



**MÉTHODOLOGIE DE
L'ASSESSMENT CENTRE**

L'INSTRUMENT LE PLUS ADÉQUAT POUR :

DES SÉLECTIONS DE QUALITÉ

ET

DES CONSEILS DE DÉVELOPPEMENT FONDÉS

1. Introduction

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.

Jusqu'à présent, la nomination de personnes dans les fonctions de management de l'administration fédérale s'accompagnait rarement d'une évaluation approfondie des candidats quant aux aptitudes requises pour exercer de telles fonctions. Cela signifie que dans le passé, on ne recherchait pas de manière systématique la personne la plus adéquate pour exercer une fonction déterminée.

Dans le cadre de sa réforme Copernic, l'autorité fédérale fait appel à l'Assessment Centre comme méthode de sélection car elle est persuadée que cette méthode est la meilleure garantie d'une nomination objective et ciblée. Par ailleurs, elle permet aux candidats d'avoir une idée précise de leur propre situation en regard des compétences requises.

L'objectif de la présente brochure d'information est double :

- expliciter les objectifs de l'Assessment Centre, les raisons pour lesquelles il est appliqué et ce qu'il peut signifier ;
- présenter le déroulement de l'Assessment Centre et ce qui est attendu des personnes qui y participent.

2. Méthode

Cette méthode présente la caractéristique essentielle de faire appel aux techniques de simulation. Dans ces exercices de simulation, les candidats se voient soumettre des problèmes qui sont, jusqu'à un certain point, analogues à ceux rencontrés dans la future fonction. L'approche de ces exercices de simulation sollicite les compétences requises du candidat et amène celui-ci à entreprendre des actions concrètes. Le comportement adopté par le candidat dans ces exercices est observé par des assesseurs expérimentés et formés à cet effet.

Cette méthode donne à l'autorité et aux candidats une image précise de la mesure dans laquelle les candidats disposent aujourd'hui d'une série de compétences que l'autorité estime importantes pour une fonction en particulier. Elle permet de formuler des prédictions fiables quant aux chances de réussite des candidats dans un profil clairement défini au préalable. Elle mesure les points forts et les points faibles du candidat et formule un jugement quant aux chances de succès données à un candidat dans l'exercice d'une fonction déterminée.

Les compétences sont des « caractéristiques comportementales », donc un ensemble de comportements concrets et pertinents qui sont spécifiques et observables. Citons à titre d'exemples la communication orale, les actions de motivation, l'écoute active, le développement de stratégies, la délégation, ...

Ci-après quelques exemples d'application de l'Assessment Centre :

- détection et détermination du potentiel des candidats ;
- détermination des besoins en formation ;
- détection des causes de certains « dysfonctionnements » ;
- développement du plan de carrière ;
- objectivation des décisions de nomination.

Cette méthode, qui à l'origine a été développée au sein de l'armée américaine et qui depuis a fait ses preuves et a été étudiée et étayée scientifiquement, est de plus en plus appliquée. Les organisations publiques ont elles aussi déjà largement fait appel à cette méthode. Depuis quelques années, la méthode a également du succès auprès des organisations publiques en Belgique.

Une vaste étude scientifique révèle que la méthode permet de faire de remarquables prédictions quant aux chances de succès dans les fonctions de management et même dans les situations non apparentées au management. Il est certes important à cet égard de travailler avec un ensemble normalisé de fonctions, qui ont été développées en fonction des objectifs spécifiques et du profil de compétences sélectionné.

Selor, le bureau de sélection de l'Administration fédérale, est chargé de l'organisation, du contrôle de la qualité et de la garantie de la qualité des procédures de sélection organisées pour l'Administration fédérale. Pour le développement, l'élaboration et l'organisation d'un Assessment Centre, Selor fait appel à un bureau de sélection spécialisé dans cette méthodologie particulière, ce qui permet de garantir que cette technologie correspondra de manière optimale à la **spécificité de l'organisation** et que les **normes d'objectivité** les plus élevées possible seront appliquées. En outre, un Assessment Centre consacré aux compétences managériales est souvent combiné à une interview par une commission de sélection, laquelle a pour mission d'évaluer les compétences spécialisées.

