définir les aptitudes nécessaires pour exécuter la stratégie et atteindre les objectifs business.
- Utiliser des modèles cohérents pour évaluer les compétences, les aptitudes et les valeurs liés aux objectifs business.

Témoignage client :

Mesurer les compétences qui se focalisent sur la compréhension du client

Enjeu

- Associer la performance de tous les collaborateurs aux objectifs business
- Identifier un modèle cohérent de sélection et de développement
- Définir un ensemble de compétences devant être présentes chez les
- collaborateurs, correspondant aux enjeux business

Solution

L'entreprise a collaboré avec SAM & PARTNERS pour développer et personnaliser un modèle de compétences.

Résultats

- Des décisions de meilleure qualité au niveau de la sélection
- Un meilleur focus de la compréhension client
- Un langage commun pour les discussions relatives aux capacités des collaborateurs

N°3 MEILLEURE PRATIQUE Talent Assessment

Fournir des réponses, et pas seulement communiquer les résultats des tests

Les évaluations traditionnelles fournissent des résultats sous forme de scores et de profils de personnalité que des utilisateurs formés doivent interpréter en fonction des exigences du poste à pourvoir.

Une approche plus sophistiquée est de personnaliser les évaluations afin de fournir des réponses à des questions spécifiques et pertinentes pour le business, rendant les résultats des évaluations plus judicieux et immédiatement utilisables par les managers qui recrutent.

Les questions devant être posées au cours du processus de recrutement sont, entre autres, les suivantes :

- Ce candidat ou ce collaborateur a-t-il les bonnes aptitudes pour être aujourd'hui un bon leader ?
- Ce candidat ou ce collaborateur a-t-il le potentiel d'être un cadre dirigeant ?
- Quelle est l'approche de ce candidat face au risque, et est-elle cohérente avec les valeurs de l'entreprise ?
- Ce candidat a-t-il des aptitudes qui pourraient poser problème s'il faisait l'objet d'une promotion à une fonction de dirigeant ?
- Quels sont les principaux points forts de cette personne que nous devrions renforcer dans son poste ?
- Quelles autres fonctions pourrait occuper cette personne, à part celle à laquelle elle a posé sa candidature ?

Toutes ces questions peuvent trouver une réponse avec des combinaisons de tests et de questionnaires ayant fait l'objet de recherches scientifiques, fournis dans des rapports personnalisés et apportant une interprétation d'expert rapidement et à moindre frais.

Les business managers peuvent agir en fonction des informations fournies, avec le risque moindre d'une mauvaise utilisation ou interprétation.

Ce principe s'applique au niveau de l'entreprise tout comme au niveau des candidats.

Les résultats agrégés d'un processus d'évaluation devraient fournir des renseignements sur les capacités (et les limites) des talents intégrant l'entreprise ou en faisant partie. Ils devraient également donner des informations sur les points forts et les domaines de développement présents.

De manière plus systémique et pouvant être à la base d'initiatives futures de développement, ces renseignements permettent au service des ressources humaines et aux dirigeants de l'entreprise de prendre de meilleures décisions stratégiques concernant le recrutement, le développement et la planification de la succession.

Les Talent Advisors peuvent ainsi utiliser les informations venant des évaluations en concertation avec les responsables pour déterminer si, oui ou non, ils doivent recruter aujourd'hui quelqu'un avec des capacités, c'est-à-dire **« buy » des talents**, ou recruter des candidats pouvant développer leurs capacités quand ils occuperont leur poste, c'est-à-dire **« build » des talent**.

Les entreprises ont de plus en plus de difficultés à trouver des candidats « prêts à être opérationnels », ce qui a donné naissance à des outils innovants où la technologie aide les entreprises à sourcer efficacement des candidats compétents. **TalentNeuron™** est un de ces outils, que SAM & PARTNERS utilise. Il contient 35 milliards de données, incluant l'offre et la demande en talent, ainsi que son coût, donnant ainsi une meilleure idée des talents disponibles à recruter en fonction du lieu géographique, du métier ou des compétences.

Vous pouvez également accéder aux évaluations spécifiques qui font la différence entre les compétences actuelles et le potentiel futur, ce qui permet d'obtenir un processus d'évaluation plus différencié et qui facilite les **décisions « buy » versus les décisions « build »**.

A retenir

- Lier les évaluations aux résultats business attendus.
- S'assurer que le résultat est facile à comprendre et correspond bien aux exigences du business
- Prévoir des rapports pertinents au niveau individuel, du groupe et de l'entreprise. Considérer comment les informations concernant les points forts en compétences et les besoins en développement peuvent être utilisées pour les futures initiatives en matière de talents.

