

Les Assessment Centers de papilio



Un article de



Guillaume Python, responsable Romandie

Résumé

Les Assessment centers permettent d'apporter une plus grande validité aux processus de sélection et de développement en combinant différents exercices afin d'observer les forces et les opportunités de développement de plusieurs participant·e·s. En explorant différentes facettes des comportements professionnelles d'un individu, les décisions de sélection deviennent plus riches et plus fiables et le développement peut se faire sur des bases solides et personnalisées. Pour apporter une réelle plus-value aux entreprises désireuses d'améliorer leur gestion des talents, il est donc nécessaire de s'assurer de la bonne méthodologie en termes d'Assessments et de connaître les innovations qui sont aujourd'hui disponibles pour ce type de service.

La science derrière l'Assessment Center

Définition

En se basant sur la vision de SwissAssessment, papilio propose la définition suivante : « L'assessment est une procédure de diagnostic comportant différents exercices caractéristiques des situations de travail et des tâches existantes ou futures des candidat·e·s (par exemple : jeux de rôle, études de cas, questionnaires de personnalité, etc.). Les expert·e·s RH observent et évaluent le comportement des candidat·e·s afin d'identifier leurs forces et opportunités de développement et d'évaluer leur adéquation avec les exigences du poste avant leur entrée en fonction. L'assessment peut être utilisé comme un instrument de sélection du personnel mais également comme un instrument de développement des collaborateurs·trices ».

Selon Beaujouan (2001), les points clés des assessments sont : une définition des compétences à évaluer ; la présence de plusieurs évaluateurs·trices ; une utilisation de méthodes d'évaluation de natures différentes ; une utilisation large de mise en situation et un dialogue entre les évaluateurs·trices et les évalué·e·s. Il faut différencier les « assessment center » et les « development center ». Le premier a pour objectif d'évaluer les personnes et donc leurs compétences alors que le deuxième a pour objectif de les développer (Beaujouan, 2001).

Exercices

La méthode d'un assessment center consiste à faire passer aux participant-e-s une série d'exercices comportementaux (e.g. exercices in-basket, présentations orales, études de cas, discussions de groupe et jeux de rôle) afin d'observer et d'illustrer leur comportement (Beaujouan, 2001). Les assessments peuvent également intégrer des tests d'aptitudes cognitifs, des entretiens structurés basés sur les compétences ainsi que des questionnaires de personnalité et de motivation (Beaujouan, 2001).



Les exercices in-basket consistent à présenter aux candidat-e-s un large volume d'informations incluant des lettres, rapports, annonces, etc. qui se sont accumulés dans une boîte de réception. Ce matériel représente les différents challenges contextuels, procéduraux et financiers du poste (Arthur & Day, 2011). Les participant-e-s reçoivent des informations sur l'entreprise, sur le personnel ainsi que sur l'agenda à tenir. Ils-Elles doivent alors agir en fonction des informations reçues en agendant certaines rencontres, déléguant des tâches et des responsabilités, transmettant certaines informations etc. dans un délai limité (Arthur & Day, 2011).



Les présentations orales consistent en une présentation d'informations et de recommandations à une audience regroupant un-e ou plusieurs évaluateurs-trices. Des questions sont posées par le-la ou les évaluateurs-trices en fin de présentation afin de challenger le-la participant-e et de simuler une relation interpersonnelle plus dynamique (Arthur & Day, 2011).



Les analyses d'étude de cas consistent en une analyse d'informations décrivant les problèmes d'une entreprise et en la préparation d'un rapport écrit comprenant un plan d'action (Arthur & Day, 2011).



Les discussions de groupe permettent de simuler les dynamiques associées à la prise de décision dans les petits groupes. Les participant-e-s parcourent les informations sur une entreprise spécifique, ses problèmes ou ses buts, dans un temps imparti. Ensuite ils-elles rejoignent 3 à 7 autres participant-e-s afin de discuter des éléments à résoudre (Arthur & Day, 2011).



