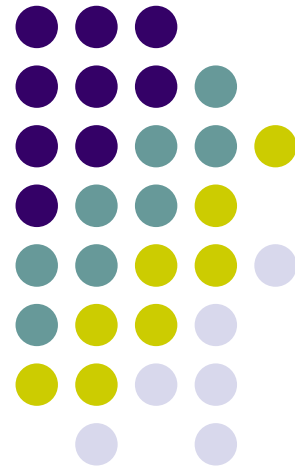
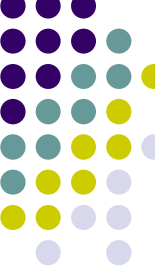


# ASSESSMENT CENTER



# Plan

- Définitions
- Objectifs
- Historique
- Etapes
- Avantages et Limites



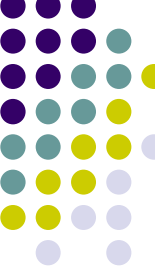
# Définitions

- Centre d'évaluation
- Pluralité de techniques
- Evaluation de comportements
- Spécialistes de l'évaluation
- Plusieurs candidats
- Séparation des phases « observation » et « évaluation »

⇒ **Processus d'évaluation**



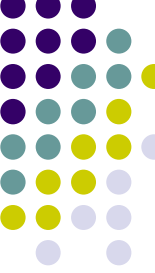
# Objectifs



- **SELECTION** : choix de candidats en vue d'une activité ou d'un niveau de fonction
- **PROMOTION** : identification précoce de personnes dont le potentiel justifie une promotion interne
- **FORMATION & DEVELOPPEMENT** : évaluation des besoins individuels en matière de formation continue

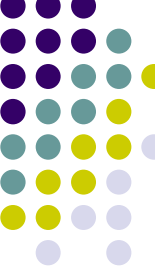
# Historique

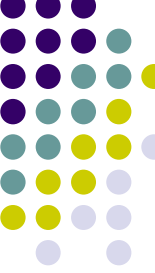
- 1ère guerre mondiale: Allemagne
- 2ème guerre mondiale: Angleterre
- Années 50: USA
- Années 70: Canada & Japon
- Aujourd'hui: Europe (enfin!)



# Etapes de conception

1. Préliminaires
2. Analyse du poste
3. Construction du profil de compétences
4. Elaboration des grilles d'évaluation
5. Choix et création des exercices
6. Formation des évaluateurs
7. Passation
8. Rapports & feedback





# 1) Préliminaires

## Définition du cadre:

- **Pourquoi?** clarification du contexte (sélection, promotion, développement)
- **Pour qui?** Profil des candidats, des évaluateurs
- **Comment?** évaluation de la pertinence de la méthode
- **Déontologie:** l'accès aux informations

**⇒ Définition de l'objectif de l'AC**

## 2) Analyse du poste



### **Critères:**

- Selon la stratégie et la culture de l'entreprise
- Selon les exigences du supérieur hiérarchique
- Selon les postes analogues

### **Méthodologie:**

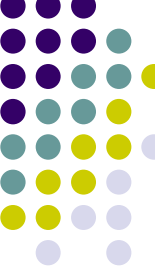
- Entretiens avec titulaires/supérieurs
- Questionnaires
- Observations directes

**⇒ Identification des compétences-clé**





### 3) Construction du profil de compétences



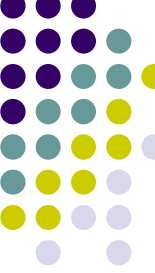
- Définition de « compétence »
- Compétences transversales vs compétences techniques
- Observable et évaluable

#### Exemples:

- planification/organisation
- Gestion de conflits

**⇒ Opérationnalisation = traduction d'un terme abstrait  
en une série de comportements observables**



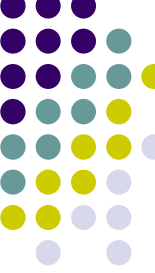


## 4) Elaboration des grilles d'évaluation

- Choix d'une méthode pertinente de notation  $\Rightarrow$  **précision**
- Au moins deux situations par compétence  $\Rightarrow$   **finesse**
- Au moins deux évaluateurs par candidat  $\Rightarrow$  **objectivité**
- Chaque évaluation fera l'objet d'un consensus entre les évaluateurs

$\Rightarrow$  **Multiplication des points de vue**





## 5) Choix et création des exercices

### Situation en groupe

- avec rôle attribué
- sans rôle attribué
- travail en groupe

### Situation individuelle

- « in basket »
- « exposé »
- épreuve rédactionnelle

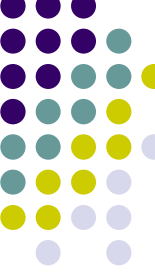
### Tests et questionnaires

- psychométrie
- auto-description
- évaluation 360°

### Entretien individuel

- Entretien structuré
- Entretien semi-directif





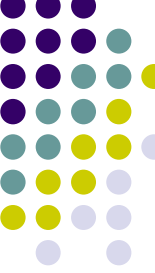
## 6) Formation des évaluateurs

### **Profil**

- Supérieurs hiérarchiques / futurs collègues (connaissance du milieu ↗)
- Observateurs externes (objectivité ↗)
- Deux par candidat