Témoignage client

Fournir des insights pertinents pour améliorer le développement du Leadership

Enjeu

- Réduire le risque business et renforcer la conformité en transformant la culture de l'entreprise
- Assurer que tous les collaborateurs sont le reflet des valeurs stratégiques fondamentales de l'entreprise : « coopérative, solide et durable ».
- Réduire la durée et le coût du processus de conseil auprès de la clientèle.
- Améliorer l'efficacité.

Solution

- Définir les compétences de leadership essentielles pour le succès, y compris un plus fort focus client et résultats, et déployer le modèle de compétences sur l'ensemble de l'entreprise.
- Intégrer le nouveau modèle de compétences aux évaluations objectives de la personnalité et au processus d'évaluations à 360° de l'entreprise

Résultats

- Transformation de la culture de l'entreprise, grâce à des management reviews et des plans de développement basés sur les compétences de leadership spécifiques à l'entreprise
- Un meilleur potentiel de carrière, avec des collaborateurs ayant une meilleure idée de leurs points forts et de leurs points de développement

N°4 MEILLEURE PRATIQUE Talent Assessment

Capitaliser sur les analytics et les données

Les analytics sont la découverte et la communication de tendances significatives dans les données

Les méthodes analytiques vont bien au-delà de l'utilisation de tableurs : elles peuvent être appliquées à de vastes référentiels de données, produisant des analyses plus en profondeur en moins de temps et avec moins d'efforts. Elles permettent plus de sophistication à l'analyse des données, révélant des informations que les tableurs auraient manquées.

La moitié des fonctions recrutement cherchent à améliorer leurs capacités analytiques à court terme : 70% des directeurs du recrutement indiquent qu'ils remarquent déjà des résultats à très fort impact provenant de leurs analytics actuels et 73% prédisent que les analytics prendront une bien plus grande importance dans les deux ans à venir

Bien entendu, même les meilleurs outils analytiques n'ont de valeur qu'en fonction des données qu'ils utilisent. La stratégie d'évaluation doit être conçue afin de permettre la collecte et l'utilisation des données, ainsi, les insights et les analytics seront inclus dans le processus plutôt qu'être extraits de manière ponctuelle.

Pour y parvenir, envisagez une collecte et un stockage centralisés des données, des indicateurs standardisés permettant des analyses sur l'ensemble de l'entreprise, ainsi que le regroupement des données à partir de plusieurs sources — par exemple, les systèmes de gestion de la performance et des ressources humaines, les données relatives au marché du travail et les résultats des évaluations. L'objectif est d'avoir à portée de main les données essentielles sur les talents, pour obtenir des analyses rapides et précises. Les analytics sont la découverte et la communication de tendances significatives dans les données.

Une entreprise utilisant les meilleures pratiques collectera, gèrera et utilisera trois types de données :

- **Des indicateurs sur les processus opérationnels** —

au niveau le plus élémentaire, le processus d'évaluation devrait fournir des données sur le processus, le nombre d'évaluations ayant été complétées, pour quels postes, et dans quels secteurs de l'entreprise, afin de favoriser la gestion continue du processus d'évaluation.

- **Des données pour les validations et les analyses**—

A un niveau plus sophistiqué, les données d'évaluation devraient être intégrées à l'ensemble des données sur les candidats, afin de valider le processus et d'évaluer l'ensemble.

Par exemple, on devrait pouvoir facilement extraire les données sur les résultats des évaluations et le sexe des candidats dans le cadre d'un audit sur la diversité ou d'obtenir les résultats des évaluations ou de performance dans le cadre d'une étude de validation, pour ensuite les utiliser pour affiner les scores d'élimination et les ratios de sélection. Les données ainsi associées fourniront également des informations à l'ensemble des processus de recrutement et des ressources humaines.

Par exemple, existe-t-il un lien entre les résultats des évaluations et les taux d'acceptation ou entre les résultats et le potentiel professionnel à long terme ?

- **Des données pour soutenir le Talent Management** —

A un niveau encore plus sophistiqué, les données devraient favoriser la mise en place de point de référence en interne et en externe, ainsi que l'analyse de l'offre et de la demande en talent.

Quelles sont les business units qui apportent la proportion la plus élevée de futurs leaders ?

Comment nos candidats en Europe, en Asie et en Amérique se comparent-ils par rapport à ceux de nos concurrents ?