3. Objectifs de l'Assessment Centre

L'Assessment Centre représente un véritable défi pour les candidats. Il comprend une série d'activités professionnelles qui couvrent l'ensemble des aptitudes et des caractéristiques figurant dans le profil de compétences.

Quels sont les objectifs de l'Assessment Centre ?

- Prendre une décision de sélection motivée.
- Etablir un bilan individuel concernant les points forts et les points faibles des candidats, de manière à pouvoir agir en conséquence.

Il importe de noter qu'il s'agit ici d'une pondération des compétences d'un candidat par rapport aux exigences d'une fonction spécifique. L'Assessment Centre n'a **pas** été conçu pour évaluer les prestations des candidats dans leur fonction actuelle, mais pour prévoir quelles seront leurs prestations dans une fonction future. Et ce, afin d'éviter le principe dit « principe de Peter », selon lequel une personne monte, évolue jusqu'à un niveau auquel elle n'assume plus correctement ses responsabilités. En d'autres termes, ce n'est pas parce qu'une personne a des prestations excellentes dans une fonction déterminée qu'elle aura ces mêmes prestations excellentes dans une nouvelle fonction pour laquelle d'autres compétences sont requises.

Notre objectif, en instaurant des techniques de sélection modernes au sein de l'Administration fédérale, est d'éviter au maximum que des personnes occupent une fonction pour laquelle elles ne disposent pas des compétences requises.

4. Profil de compétences

Le fondement sur lequel repose une bonne sélection est le profil de compétences. Une attention particulière est par exemple accordée à la définition d'un profil de compétences qui correspond entièrement aux exigences de la fonction à pourvoir.

La définition d'un profil de compétences est une spécialisation qui requiert une grande expertise. Ainsi, le concept des « aptitudes dirigeantes » comporte à la base une série de dimensions qui font qu'un candidat peut diriger une organisation avec ou sans succès (par exemple « Gestion de l'information », « People management », « Management du changement », « Gestion des tâches et des missions », « Organisation personnelle », ...).

Après un examen approfondi, chacune de ces dimensions est traduite en compétences axées sur les comportements. 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, ... Quelques exemples de compétences sont élaborés en annexe.

C'est sur la base de ce profil de compétences que sont choisis et mis au point les exercices de simulation les plus indiqués, que vient compléter une série d'autres instruments.

5. Sélection des exercices

5.1. Contexte spécifique ou sans spécification

- On peut choisir de placer des exercices dans un contexte qui se rapproche le plus possible de l'organisation et de la culture de l'organisation pour laquelle les candidats sont sélectionnés. Généralement, pour les assessments de candidats internes, on choisit des exercices qui ne se situent pas dans un contexte spécifique lié à une organisation. Cela signifie que les exercices présentés aux candidats se situent dans un contexte organisationnel avec lequel les candidats ne sont pas familiarisés, le but étant de ne pas avantager, dans certains exercices, les candidats qui ont une certaine expérience spécifique par rapport à ceux qui ont une autre expérience.
- Le contexte ne déterminera ni n'influencera d'ailleurs la qualité de la mesure des compétences. En effet, il importe avant tout, pour avoir un bon exercice de simulation, que les compétences à mesurer soient suscitées, indépendamment du contexte.
- En outre, les exercices de simulation ne doivent **pas** être conçus pour **tester** les **connaissances techniques spécialisées** des candidats. Cela signifie que l'environnement économique ou administratif dans lequel les exercices se situent ne

donne pas lieu à un jugement de l'intelligence économique ou administrative du candidat. L'objectif est de déterminer comment le candidat se débrouille avec un matériel divers non structuré et inconnu de lui.

5.2. Quelle différence par rapport à un examen ou une procédure de test classiques ?

Selon certains psychologues spécialisés dans les tests, les compétences peuvent être prédites sans trop de difficulté sur la base d'une procédure de test classique. La différence fondamentale est toutefois qu'une telle approche ne permet pas de faire des observations directes, mais qu'elle donne des indications uniquement sur la base de tests d'intelligence ou de questionnaires de personnalité par exemple. En outre, une telle approche, bien que très objective, est ressentie comme « mauvaise » car le lien avec la fonction pour laquelle on se porte candidat est considéré comme non existant.

