

Tout reste à faire.

PROCÉDURE DE SÉLECTION

[<< RETOUR](#)

Les questions le plus fréquemment posées sur les assessments centres (FAQ)

L'assessment constitue une méthodologie spécifique de sélection. Certains candidats, dont vous faites peut-être partie, peuvent ne pas être familiarisés avec cette technique de sélection. Il nous a donc paru utile de vous informer sur les principales caractéristiques de cette approche extrêmement performante de recrutement.

Afin de ne pas vous faire perdre du temps inutilement dans la lecture d'un document complet sur la technique de l'assessment, nous avons donc réalisé une présentation par grands thèmes et par grandes questions pratiques. Cela vous permettra de vous concentrer sur les questions qui vous intéressent plus spécifiquement.

Bonne lecture !

Thème 1 : Qu'est-ce qu'un assessment centre, concrètement?

- 1) Où l'assessment centre est-il organisé?
- 2) Combien de temps dure-t-il?
- 3) Comment l'assessment centre se présente-t-il?
- 4) Jusqu'à quel point les simulations sont-elles réalistes? Qu'en est-il lorsque la simulation se situe dans le contexte d'une autre organisation que celle pour laquelle je pose ma candidature?
- 5) Les observations se poursuivent-elles durant les pauses et les repas?
- 6) Combien d'assesseurs prennent part à un assessment centre?

Thème2 : Pourquoi l'autorité fédérale a-t-elle opté pour cette méthode?

- 7) Quels avantages la méthode de l'assessment centre présente-t-elle?
- 8) Que mesure-t-on dans un assessment centre?
- 9) Est-il toujours possible d'appliquer un assessment centre ? L'assessment peut-il s'appliquer tel quel au secteur public? La méthode de l'assessment n'est-elle utilisée que pour certaines fonctions ou certains niveaux?

Thème 3 : Quelles garanties ai-je sur le bon déroulement de l'assessment centre en termes de qualité, fiabilité et déontologie?

- 10) Qui peut consulter le rapport final relatif aux candidats ? Puis-je consulter moi-même mon dossier ?
- 11) Les assesseurs sont-ils liés à un code déontologique ?
- 12) Les résultats sont-ils confidentiels ?
- 13) Quelles sont les garanties d'objectivité de l'assessment ?
- 14) L'assessment n'est-il pas une manière déguisée de se débarrasser de personnes encombrantes ?

Thème 4 : Comment se comporter lors d'une épreuve d'assessment ?

- 15) Comment puis-je me préparer à un assessment centre ?
- 16) Une information préalable me permettra-t-elle d'améliorer mes prestations à l'assessment ?
- 17) Puis-je parler avec les autres candidats entre les différents exercices ?
- 18) Quels sont les facteurs qui influencent le résultat ?
- 19) Dans quelle mesure le stress joue-t-il un rôle au cours des exercices ?
- 20) Est-il possible de se montrer meilleur que l'on est dans un assessment centre ?
- 21) Constate-t-on une différence entre les hommes et les femmes ?
- 22) Ai-je plus ou moins de chances de réussite selon que je suis un(e) candidat(e) interne ou un(e) candidat(e) externe ?

Thème 5. L'épreuve de l'assessment est passée. Quelles suites en attendre ?

- 23) Comment la communication avec les candidats se déroule-t-elle ?
- 24) Comment le feed-back est-il organisé ?
- 25) Si le résultat d'un assessment centre est négatif aujourd'hui, est-il judicieux de participer encore à un nouveau management centre à l'avenir ?

Thème 1 : Qu'est-ce qu'un assessment centre, concrètement?

1) Où l'assessment centre est-il organisé?

Le terme assessment centre ne fait pas référence à un lieu spécifique, mais plutôt à une méthode de sélection.

Les assessment centres peuvent donc être organisés n'importe où. Il importe cependant qu'un assessment centre puisse être organisé dans un environnement calme afin de permettre aux candidats de se concentrer sur les tâches qu'ils doivent exécuter.

2) Combien de temps dure-t-il?

On ne peut pas donner de réponses absolues à cette question. En effet, la durée d'un assesment variera suivant plusieurs critères, tels que le groupe cible, les exigences du profil et les caractéristiques comportementales.

En sélection, cela varie entre une et deux journées (fonctions supérieures).