Pour les segments critiques en talents de notre entreprise, quelles villes devrions-nous cibler dans le monde ?

Quelle est l'offre de talents disponibles dans les zones géographiques que nous souhaitons ?

Quels aspects de notre stratégie d'attraction sont les plus utiles pour attirer les meilleurs ?

Vous pourrez répondre rapidement à ces questions une fois conçu le flux des évaluations en prenant en compte la collecte des données et l'intégration des analytics dans le processus.

A retenir

- Intégrer la collecte des données dans vos processus dès le début.
- Recueillir les données de façon centralisée afin d'avoir des analyses, les résultats des évaluations, des données sur la performance dans le poste, ainsi que des données externes sur le marché du travail.
- Imposer des mesures standardisées pour obtenir des analyses pertinentes à l'ensemble des zones géographiques et des business units.

Témoignage clients

Obtenir des résultats business par l'utilisation d'évaluations validées

Enjeu

- Réduire les éléments inefficaces du processus du recrutement, attirer un vivier de collaborateurs talentueux, et renforcer la succession.
- Démontrer la prédictivité des évaluations sur la performance au travail.
- Identifier les points d'amélioration du processus de recrutement.

Solution

Une enquête a été construite et déployée avec l'aide d'experts en la matière. Puis, les compétences définies comme importantes pour réussir sur le terrain ont été identifiées comme celles à mesurer via les outils d'évaluation :

Potentiel commercial, focus client, persévérance, potentiel professionnel

Résultats

- Les hauts scores aux évaluations ont été liés à la capacité de générer également plus de ventes
- Des candidats trois fois plus susceptibles de démarrer rapidement et deux fois plus susceptibles d'avoir un bon potentiel d'intégration
- Identification des domaines d'évaluation à optimiser et à mieux utiliser

N°5 MEILLEURE PRATIQUE Talent Assessment

Aligner les innovations en matière d'évaluation avec les progrès technologiques

En moyenne, il faut 30% de temps en plus pour identifier les talents, ce qui accroît les coûts de personnel de recrutement (temps et efforts) et les coûts des postes non pourvus.

Les volumes de candidatures et la complexité des postes s'accroissant, les entreprises ont besoin de moyens d'accélérer le processus sans transiger sur la qualité, la précision et la rigueur. Cela est absolument indispensable pour les postes à grand volume où les inefficacités peuvent être amplifiées par le grand nombre de candidats.

Adopter et intégrer la technologie dans le processus de gestion des talents peut entraîner des gains remarquables d'efficacité et d'aptitudes.

En acceptant pleinement l'innovation et en associant la technologie aux défis spécifiques liés aux talents, les entreprises peuvent bénéficier de changements radicaux dans leur processus d'évaluation et de sélection.

Automatiser et intégrer. Rationalisez le processus d'évaluation en l'automatisant et en l'intégrant au système de gestion des talents.

L'automatisation facilite le travail d'une large population de recruteurs, (relativement) peu formée, pouvant ainsi délivrer des évaluations de façon cohérente. En définissant des groupes d'évaluations par type de poste et niveaux hiérarchiques, ils peuvent délivrer les évaluations les plus appropriées avec moins de risques d'erreur.

L'intégration avec les systèmes RH ou de suivi des candidats rationalise également le processus du point de vue du candidat, ce qui augmente l'attractivité de votre marque employeur.

Intégrer les évaluations aux systèmes de gestion des talents peut automatiser de nombreuses tâches administratives associées au processus de recrutement, permettant ainsi de réduire jusqu'à 50% la durée de recrutement et d'identifier plus rapidement les meilleurs candidats.

Un avantage supplémentaire de l'automatisation et de l'intégration des évaluations est que les données peuvent être ajoutées à un vivier de talents central, agrégé et pouvant être utilisé par tout utilisateur autorisé. L'accès sécurisé aux informations complètes ajoute une valeur significative aux données que vous recueillez, vous aidant non seulement dans vos décisions de recrutement mais également dans vos décisions plus générales concernant le processus d'évaluation et la gestion des talents.

Le processus automatisé devrait suivre les règles générales de gestion d'un processus d'évaluation, à savoir qu'un grand nombre de candidats ne convenant pas sont écartés grâce à des évaluations à faible interaction, tandis que les candidats qui réussissent les étapes initiales reçoivent progressivement des évaluations plus détaillées.

Développer la mobilité. La technologie et la culture sont en constante évolution, et la stratégie d'évaluation doit s'adapter.