L'examen classique porte essentiellement sur les connaissances (techniques spécialisées) requises pour exercer une fonction. Les connaissances sont toutefois l'élément qui dans la pratique se perfectionne le plus rapidement et par conséquent constitue l'indicateur le moins important de la manière dont une personne fonctionnera dans une fonction de management.

De même, un examen classique sonde souvent, par le biais d'une interview, les vues des candidats au sujet de la fonction. Si cette interview est bien structurée, il est possible de déterminer la manière dont les candidats se sont comportés dans des situations analogues dans le passé. Sonder les vues ou réaliser une interview structurée portant sur le passé permet sans aucun doute d'obtenir des indications sur le futur fonctionnement du candidat. Mais il s'avère néanmoins qu'il y a souvent un fossé entre les vues intellectuelles et le comportement réel du candidat une fois placé en situation réelle, en d'autres termes entre la manière dont un candidat dit qu'il agira et la manière dont il agit en réalité.

Une procédure d'Assessment Centre multiple et intégrée tient compte à la fois de données indirectes (tests standardisés, interviews structurées) et de l'observation de comportements (exercices de simulation) et intègre les données ainsi obtenues.

L'expérience et des études montrent que les meilleurs résultats sont obtenus avec une approche multiple, dans laquelle différents types d'exercices sont utilisés de manière combinée, correspondant au maximum au profil de compétences à mesurer.

5.3. Exercices utilisés dans un Assessment Centre

a. Tests d'aptitudes cognitives

Etant donné que les aptitudes cognitives d'un candidat constituent un bon indicateur de la manière dont un manager réalise son management de l'information, le choix se porte souvent sur une évaluation limitée de ces aptitudes à l'aide de quelques tests d'intelligence.

b. Questionnaire de personnalité

Ici, le choix se porte le plus souvent sur un questionnaire spécifiquement destiné aux candidats aux fonctions de management, afin d'avoir la vision la plus large possible des aspects spécifiques qui entrent en considération dans les critères d'évaluation. Un questionnaire bien étayé au plan scientifique donne en outre une bonne compréhension de ce que les candidats pensent d'eux-mêmes, et des compétences mesurées.

c. Exemples d'exercices de simulation

- **Exercice du bac de courrier**

L'exercice du bac de courrier est un exercice individuel, structuré, axé sur l'organisation pratique de situations de management concrètes. Cet exercice comporte un dossier, composé du « bac de courrier In » d'un manager qui, pour une raison ou l'autre, est absent et qui est remplacé par le candidat. Le candidat traite une série de mémos et de notes avec des requêtes, des plaintes ou des problèmes et fait par la suite rapport à son supérieur (en l'espèce un consultant formé à cet effet) au sujet des actions entreprises.

Les exercices sont souvent complexes et visent une approche stratégique. Les exercices sont le plus souvent structurés en tâches distinctes : planning et gestion effective du temps, prise de décisions concrètes, rédaction écrite d'un texte.

- **Exercice d'analyse et de présentation**

Dans un exercice d'analyse et de présentation, le candidat a le temps d'analyser un dossier spécifique et de le traduire ensuite en une stratégie et un plan d'action. Il dispose à cet effet des instruments nécessaires pour préparer une présentation, expliquer sa position et la défendre ensuite au cours d'un dialogue.

- **Exercice de management ou simulation d'entretien**

Dans un exercice de management, le candidat est confronté à une situation de management typique, où il est censé agir le plus efficacement possible avec les données disponibles au cours d'un entretien en face à face avec un collaborateur (rôle joué par un acteur de jeu de rôle expérimenté). Il étudie le matériel pour ensuite élaborer la stratégie adéquate en vue de dégager une solution. L'assesseur observe la manière dont le candidat s'adapte à cette situation et y réagit.

d. Interviews

Afin de garantir une objectivité maximale, le choix se porte souvent sur une double approche, où le candidat peut d'une part parler librement de lui-même et expliquer la manière dont il a agi dans le passé face à certaines situations et où d'autre part, il est interrogé de manière structurée sur des compétences spécifiques. C'est surtout cette dernière interview qui, à côté des autres exercices, aura un poids déterminant dans le jugement final.