Les jeux de rôle consistent en une rencontre avec un-e acteur-trice afin de régler un problème ou une question en cours. Le-la participant-e doit échanger avec l'acteur-trice afin de réunir de nouvelles informations et aboutir à une solution ou à un plan d'action. Les acteurs-trices ont un rôle actif. Ils-Elles posent des questions, peuvent apporter des suggestions ou encore montrer certaines émotions. La standardisation du jeu d'acteur est alors cruciale. Les acteurs-trices reçoivent des informations sur leur rôle, sur le scénario général et sur la manière spécifique de répondre à des questions et comportements potentiels des participant-e-s (Arthur & Day, 2011).

Méthode

Comme mentionné plus haut, un Assessment Center consiste à faire passer aux différent-e-s participant-e-s plusieurs types d'exercices afin d'observer les compétences requises pour un poste spécifique. Il est important de noter qu'une compétence donnée est observée à travers plusieurs exercices et par plusieurs observateurs-trices afin de réduire l'impact de la subjectivité (Beaujouan, 2001). Il s'agit ensuite de trier et d'organiser ces observations afin qu'elles répondent aux compétences d'intérêt à évaluer (Arthur & Day, 2011). Un rapport écrit est rédigé afin de retranscrire ces différentes observations de façon claire et nuancée (Arthur & Day, 2011). Une fois le rapport rédigé et envoyé, les évaluateurs-trices conviennent de dates avec les participant-e-s afin de les rencontrer individuellement en tête à tête afin de discuter de leur performance et des stratégies de développement envisageables (Arthur & Day, 2011). Il s'agit d'un moment essentiel durant lequel l'évaluateur-trice confronte ses interprétations et ses évaluations à l'avis du-de la candidat-e. C'est un véritable échange dont l'objectif est double : valider les observations et évaluation mais également faire prendre conscience au-la participant-e de certains éléments de son comportement et de son image. Il ne s'agit pas d'une demande d'approbation ou d'une négociation mais d'un entretien d'approfondissement et de dépassement des contradictions apparentes. Il constitue la base du développement du-de la candidat-e (Beaujouan, 2001).

Feedback

Le feedback peut servir de compas ainsi que de facteur de motivation et d'application pour renforcer les comportements productifs tout en éliminant les comportements non productifs. Des décennies de littérature axée sur le feedback mettent en évidence sa valeur ajoutée (Bailey & Fletcher, 2002 ; Burke, 1999 ; Drouvelis & Paiardini, 2021 ; Hollenbeck, Ilgen, Lepine, Colquitt, & Hedlund, 1998 ; Jabri, 2004 ; Passos & Caetano, 2005) :

Augmentation des performances et de la productivité

- Meilleure compréhension du comportement attendu et récompensé par l'organisation
- Amélioration de l'apprentissage en fournissant des informations pertinentes
- Renforcement de la motivation en encourageant les gens à faire plus d'efforts
- Amélioration de la communication entre les membres de l'équipe et clarification des opinions divergentes

Plus-value

La recherche s'est longtemps penchée sur la plus-value et la validité des Assessment Centers. Le consensus actuel de la recherche est que les Assessment Centers sont efficaces en termes de prédiction valide de la performance et du succès professionnel (Klimoski & Brickner, 1987). Il est également important de noter que les Assessment Centers améliorent la sélection mais également le développement des candidat-e-s (Klimoski & Brickner, 1987). Des études plus récentes suggèrent également que les Assessment Centers sont valides, équitables, juridiquement défendables et utiles pour les candidat-e-s et les autres parties prenantes dans une grande variété d'emplois (Thornton & Gibbons, 2009).

-16%

Fluctuation annuelle plus faible grâce à une PVE (proposition de valeur aux employé-e-s) forte

Source: Gartner 2019

32%

Davantage de hauts performeurs-euses ont été embauché-e-s lorsque deux tests d'aptitudes cognitives ont été utilisés.