Dans le contexte du training et du développement (lesdits centres de développement), les programmes de trois jours ne sont pas exceptionnels.

3) Comment l'assessment centre se présente-t-il?

En concertation avec l'adjudicateur, on sélectionne les compétences sur lesquelles les candidats seront jugés. Le bureau qui organise l'assessment met ensuite au point une série d'exercices. Ces exercices devront être exécutés par les différents participants.

Le noyau de l'assessment consiste en une série d'exercices de simulation axés sur le comportement. Ceux-ci se complètent le plus souvent de quelques tests (tests d'aptitudes cognitives et test de personnalité) et d'une ou plusieurs interviews.

Les types d'exercices de simulation le plus souvent utilisés sont les suivants :

- **Exercice du bac à courrier** : le (la) participant(e) reçoit un certain nombre de documents aux informations complexes. La mission consiste à fixer des priorités claires et à établir un plan d'action. Concrètement, cela se déroule par le biais du contenu du bac à courrier d'un titulaire de fonction d'une organisation fictive. Le (la) participant(e) a pour mission de

se glisser dans la fonction concernée et de traiter les informations contenues dans le bac à courrier.

- **Exercice de présentation** : un problème fictif est présenté au (à la) participant(e) auquel il est demandé au (à la) participant(e) d'élaborer une proposition qu'il présentera ensuite aux assessseurs.
- **Jeu de rôles** : le (la) participant(e) a pour mission de mener un entretien conflictuel avec pour objectif de trouver une solution ; l'interlocuteur est le plus souvent un collaborateur ou un client.
- **Discussion de groupe** : les participants traitent une série d'informations et vont ensuite à une réunion où ils doivent formuler une décision commune avec d'autres participants.
- **Exercice de Fact-finding** : le (la) participant(e) doit se faire une image aussi précise que possible d'une situation. Il dispose de très peu d'informations de base. Afin d'approfondir sa compréhension de la situation, il peut faire appel à une " personne-ressource " qui peut lui procurer les informations nécessaires. L'objet de l'exercice est la capacité du (de la) participant(e) à poser des questions ciblées et pertinentes.

4) Jusqu'à quel point les simulations sont-elles réalistes? Qu'en est-il lorsque la simulation se situe dans le contexte d'une autre organisation que celle pour laquelle je pose ma candidature?

Les exercices de simulation sont toujours des situations tirées de la vie d'une organisation. Il importe peu à cet égard que la situation se situe dans le cadre de l'organisation des candidats ou dans le cadre de l'organisation pour laquelle ils posent leur candidature. Le choix se porte parfois sur un environnement de travail avec lequel les candidats ne sont pas familiarisés. Il s'agit d'observer les comportements, et non les connaissances spécifiques.

Il s'agit d'ailleurs d'un malentendu largement répandu. Un exercice d'assessment n'est pas un test de connaissances. Les assessseurs ne sont pas intéressés par les connaissances spécialisées ou l'expertise technique des participants, mais par leurs compétences en matière de management.

Ainsi, un(e) candidat(e) à une fonction de directeur général d'un hôpital peut se voir présenter un exercice de bac à courrier qui se situe dans le cadre de l'administration d'une grande ville. Le but est d'évaluer l'aptitude du (de la) candidat(e) à faire face à une matière nouvelle et complexe ainsi qu'à analyser une situation, fixer des priorités, démêler les problèmes, etc. La connaissance du fonctionnement d'une administration urbaine n'entre pas en considération à cet égard et n'est donc pas mesurée.

5) Les observations se poursuivent-elles durant les pauses et les repas?

Cela ne se passera pas dans le cadre de l'assessment destiné aux fonctions de management de l'Administration fédérale.

En règle générale, les observations durant les pauses ne se font que :

- si elles sont pertinentes pour l'exercice de la fonction évaluée.
- si les candidats ont été préalablement avertis.

Il est d'usage de considérer des moments informels tels que les pauses et les repas comme insuffisamment structurés pour permettre des observations de comportement ciblées. D'autre part, un programme d'assessment demandant des efforts importants de la part des candidats. De véritables moments de repos sont nécessaires au processus.

6) Combien d'assesseurs prennent part à un assessment centre?