6. Jugement des candidats

Au cours des exercices, les candidats sont constamment observés par différents assessseurs. Des consultants expérimentés observent ce que le candidat fait, comment il réagit, ce qu'il dit, ... En bref, ils observent le comportement du candidat. Après l'assessment, les consultants s'entretiennent ensemble des observations et des résultats des tests et rassemblent toutes les données afin d'obtenir un avis global et intégré. L'utilisation de formulaires d'observation standardisés et le fait que plusieurs assessseurs suivent le candidat tout au long des différents exercices permet de garantir une objectivité maximale.

Le jugement final des candidat se fait donc au cours d'une session d'évaluation où les différents assessseurs qui ont suivi un candidat donnent ensemble, par consensus, un score pour chacune des compétences sur la base des observations réalisées. Les formulaires de jugement standardisés constituent à cet égard un soutien indispensable. Un directeur de projet interne veille à l'uniformité du jugement.

L'Administration fédérale, représentée par une commission de sélection placée sous la tutelle de Selor, valide le jugement final et intervient par conséquent comme garantie supplémentaire du contrôle de la qualité de la décision.

7. Comment les candidats peuvent-ils se préparer ?

On ne peut se préparer de manière spécifique à un Assessment Centre. Contrairement à un examen où une réponse, qui est soit entièrement soit partiellement correcte ou incorrecte, et où le transfert de connaissances peut immédiatement donner lieu à de meilleurs résultats, il n'y a pas de réponse correcte dans les exercices de simulation. Seul le comportement est observé, lequel reflète la mesure dans laquelle une compétence est présente chez un candidat. En d'autres termes, il ne suffit pas à un candidat de « savoir » comment approcher un problème, il doit également pouvoir véritablement traduire ce savoir en comportement lorsqu'il se voit confronté au problème.

De par la complexité et la durée limitée dans le temps des exercices de simulation, les participants laissent ressurgir leur comportement spontané. Les Assessment Centres ont en effet pour objectif d'apprécier les comportements acquis des candidats. Il est impossible de modifier à court terme les modèles de comportement qui constituent les aptitudes dirigeantes. Les capacités et aptitudes dirigeantes peuvent éventuellement être améliorées moyennant une pratique systématique et constante en la matière s'étalant sur une longue période.

L'étude des Assessment Centres a clairement montré que les résultats de deux Assessment Centres successifs avec les mêmes candidats ne différaient pas fondamentalement l'un de l'autre si la période entre les deux épreuves est trop courte. Six mois est à cet égard considéré comme un minimum.

L'apprentissage que l'on peut tirer d'une information préalable, par exemple donnée par des candidats qui ont suivi le même Assessment Centre, est pour ces mêmes raisons, quasiment nul. Souvent, cela représente même un obstacle plutôt qu'une aide pour les candidats, car les autres candidats dénaturent l'information, suggèrent des solutions « correctes » alors qu'elles n'existent pas, perdent de vue des informations essentielles ou soulignent avec trop d'emphase des informations non pertinentes. De manière générale, on peut affirmer qu'une attitude de départ sans préjugé, détendue et spontanée est la meilleure garantie pour participer à un Assessment Centre dans les meilleures conditions.

8. Code déontologique

En ce qui concerne les lignes directrices et les considérations éthiques relatives à l'application de la méthode de l'Assessment Centre, l'Administration fédérale adhère aux dispositions également utilisées par certaines associations professionnelles. Outre les règles éthiques spécifiques en matière d'appréciation du personnel, un Assessment Centre pose des exigences spécifiques en matière de qualité. On ne parle de la méthode de l'Assessment Centre que lorsque les éléments essentiels suivants sont réunis :

- un profil de compétences sérieux, une analyse de fonction sérieuse ;
- la traduction des exigences de la fonction en compétences et catégories de comportement ;
- l'utilisation de techniques qui rassemblent des informations sur les catégories de comportement ;
- l'utilisation de plusieurs techniques, dont des simulations ;
- l'implication d'au moins deux assessseurs par candidat ;
- les assessseurs doivent avoir été spécifiquement formé aux techniques ;
- la mise en oeuvre d'une procédure de jugement systématique ;
- l'établissement d'un rapport par simulation ;
- les décisions relatives aux candidats sont prises au cours d'une session d'évaluation ;
- le suivi de la valeur de l'Assessment Centre doit être prévu.