Measuring the value of Assessments 2016

Avantages de la méthode papilio

Une approche personnalisée

Papilio ag propose à ses client-e-s une approche personnalisée et sur-mesure en sélectionnant plusieurs compétences issues de leur modèle de compétence ou de celui de leur client-e qui correspondent aux exigences et aux attentes pour le poste à pourvoir. Disposant d'une large gamme d'exercices éprouvés, les exercices sont sélectionnés en fonction des compétences pertinentes à observer et de l'environnement professionnel de l'entreprise mandante. Papilio ag s'assure de respecter les recommandations de la recherche en sélectionnant un nombre de compétence adapté et en veillant à ce que chaque compétence soit observée par au moins trois types d'exercices différents. Papilio s'assure également que les exercices sélectionnés représentent uniquement le contexte général du poste à pourvoir. Papilio ag échange activement avec les expert-e-s RH de leur client-e afin de s'assurer de répondre à leurs besoins et à leurs attentes. En fonction des demandes, papilio ag intègre activement certains experts RHs de leur client-e au processus d'Assessment en qualité d'observateurs-trices silencieux-euses ou de co-asseseurs-euses. Les client-e-s de papilio ag sont également rapidement informé-e-s de la décision de recommandation ou de non-recommandation des candidat-e-s ayant pris part aux processus d'Assessment. Papilio ag garantit que les candidat-e-s aient un droit de regard sur le rapport rédigé à la suite d'un Assessment et qu'ils-elles puissent bénéficier d'un feedback leur permettant d'en retirer des recommandations de développement. Un échange régulier permet d'adapter le contenu des Assessments afin de rester en adéquation avec l'évolution des besoins des client-e-s et avec les changements de l'environnement professionnel.

Des solutions digitales

Désireux de rester précurseurs en matière d'Assessment et de Development Centers, papilio ag a développé ses propres plateformes enAC et enTalent afin de soutenir leurs client-e-s dans leur gestion des talents. Le contenu des évaluations peut par conséquent être mené à distance et de façon entièrement digitalisée. La digitalisation englobe entre autres, la plateforme utilisée par les candidat-e-s et par les Assesseeurs-euses, les exercices utilisés lors de l'Assessment ainsi que le rapport rédigé à l'issu de l'Assessment. En fournissant des solutions entièrement digitales, papilio ag n'est plus limitée par des contraintes géographiques et propose une approche non seulement valide mais également efficace. Papilio ag laisse ses client-e-s choisir le format des interactions lors des Assessments qui peuvent être menées digitalement (à distance) ou en présentiel selon les préférences, les demandes et les besoins.

Un rapport interactif

Grâce à leurs plateformes enAC et enTalent, les rapports rédigés et envoyés par papilio ag à leurs client-e-s sont digitaux et interactifs. Des fichiers pdf peuvent être générés et imprimés mais les résultats peuvent aussi être consultés directement en ligne. Cela permet une comparaison plus facile et agréable des résultats des candidat-e-s en proposant une représentation graphique et efficace du contenu des rapports (<https://www.youtube.com/watch?v=OZdD2gvuaSw>). Le rapport englobe par compétence les forces et les opportunités de développement du-de la candidat-e mais également des recommandations de développement et un résumé synthétique.

Un accompagnement allant au-delà de l'Assessment

N'étant pas uniquement une entreprise d'Assessment, papilio accompagne ses client-e-s non seulement dans leur processus de sélection en proposant une évaluation approfondie des compétences de leurs candidat-e-s mais également en les accompagnant dans leur développement. Papilio ag propose en effet un accompagnement post-assessment en proposant des services de coaching qui permettent de soutenir les candidat-e-s retenu-e-s dans leur développement. Cette intervention est spécialement appréciée durant la phase d'onboarding. Papilio ag étant composé d'expert-e-s en psychologie du travail et des organisations, des conseils en matière de gestion des talents peuvent également être fournis à leurs client-e-s afin que leurs processus de sélection et de développement du personnel puissent gagner en qualité et en efficacité.