Le changement le plus prévisible est l'augmentation de l'utilisation de l'Internet mobile. La croissance la plus rapide des appareils mobile a lieu en Asie, mais toute grande entreprise devrait se préparer au fait que la génération actuelle de jeunes diplômés préfère utiliser les appareils mobiles. Une proportion significative de cette population s'attendra à passer ses évaluations sur des smartphones et des tablettes, plutôt que sur des ordinateurs de bureau traditionnels.

Dans certains endroits, il se peut que la majorité des candidats (notamment pour les emplois de premier échelon) n'ait pas leur propre PC sur lequel passer son évaluation.

Pour répondre à ces tendances, plus d'un tiers des directeurs du recrutement (37%) préparent la mise en oeuvre d'évaluations optimisées pour appareils mobiles dans le court terme.

14% le font déjà. Un peu moins de la moitié des fonctions recrutement indiquent déjà que les évaluations à compléter sur appareil mobile ont un impact positif.

Et plus de 60% des directeurs du recrutement s'attendent à ce que les évaluations mobiles deviennent très importantes pour la stratégie et les opérations de recrutement au cours des deux prochaines années.

Les évaluations mobiles offrent des avantages significatifs aux entreprises et aux candidats, mais leurs avantages et leurs limites doivent être pris en compte. Ne partez pas du principe que tous les tests peuvent être présentés sur un appareil mobile, même si c'est techniquement possible.

Proposer une évaluation sur mobile modifie l'expérience que l'on en fait et peut changer les résultats du test par rapport à ce qu'ils auraient été si le test avait été fait sur ordinateur. Pour réussir, les entreprises doivent savoir si un test sur mobile a été prouvé comme équivalant une évaluation faite sur ordinateur, en particulier si l'évaluation est proposée dans les deux formats.

La question essentielle n'est donc pas de savoir si une évaluation peut être complétée sur un appareil mobile, mais si l'utiliser sur mobile est le moyen le plus approprié et où elle doit se placer dans le processus de recrutement.

Les tests sur mobile seront probablement la tendance la plus importante en matière d'évaluations au cours des prochaines années, mais des recherches supplémentaires sont nécessaires pour mieux comprendre les questions suivantes :

- Équivalence de présentation entre les tests sur appareils mobiles et les tests en ligne traditionnels sur PC.
- Réactions des candidats quand ils passent des évaluations sur un appareil mobile.

SAM & PARTNERS continue à être à l'avant-garde de la réflexion sur la gestion des processus d'évaluation optimisés pour appareils mobiles et peut vous conseiller davantage concernant les meilleures pratiques courantes dans ce domaine.

À retenir

- Utiliser la technologie pour faciliter la gestion du processus d'évaluation.
- Automatiser les évaluations, surtout pour les postes à grands volumes.
- Choisir des prestataires pouvant facilement s'intégrer, pour obtenir un processus fluide.
- Utiliser la technologie pour améliorer l'expérience candidat et simplifier la collecte des données.
- S'assurer que la recherche valide bien l'utilisation des évaluations sur mobile pour l'usage recherché.

Témoignage clients

Booster la compétitivité grâce à un Talent Assessment rapide et automatisé

Enjeu

- Aligner davantage le processus de recrutement avec la stratégie corporate.
- Assurer que l'entreprise continue d'attirer et de recruter les meilleurs talents.
- Accélérer le processus de recrutement, pour éviter le plus possible que les meilleurs talents acceptent une offre d'une entreprise concurrente.

Solution

L'entreprise a conçu et mis en œuvre un programme automatisé rapide et efficace de mesure du talent, incluant les questionnaires de personnalité et les tests d'aptitude verbale et numérique liés à notre Référentiel Universel de Compétences (UCF).

L'entreprise a comparé les résultats de ses candidats à ceux des candidats de son secteur d'activité

Résultats

- La durée de recrutement est passée de 30 à 25 jours
- Les candidats atteignant de l'assessment center obtiennent des scores bien plus élevés dans les exercices associés au travail, améliorant sensiblement la qualité des nouvelles recrues.
- Booster la Compétitivité grâce à un Talent Assessment rapide et automatisé
- Aide à identifier les meilleurs jeunes diplômés et allège la charge de travail des ressources humaines, ce qui permet également de traiter un plus grand nombre de candidatures avec la même équipe.

Vous pourrez trouver la suite des 10 meilleures pratiques de TALENT ASSESSMENT dans notre SAM & PARTNERS Insight de Janvier 2017

Site web : www.sam-partners.com