

L'ASSESSMENT À TRAVERS LES MISES EN SITUATION

Depuis quelques années, l'assessment (ou évaluation de potentiel) est devenu une méthode très familière dans les entreprises suisses. Or, on retrouve sous une même appellation une multitude d'approches différentes, ce qui crée de la confusion dans les esprits.



Edna Didisheim

Directrice associée du Cabinet Didisheim, psychologues du travail FSP et consultants RH, Lausanne.

Le Cabinet est notamment spécialisé dans l'assessment et a évalué plusieurs milliers de personnes (du CEO au collaborateur) depuis sa création en 1993. Il fête ses 20 ans en 2013.

QU'EST-CE QUE L'ASSESSMENT ?

Un assessment peut être composé de tests psychométriques, de mises en situations ou d'un mix des deux. Originellement, cette méthode repose avant tout sur des d'exercices de simulations, c'est-à-dire de situations réelles issues de la pratique. Ces casus permettent d'observer « in vivo » les aptitudes du candidat à résoudre des problèmes concrets ; les compétences à mettre en œuvre sont en effet les mêmes que celles qui sont attendues par les entreprises pour la réussite professionnelle.

Notre approche au sein du Cabinet Didisheim repose essentiellement sur des mises en situation ; les méthodes évoquées dans cet article sont celles que nous pratiquons et peuvent donc quelque peu différer d'autres instituts spécialisés.

POURQUOI UN ASSESSMENT ?

L'assessment est utile dans quatre types de situations :

Lors de recrutements

Pour évaluer l'adéquation du candidat à une fonction.

Lors de promotions internes

Pour déterminer les mesures à mettre en place afin de permettre au candidat d'occuper une fonction supérieure ; il s'agit alors d'assessments de développement.

Lors d'une démarche de développement de la relève

Il s'agit alors d'identifier les personnes qui pourront évoluer dans une fonction supérieure et de les préparer à relever ces défis.

Lors de changements horizontaux

Évaluation des prérequis à une formation de longue durée, à l'évolution du poste, etc.

Ainsi, un jeune diplômé a aujourd'hui de fortes chances de passer à travers un assessment, que ce soit lors de son recrutement ou, plus tard, lors de son développement au sein de l'entreprise.

OBJECTIF ET MÉTHODOLOGIE DE L'ASSESSMENT

L'assessment se pratique de façon individuelle (généralement sur une journée voire une demi-journée) ou collective (généralement sur deux à trois jours) ; dans ce cas, on parle d'assessment center. Dans les deux cas, les méthodes sont similaires, même si le cadre diffère ; l'objectif étant la plupart du temps d'évaluer les trois ou quatre groupes de compétences suivants :

Les compétences sociales

Communication, esprit d'équipe, intégration, etc.

Les compétences méthodologiques

Organisation du travail, planification, analyse et synthèse, vision, etc.

Les compétences personnelles

Gestion du stress, adaptation au changement, flexibilité, etc.

Les compétences managériales

Motivation, influence, gestion de conflits, négociation, etc.

Ces compétences sont définies préalablement avec l'entreprise mandante, en fonction du poste et de la culture interne.

[Lire la suite >](#)

Pour le candidat, c'est une occasion rare de disposer d'un miroir neutre sur ses forces et points de développement.