Le nombre d'assesseurs dépend du nombre d'exercices donnés au cours de l'assessment centre. L'objectif est en effet que les assessseurs puissent observer autant de participants que possible dans différents exercices. Au cours des assessment centres pour les fonctions de management de l'Administration fédérale, deux assessseurs au minimum seront présents par exercice de simulation. Seuls des consultants Seniors seront impliqués.

Thème 2 : Pourquoi l'autorité fédérale a-t-elle opté pour la méthode de l'assessment centre?

Placer la " bonne personne au bon endroit " représente un défi stratégique de taille pour les organisations de demain. Les organisations en voie de mutation en particulier doivent veiller scrupuleusement à investir les bonnes compétences dans les fonctions cruciales de leurs nouvelles structures. C'est la raison pour laquelle l'autorité fédérale entend sélectionner ses futurs dirigeants avec le plus grand soin. Dans le cadre de sa réforme Copernic, l'autorité fédérale fait appel à l'assessment centre comme méthode de sélection car cette méthode est la meilleure garantie

d'une nomination objective et ciblée.

7) Quels avantages la méthode de l'assessment centre présente-t-elle?

Comparée à un test traditionnel, la méthode de l'assessment centre présente les avantages suivants :

- Des études révèlent qu'un assessment centre présente un **haut degré de prédiction**. Les prestations des candidats à un assessment centre constituent une prédiction fiable de leurs prestations dans le cadre d'une fonction future ; et cela grâce au croisement de différentes techniques au cours de l'assessment centre.
- Un assessment centre est vécu par les participants comme une méthode d'évaluation **sérieuse**, parce qu'ils voient clairement le lien entre les exercices et la fonction pour laquelle on pose sa candidature (par ex. la conduite d'un entretien avec un collaborateur dans la procédure relative à une fonction dirigeante). Souvent, ce n'est pas le cas pour les tests psycho-techniques traditionnels où les candidats sont évalués sur base de constructions psychologiques parfois opaques et peu compréhensibles.
- Un assessment centre donne une **image fiable** des compétences des participants. Cela signifie que les prestations d'un(e) même candidat(e) diffèrent peu lorsqu'on le (la) fait participer plusieurs fois à un certain assessment sur une courte période.
- Un assessment centre permet de distinguer très clairement les points forts et les points relativement faibles des candidats, et permet en outre de montrer immédiatement quelle **formation** et quel **coaching** sont éventuellement nécessaires pour accomplir la fonction visée avec succès.

8) Que mesure-t-on dans un assessment centre?

L'objectif est de mesurer les compétences requises dans le cadre de la fonction future.

Après un examen approfondi, chacune des dimensions-clés de la fonction est traduite en compétences axées sur des comportements observables. Ce sont ces dimensions qui sont mesurées à divers moments tout au long des différents exercices. Nous pensons par exemple à la pensée stratégique, l'esprit analytique, l'orientation changement, la constitution d'une équipe, la motivation et la valorisation, la délégation, la négociation et la persuasion, la gestion des conflits, ... Le but n'est donc pas d'évaluer les prestations des candidats dans leur fonction actuelle, mais bien de faire une projection pour la fonction future.

9) Est-il toujours possible d'appliquer un assessment centre?

Dans notre pays, les assessment centres sont essentiellement appliqués aux fonctions de management supérieur. Dans d'autres pays, cette méthode a trouvé son ancrage et est également appliquée pour les fonctions moins élevées. Plusieurs entreprises belges recrutent déjà elles-mêmes leurs travailleurs par le biais d'assessment centres.

Thème 3 : Quelles garanties ai-je sur le bon déroulement de l'assessment centre en termes de qualité, fiabilité et déontologie?

10) Qui peut consulter le rapport final relatif aux candidats ? Puis-je consulter moi-même mon dossier?

Au cours de l'assessment, les assesseurs prennent des notes relatives à des comportements observés. Ensuite, séparément, ils lient ces observations aux compétences à mesurer. Lors d'une réunion entre les différents assesseurs, ils élaborent une évaluation croisée des candidats.

Ni les candidats, ni leurs observateurs de l'organisation syndicale, n'ont le droit de consulter les notes et les évaluations des assesseurs.