Innovation de papilio :

- Plateforme d'Assessments entièrement digitalisée
- Processus OECE facilité et digitalisé
- Exercices modernes et digitaux
- Rapports digitaux interactifs

A propos des auteurs



Guillaume Python est le responsable de la Romandie chez papilio SA et intervient dans de nombreux Assessments en tant que consultant. Il soutient les responsables RHs en réalisant des projets d'évaluation et de développement des talents. Son expertise couvre l'utilisation de tests psychométriques, la planification et la conduite d'Assessment ou de Development Centers individuels ou de groupe, la réalisation de coaching, la formation aux bonnes pratiques de sélection et la mise en place de feedback à 360°. Disposant d'un Master en psychologie du travail et des organisations et œuvrant au sein du comité de direction de Swiss Assessment, il dispose de bonnes connaissances méthodologiques et cherche à propager les bonnes pratiques.

Votre contact



Bettina Waller



Assessment & Development Lead



bettina.waller@papilio.ch



+41 44 442 22

Référence

- Arthur Jr, W., & Day, E. A. (2011). Assessment centers. *APA handbook of industrial and organizational psychology*, 2, 205-235.
- Bailey, C. et Fletcher, C. (2002). The impact of multiple source feedback on management development : findings from a longitudinal study. *Journal of Organizational Behavior*, 23(7), 853-867.
- Beaujouan, Y.-M. (2001). quel est l'apport des assessment centers à l'évaluation des personnes? In C. Lévy-Leboyer, M. Huteau, C. Louche & J.-P. Rolland (Eds.), RH : les apports de la psychologie du travail (pp.111-127). Paris: Editions d'Organisation.
- Burke, R. J. (1999). Managerial feedback, organizational values and service quality. *Managing Service Quality : An International Journal*, 9(1), 53-57.
- Cook, M. (2004). *Personnel Selection: Adding Value Through People*, Chichester: John Wiley & Sons.
- Drouvelis, M. et Paiardini, P. (2021). Feedback quality and performance in organisations. *The Leadership Quarterly*, 33(6).
- Hollenbeck, J. R., Ilgen, D. R., Lepine, J. A., Colquitt, J. A. et Hedlund, J. (1998). Extending the multilevel theory of team decision making : Effects of feedback and experience in hierarchical teams. *Academy of Management Journal*, 41(3).
- Jabri, M. (2004). Team feedback based on dialogue : Implications for change management. *Journal of Management Development*, 23(2), 141-151.
- Klimoski, R. J., & Brickner, M. A. (1987). Why do Assessment Centers work? The puzzle of Assessment Center validity. *Personnel Psychology*, 40(2), 243-260. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1987.tb00603.x>
- Passos, A. M. et Caetano , A. (2005). Exploring the effects of intragroup conflict and past performance feedback on team effectiveness. *Journal of Managerial Psychology*, 20(3/4), 231-244.
- Roulin, N., & Bangerter, A. (2017). Les livres de conseils : Un moyen de réduire l'incertitude des candidats liées à l'entretien de sélection *Psychologie du Travail et des Organisations*, 23(1), 62-76.
- Roulin, N., & Levashina, J. (2016). Impression management and social media profiles. In *Social Media in Employee Selection and Recruitment* (pp. 223-248). Springer International Publishing.
- Schneider, L., Powell, D. M., & Roulin, N. (2015). Cues to deception in the employment interview. *International Journal of Selection and Assessment*, 23(2), 182-190.
- Thornton, G. C., & Gibbons, A. M. (2009). Validity of assessment centers for personnel selection. *Human Resource Management Review*, 19(3), 169-187. <https://doi.org/10.1016/j.hrmmr.2009.02.002>