

ENTREPRENDRE - 15/04/1999 - N°1797

Recrutement

Simuler pour être embauché

Pour évaluer leurs recrues, de plus en plus d'entreprises organisent des ateliers sophistiqués : les assessment centers. Ces tests, à mi-chemin entre le jeu de rôle et le jeu de simulation, sont appréciés des candidats

Juché sur des chaussures à crampons, harnaché de pied en cap, vous voici lancé à l'assaut de l'un des pics du célèbre massif de la Vanoise. Météo défavorable, matériel défectueux, nerfs sensibles... Les éléments se liguent contre vous. Pis, contrairement aux alpinistes qui voici quelques semaines ont tenu en haleine la France entière, vous avez oublié votre téléphone portable. Une partie du matériel est endommagée et il ne reste que deux sacs de couchage pour quatre. La nuit va tomber, la température chuter... mais aucun des randonneurs n'est d'accord sur la stratégie à suivre.

Ce n'est pas le scénario d'un énième film catastrophe sans surprise mais celui d'un exercice en salle concocté par le Crédit lyonnais. But de cette mise en situation : détecter et évaluer avec précision certaines qualités et aptitudes parmi un ensemble de candidats. Baptisée assessment center, ou centre d'évaluation, cette méthode aurait été mise au point par les services secrets américains. Elle comprend un ensemble d'exercices, étalés sur une à deux journées, se déroulant sous l'œil attentif d'observateurs et de consultants. Si le procédé peut surprendre, voire prêter à sourire, il est pourtant tout à fait banal en Grande-Bretagne et aux États-Unis. Son coût est élevé, autour de 4 000 francs par jour et par candidat, mais son efficacité serait, à en croire les spécialistes, mathématiquement prouvée. « Avec des entretiens classiques, à peine un recrutement sur trois donne réellement satisfaction. Avec un assessment center, le score monte à 70% », assure Sharon Mac Beath, du cabinet EMDS.

En général, ces simulations collent au plus près de la réalité du poste à pourvoir. Grand classique du genre, le « in-basket ». Propulsé à un bureau avec ordinateur, téléphone et tutti quanti, le cobaye doit dépouiller en un temps record une corbeille bourrée de lettres, messages, mémos et autres rapports en souffrance et faire face à une succession d'urgences plus critiques les unes que les autres : clients irascibles, commandes égarées, big boss impatient, ateliers en rébellion, etc. « Ils se piquent si bien au jeu qu'il est parfois difficile de les arrêter ! », assure Didier Kruh, du cabinet DKH. Retenu ou non, chacun bénéficie à l'issue de sa prestation d'un compte-rendu détaillé.

Ces centres d'évaluation séduisent de plus en plus d'entreprises : Ranx Xerox, Danone, la Redoute, le Crédit lyonnais, France Télécom les ont, par exemple, adoptés. Parfois désarçonnés dans un premier temps, les candidats semblent bien s'adapter à cet outil. « La règle du jeu leur est très clairement exposée, et ils savent qu'il ne s'agit pas du tout d'une mise en compétition », assure Deidre Janssens, responsable du recrutement chez Marks and Spencer. A l'inverse des entretiens de groupe qui font à juste titre figure d'épouvantail auprès des jeunes « C'est un peu à qui cassera l'autre... », confie Bérénice, une jeune Edhec, l'assessment s'appuie en effet sur une collaboration entre les candidats, tous pouvant potentiellement être recrutés.

Autre avantage : tout le monde se trouve mis à égalité, quel que soit, par exemple, son diplôme. « Les méthodes de type psychologique répondent à la question : qui êtes-vous ? L'assessment répond plus simplement à celle-ci : savez-vous faire ce qui est attendu de vous ? C'est à la fois plus efficace et moins culpabilisant », estime Sylvie Martin, du cabinet Optim'hom. Le déroulement des exercices leur confère même, aux yeux de certains, une forme de légitimité. «

En fait, c'est un peu le groupe qui reconnaît les qualités des uns et des autres. Nous devons tour à tour monter un dossier et jouer le rôle du comité de direction qui le refuse ou l'avalise. C'est à la fois décapant et très instructif », se souvient notamment Laurent, jeune commercial. C'est d'ailleurs cet accueil favorable qui a emporté l'adhésion de certaines entreprises. « L'assessment contribue à attirer certains profils car il est perçu comme une marque de considération », reconnaît Catherine Yautier, responsable du recrutement au Crédit lyonnais. Tapis rouge en quelque sorte. Mais qui aurait cru, il y a encore quelques mois, que le Sup de Co moyen serait devenu une denrée aussi courtisée que l'informaticien ?

VÉRONIQUE RADIER

L'effet miroir

Quelques grands groupes ont recours aux assessment centers en matière de formation interne. Texas Instruments convie ainsi chaque année 200 de ses cadres à s'ébattre trois jours durant dans une vaste entreprise virtuelle. Jean-François Fau, directeur européen de la division communication sans fil chez Texas Instruments, témoigne : « Nous devons définir une stratégie pour attaquer un nouveau marché et, en vingt minutes, il fallait définir un projet et le faire accepter par le reste de l'équipe. » Il parvient à obtenir l'adhésion du reste du groupe mais sans se rendre compte que l'un des participants n'a jamais ouvert la bouche ! « Je ne pensais vraiment pas être aussi directif », avoue-t-il. V. R.

Nouvel Observateur - N°1797