Au terme de l'assessment centre, un rapport individuel est établi pour chaque candidat(e). Après la décision finale de la commission de sélection et l'information des candidats quant à leurs résultats, chaque candidat(e) qui le souhaite pourra, au cours d'un débriefing approfondi, discuter du rapport de son assessment avec un consultant. Une copie du rapport pourra être demandée auprès de **SELOR**. Le rapport des candidats lauréats sera discuté avec l'adjudicateur, qui recevra une copie du rapport.

11) Les assesseurs sont-ils liés à un code déontologique?

Lors de l'application de l'assessment centre, l'Administration fédérale respecte les

directives et considérations éthiques qui sont également appliquées par certaines associations professionnelles. Outre les règles éthiques spécifiques en matière d'évaluation du personnel, un assessment centre pose des exigences en matière de qualité.

On ne parle de méthode de l'assessment centre que lorsque les caractéristiques essentielles suivantes sont présentes :

- On utilise un profil de compétences et une analyse de fonction sérieux ;
- On traduit les exigences de la fonction en compétences et catégories de comportement ;
- On utilise des techniques spécifiques de collecte des informations au sujet des différentes catégories de comportement ;
- On utilise diverses techniques complémentaires, dont des simulations ;
- On travaille avec 2 assessseurs au minimum par candidat(e) ;
- On travaille avec des assessseurs qui ont reçu une formation spécifique sur les techniques utilisées ;
- On utilise une procédure d'évaluation systématique ;
- On établit un rapport par simulation ;
- On prend une décision sur un(e) candidat(e) au cours d'une session d'évaluation collective ;
- On offre un feed-back individualisé aux candidats ;
- On prévoit un suivi de la valeur de l'assessment centre.

Un assessment centre doit offrir aux candidats la possibilité d'entrer en interaction, de manière sensée, avec des situations et/ou des personnes dans un contexte qui est suffisamment représentatif de la fonction et du niveau de la fonction pour laquelle le candidat est évalué.

12) Les résultats sont-ils confidentiels ?

Les résultats sont toujours traités en toute confidentialité. Ni les assessseurs, ni l'adjudicateur ne discuteront du rapport avec des tiers.

13) Quelles sont les garanties d'objectivité de l'assessment ?

L'assessment centre utilise une procédure constante, qui est garante d'une évaluation objective.

La première garantie d'objectivité est la définition préalable et collégiale d'un profil de compétences précis et sa mise en relation avec une séquence d'exercices spécifiques mettant en oeuvre les compétences à mesurer.

La seconde garantie d'objectivité est l'utilisation par les assessseurs de la méthodologie standardisée d'évaluation : le processus **ORCE** : **O**bserver, **R**egistrer, **C**lassifier et ensuite seulement **E**valuer les prestations des candidats. Différents assessseurs sont impliqués dans le processus d'évaluation. Chaque conclusion finale est donc le résultat d'une discussion approfondie entre les assessseurs au sujet des prestations de chaque candidat(e).

La troisième garantie d'objectivité provient de la formation approfondie et le professionnalisme des assessseurs, tant en ce qui concerne le suivi conséquent de la systématique de l'assessment qu'en ce qui concerne les rôles à jouer dans les exercices interactifs.

La dernière garantie d'objectivité provient de la communauté de la démarche menée par les assessseurs, du début à la fin de la procédure, qui les conduit à avoir les mêmes critères et méthodologies d'évaluation.

L'autorité fédérale désignera en outre un bureau indépendant chargé d'assurer le contrôle de la qualité de l'ensemble de la procédure de sélection. Pour chaque procédure, ce bureau sera tenu de faire rapport tant à l'adjudicateur qu'aux organisations syndicales représentatives.

14) L'assessment n'est-il pas une manière déguisée de se débarrasser de personnes encombrantes ?

Lorsque l'on utilise la méthode de l'assessment au cours d'une procédure de sélection, il convient de la dissocier clairement de toute la procédure d'évaluation du personnel.

Le point de départ de l'assessment centre est l'établissement d'un profil de compétences pour la fonction concernée. Tous les candidats sont évalués sur leurs points forts et leurs points faibles sur la base de ce profil de compétences. Les éventuelles évaluations antérieures des prestations des candidats, réalisées par leur chef direct ou par un autre supérieur hiérarchique, n'entrent pas en considération dans le processus d'appréciation au cours de l'assessment. Seules

les prestations des candidats dans les différents exercices constituent la base de l'évaluation.