### **Formation**

- Connaissance de l'outil (exercices, consignes, situations)
- Préparation à l'observation (biais, non-verbal,...)
- Préparation à l'évaluation (maîtrise des grilles & critères)
- Maîtrise du rôle dans les simulations



## 8) Rapports & Feedback

- Feedback des candidats (« à chaud »)
- Réunion de synthèse des observateurs:
  - Mise en commun des évaluations
  - Recherche de consensus
- Restitution d'un rapport écrit:
  - synthèse des informations
  - à l'entreprise
  - aux candidats
- Feedback aux candidats (« à froid »)

# Avantages & limites



## Avantages

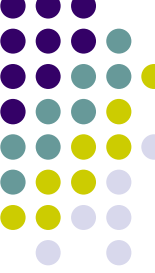
- Pluralité des techniques
- Pluralité des points de vue
- Validité

## Limites

- Méthode coûteuse
- Subjectivité
- Biais de l'observation



# Autres applications: Les variables fondamentales de Rogers



## Empathie – chaleur – authenticité

Rogers et ses successeurs (Truax, 1962; Carkhuff, 1969; Tausch, 1973) ont tenté d'opérationnaliser les variables dans le comportement du thérapeute et du client qui permettraient un bon fonctionnement de leur interaction.

**Questions:** L'empathie,

- est-ce une compétence?
- comment peut-on l'évaluer?

Chaque participant sera à tour de rôle conseiller, client et observateur. Le conseiller se comportera de sa façon habituelle, naturelle et sans se forcer. Le client parlera d'un problème personnel ou de difficultés actuelles étant importantes pour lui. L'observateur évaluera chaque intervention du conseiller et marquera la catégorie correspondante (A, B, C, D, E ou F) dans le schéma en bas de cette feuille.

CATEGORIES:

- A JUGEMENT Le conseiller exprime un jugement personnel ou moral
- B INTERPRETATION Le conseiller exprime ce qu'il trouve important ou intéressant et cherche à expliquer, analyser ou porter un diagnostic
- C RECHERCHE Le conseiller veut savoir d'avantage et explore, questionne ou dirige dans le sens qui lui semble important ou intéressant
- D SOUTIEN Le conseiller cherche à consoler, soutenir, sécuriser, calmer ou distraire
- E SOLUTION Le conseiller cherche activement à proposer, conseiller ou donner des solutions
- F VERBALISATION Le conseiller cherche à reformuler l'essentiel des contenus et des sentiments tels qu'ils ont été exprimés par son interlocuteur

SCHEMA:

Intervention

Catégorie	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	Total	
A																						
B																						
C																						
D																						
E																						
F																						

QUESTIONS:

- 1) Quelle est la catégorie que vous croyez avoir utilisé le plus en tant que conseiller?
- 2) Quelle est la catégorie que l'observateur a constaté le plus souvent chez vous?
- 3) Quelle est la catégorie que vous avez apprécié le plus en tant que





## VERBALISATION

- Niveau 1: Comportement centré sur le thérapeute

Le thérapeute n'écoute pas ou reste dans son cadre de référence préconçu. Il ne s'aperçoit même pas des sentiments évidents de son client.

- Niveau 2: Comportement de soustraction

Le thérapeute formule à partir de sa façon de voir qui ne correspond guère à celle de son client. Il s'aperçoit des sentiments évidents de son client qu'il reprend de façon tordue ou inexacte.

- Niveau 3: Comportement d'échange

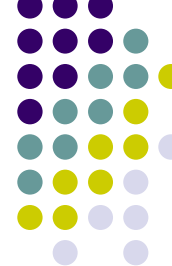
Le thérapeute reprend fondamentalement les mêmes sentiments et contenus que son client. Il répond aux sentiments explicitement formulés sans toujours tenir compte de leur signification pour le client.

- Niveau 4: Comportement d'addition

Le thérapeute ajoute des aides essentielles pour le client. Il tient compte d'expressions de sentiments ou de contenus dépassant ce qui est explicitement formulé (p.ex. mimique, ton de la voix).

- Niveau 5: Comportement centré sur le client

Le thérapeute et le client progressent ensemble dans l'exploration profonde du vécu du client (p.ex. s'exprimer avec les mêmes paroles ensemble, se relayer à l'intérieur d'une phrase, affirmations émotionnelles positives de la part du client).



**Merci !!!**