L'assessment individuel

La journée d'évaluation comprend toujours un entretien en profondeur de deux heures environ. Cette étape est complétée par différentes mises en situation, orales ou écrites, choisies en fonction des objectifs poursuivis ainsi que du niveau attendu. Au cours d'une journée type, on trouvera un ou deux jeux de rôle (affronter une situation difficile avec un collègue, négocier avec un client, convaincre son chef...), un exercice d'organisation (gérer un projet, coordonner une manifestation...), un exercice d'analyse (analyser une problématique, en tirer des conclusions et proposer des préconisations ...) ainsi que des exposés ou rédactions. Les situations, issues de la pratique, permettent d'évaluer les compétences méthodologiques, personnelles, sociales et managériales. Chaque dimension est observée à plusieurs reprises. Ainsi, la compétence en communication, par exemple, est évaluée par oral et par écrit, face à un « auditoire » ou face à une seule personne, en situation formelle et en situation informelle. L'articulation de l'ensemble des observations permet de nuancer sensiblement les résultats et de les circonstancier, ce qui n'est pas possible avec des tests ou une simple interview. Ainsi, on ne dira pas que tel candidat est bon ou mauvais en communication, mais on remarquera qu'il est très à l'aise en présentation formelle alors qu'il n'est pas percutant en situation de négociation face à un client. L'ensemble des observations est synthétisé dans un rapport de quelques pages où sont évalués et décrits les 5 à 8 critères retenus au préalable ; des mesures ciblées sont proposées en synthèse.

L'assessment center

Comme évoqué, l'assessment en groupe ne diffère pas sensiblement de l'assessment individuel. Dans la mesure où il se passe en groupe (de 6-10 personnes environ), plusieurs casus correspondent à des situations d'équipe qui permettront d'observer plus particulièrement le rôle joué par le candidat au sein d'un team ainsi que ses interactions avec ses collègues. Quelques exercices pourront toutefois être individuels. Pour des raisons évidentes, plusieurs observateurs sont présents dans la salle ; ils n'observent toutefois que deux à trois candidats à la fois.

LE FEEDBACK : MOMENT CLÉ DU PROCESSUS

Étape clé de l'assessment, la restitution constitue un moment très important puisqu'elle permet de confronter les résultats à l'opinion qu'a le candidat de lui-même. L'expérience montre un grand taux d'acceptation du candidat à l'égard de ses résultats ; il est en effet très rare qu'il ne se reconnaisse pas dans le profil, puisqu'il peut relier toutes les observations à des comportements concrets.

Pour le candidat, c'est une occasion rare de disposer d'un miroir neutre sur ses forces et points de développement ; cela lui permet d'axer son évolution sur des bases concrètes et lui donne l'occasion de mieux se connaître. S'il obtient le poste, il sait sur quoi il doit travailler plus particulièrement, de même que son chef, ce qui facilite son introduction. S'il ne l'obtient pas, il peut mieux cibler sa prochaine recherche sur la base des résultats.

QUELQUES CONSEILS AVANT DE PASSER UN ASSESSMENT

Vous avez été retenu suite à un entretien d'embauche et on vous demande de passer un assessment. Rien ne sert de paniquer ! Premièrement, c'est un gage de succès puisqu'aucune entreprise n'investirait en un candidat auquel elle ne croit pas. Vous pouvez donc vous en féliciter. D'autre part, quelle que soit l'issue, ce sera l'occasion pour vous de bénéficier d'un feedback approfondi, qui vous sera forcément utile pour l'avenir.

- Soignez votre apparence : l'image que vous offrirez aux assessseurs doit être conforme à celle que vous avez montrée lors des entretiens : sobre, soignée et sérieuse.
- Présentez-vous à l'heure : pas trop tôt, mais surtout pas trop tard ; repérer les locaux la veille vous évitera tout stress inutile le matin venu.
- Ne jouez pas un rôle : soyez vous-même, ne cherchez surtout pas à travestir votre personnalité. Non seulement vos interlocuteurs risqueraient de s'en rendre compte, mais l'objectif est que vous accédiez à un poste qui vous corresponde.
- Dans le même ordre d'idées, soyez à la fois simple, honnête et authentique. Préparez l'entretien comme vous le faites pour n'importe quelle interview. Pensez à illustrer vos compétences par des exemples concrets et vécus. N'oubliez pas de réfléchir à vos points de développement.
- Reposez-vous avant l'assessment et faites en sorte d'arriver le jour J frais et dispo afin de montrer tout ce dont vous êtes capable...

Bonne chance !