Etant donné qu'au cours d'un assessment centre, chaque participant(e) est évalué(e) de manière tout à fait identique par une tierce partie (donc neutre), chacun(e) reçoit les mêmes chances et les éventuels préjugés ne peuvent en aucun cas jouer un rôle dans l'évaluation. Il n'est donc nullement question d'une quelconque manière déguisée d'atteindre un objectif particulier.

Thème 4 : Comment me comporter au mieux lors d'une épreuve d'assessment?

15) Comment puis-je me préparer à un assessment centre ?

Il n'y a pas moyen de se préparer spécifiquement à un assessment centre. Lors d'un examen classique, une réponse est entièrement ou partiellement correcte ou incorrecte, et l'acquisition de nouvelles connaissances peut donner immédiatement lieu à une amélioration des résultats. Ce n'est toutefois pas le cas pour les exercices de simulation. En effet, il n'existe pas de réponse correcte : seuls sont observés les comportements qui reflètent dans quelle mesure une compétence est présente chez les candidats. En d'autres termes, il ne suffit pas aux candidats de savoir comment aborder un problème, ils doivent également pouvoir le traduire en un comportement réel lorsqu'ils sont confrontés au dit problème.

16) Une information préalable me permettra-t-elle d'améliorer mes prestations à l'assessment?

On ne peut pratiquement rien tirer d'utile d'une information préalable, reçue par exemple à la suite d'un contact avec d'autres candidats qui ont participé au même assessment. Souvent, cela constitue même un obstacle plutôt qu'une aide pour les candidats. En effet, les autres candidats colorent l'information, suggèrent des solutions "correctes", qui n'existent pas, perdent de vue des informations essentielles ou encore attirent l'attention sur des informations non pertinentes. Tous ces éléments vont agir comme des filtres pour les candidats et risquent donc de les rendre moins performants dans l'assessment.

De manière générale, on peut affirmer qu'une attitude de départ spontanée, détendue et libre de tout préjugé constitue la meilleure garantie de participer à un assessment centre dans les meilleures conditions.

17) Puis-je parler avec les autres candidats entre les différents exercices?

Les candidats peuvent assurément parler entre eux. Ils doivent toutefois être conscients du fait qu'ils doivent réaliser leurs exercices individuellement et qu'ils seront évalués de manière individuelle également.

Certains assessment centres prévoient aussi des exercices de groupe pour observer le comportement des participants dans un groupe. Les exercices de groupe avec d'autres candidats ont toutefois été volontairement écartés dans l'assessment pour l'administration fédérale.

18) Quels sont les facteurs qui influencent le résultat?

Les organisateurs veillent à ce que les candidats puissent travailler dans les meilleures conditions. Ils accordent donc une attention particulière aux facteurs suivants :

Calme et concentration :

Lors d'un assessment centre, il est indispensable que les participants puissent travailler en étant concentrés. Les facteurs de perturbation sont donc supprimés au maximum. Il est demandé aux participants et aux assesseurs d'éteindre leur GSM. Les assessment centres sont le plus souvent organisés en dehors de l'entreprise ou de l'organisation afin d'éviter que des candidats puissent être dérangés par leurs activités normales.

Instructions claires :

Les instructions données aux candidats au sujet des exercices doivent être suffisamment claires. Les candidats ont la possibilité de poser des questions à l'accompagnateur.

Information suffisante :

Il importe beaucoup également que les participants reçoivent suffisamment d'informations au préalable. Ils doivent comprendre aussi bien les objectifs de l'assessment centre, que les raisons pour lesquelles il est organisé et ses conséquences éventuelles. Par ailleurs, ils doivent également savoir ce qui se passe dans le cadre d'un assessment centre et ce que l'on attend des personnes qui sont impliquées dans le processus.

19) Dans quelle mesure le stress joue-t-il un rôle au cours des exercices?

Certaines simulations se déroulent dans une atmosphère stressante. Cela permet d'évaluer quel est le degré de résistance au stress du candidat. Cela peut

constituer un critère de sélection important.

Cela étant, les acteurs de jeux de rôle ne créeront pas délibérément une situation extrême. Le principe de base, pour les assessseurs et les acteurs, est que l'exercice se déroule dans un cadre réaliste, professionnel et collégial.

De plus, comme la situation créée, en ce compris les éléments stressants, est la même pour chaque participant(e), le facteur de stress est relativement marginal dans l'évaluation finale, par rapport aux nombreux autres critères.

20) Est-il possible de se montrer meilleur que l'on est dans un assessment centre?

Non, c'est quasiment impossible. Les assessment centres permettent de faire ressortir chez les candidats leurs comportements habituels : ceux qu'ils ont acquis par l'expérience et la pratique. Ce sont ces comportements habituels qui seront évalués par les assessseurs.

En effet, la complexité, le nombre et la durée limitée des exercices de simulation obligent les participants à faire appel à des comportements spontanés.

Sans dispositifs structurés et à long terme, il est impossible aux candidats de modifier véritablement leurs modèles comportementaux caractéristiques pour certaines compétences.

21) Constate-t-on une différence entre les hommes et les femmes?

Les hommes et les femmes bénéficient d'une égalité de chances dans le cadre de l'assessment centre.

Une différence, sans conséquence sur les résultats des assessments, a été constatée entre les hommes et les femmes en ce qui concerne le questionnaire de personnalité. Les hommes s'autoévaluent à un niveau plus élevé en terme de compétitivité et d'ingéniosité, alors que les femmes s'autoévaluent à un niveau plus élevé en terme de niveau d'énergie et de stabilité émotionnelle.

22) Ai-je plus ou moins de chances de réussite selon que je suis un(e) candidat(e) interne ou un(e) candidat(e) externe?

Lorsqu'un recrutement s'adresse tant à des candidats internes à une organisation qu'à des candidats externes, ce critère est pris en compte par les organisateurs. Ils choisiront alors des exercices de simulation qui se situent dans un contexte organisationnel fictif général. Ainsi, ni les candidats internes, ni les candidats externes ne pourront tirer avantage de leur familiarité avec les matières. Cette manière de travailler garantit donc aux deux groupes de candidats des chances de réussite égales.

Outre ces aspects, comme les assessments porteront avant tout sur des compétences managériales générales, cela apporte une garantie supplémentaire d'égalité entre les candidats internes et externes.

Thème 5 : L'épreuve de l'assessment est passée. Quelles suites en attendre?

23) Comment se déroule la communication avec les candidats?

Une communication transparente et rapide avec les participants sera mise en place durant toute la procédure de l'assessment centre.

Les moyens de communication prévus sont les suivants :

- Ce document d'information que les candidats auront reçu au préalable et dans laquelle ils peuvent en apprendre davantage quant à la méthode de l'assessment centre et au lancement du programme concret auquel ils participeront ;
- Une introduction/une session d'information au début de l'assessment;
- Un feed-back détaillé après l'assessment centre.

24) Comment le feed-back sera-t-il organisé?

L'équipe d'assesseurs consigne ses résultats dans un rapport circonstancié où figurent : une analyse des points forts et des points faibles de chaque participant(e), une indication des possibilités de croissance avec une attention spécifique pour le training et le développement futur, des indications quant au profil individuel, ...

Le feed-back est assuré dans le cadre d'un entretien personnel entre le (la) participant(e) et l'assesseur qui est responsable du rapport. L'entretien de feed-back se déroulera dans un esprit constructif avec un accent marqué sur la question de savoir quelle pourra être la suite du parcours du (de la) candidat(e) en fonction des résultats de l'analyse de ses points forts et de ses points faibles.

Un bon entretien de feed-back dure environ 45 minutes.

25) Si le résultat d'un assessment centre est négatif aujourd'hui, est-il judicieux de participer encore à un nouveau management centre à l'avenir?

Il est possible d'améliorer ses compétences en matière de management si l'on s'y exerce de manière constante et systématique sur une période de temps plus longue. Le rapport d'un(e) candidat(e) à un assessment centre comprend toujours une perspective de croissance. Les points faibles relatifs de chacun(e) peuvent

être corrigés à l'aide d'un plan de développement ciblé. Un tel processus de développement prendra au minimum six mois. Cela signifie qu'une nouvelle participation à un assessment centre dans un stade ultérieur est certainement une initiative judicieuse, à condition que le temps et les efforts nécessaires aient été consacrés à ces activités de développement.