Au cours d'un Assessment Centre, les candidats doivent avoir la possibilité d'interagir de manière sensée avec des situations et/ou des personnes dans un contexte qui est suffisamment représentatif pour la fonction et le niveau de fonction pour lesquels le candidat est évalué.

Après un Assessment Centre, chaque candidat qui le souhaite peut obtenir un feed-back, de manière à ce que les candidats puissent se fixer eux-mêmes des objectifs d'apprentissage et ce, en concertation avec le consultant. L'expérience apprend qu'un tel feed-back souvent conduit à l'acceptation des résultats.

Exemples de compétences

Compétence : pensée stratégique

Intégrer différents concepts et les traduire en lignes stratégiques générales avec un impact positif sur le moyen terme et le long terme. Développer des structures organisationnelles efficaces pour la réalisation des objectifs de l'organisation. Réflexion qui dépasse les limites du département, vue d'ensemble de l'organisation.

Compétence : esprit analytique

Décomposer systématiquement les tâches complexes en éléments contrôlables et apprécier chaque élément à sa juste valeur. Compte tenu de la faisabilité des propositions, mettre en question les méthodes et les systèmes, peser le pour et le contre. Travailler de manière rationnelle sur la base de faits, adapter son jugement à la réalité.

Compétence : orienté changement, innovation

Déceler les modèles, les perspectives ou les combinaisons d'origine qui ne relèvent pas de l'évidence ou réfléchir à des approches alternatives. Développer rapidement de nouvelles idées et de nouveaux concepts, rechercher constamment les nouvelles opportunités (aussi sur les terrains non conventionnels), anticiper les changements et être ouvert à l'innovation.

Compétence : motiver les collaborateurs et constituer une équipe

Motiver les autres à long terme sur la base d'une vision et/ou de valeurs. Avoir valeur d'exemple en tant que dirigeant. Veiller à ce que chacun puisse se développer de manière optimale. Créer des opportunités pour les collaborateurs et les valoriser pour les résultats obtenus. Donner une plus-value aux individus en créant des liens de coopération effectifs. Intégrer les remarques et les contributions de l'équipe.

Compétence : déléguer les missions et diriger les groupes

Confier de manière efficace des compétences décisionnelles et des responsabilités aux collègues et aux collaborateurs, en appréciant les compétences des autres de manière correcte, objective et nuancée et en les mettant à profit de manière efficace. Coordonner les personnes et les situations : gérer les opérations en contrôlant l'efficacité de la réalisation des missions, en coordonnant et en supervisant.

Compétence : négocier, convaincre

Réussir à atteindre un objectif prédéfini en utilisant des arguments persuasifs et/ou en faisant des promesses réalistes et utiles, en acceptant les compromis utiles et réalistes. Dans les négociations, savoir obtenir l'implication, créer les opportunités futures et obtenir les moyens nécessaires. Réaliser un résultat win-win dans un contact

interpersonnel. Faire preuve d'assurance personnelle à l'égard de situations et de personnes, s'adapter spontanément aux autres.

Compétence : gestion des conflits

Pouvoir aplanir les situations difficiles en identifiant et reconnaissant correctement les problèmes et en prenant les actions adéquates. Approcher et résoudre les conflits en plaçant les données dans une perspective plus large et en attirant l'attention sur les opportunités cachées pour les deux parties dans la situation problématique.

Compétence : sens des responsabilités

Savoir s'impliquer personnellement auprès des clients, des partenaires et des représentants de la communauté. Exécuter les missions prévues par la loi et imposées par les autorités. Se fixer des objectifs professionnels élevés, se laisser conduire par l'intérêt pour la matière, rechercher les responsabilités, la valorisation et les défis, souhaiter avoir un impact sur la politique menée.

Compétence : la prise de décisions et d'initiatives

Prendre des décisions en autonomie, sans reporter les problèmes ou les laisser à d'autres. Faire preuve de dynamisme et d'audace dans la prise de décision. Prendre les justes décisions sur la base d'informations pertinentes, (in-)complètes, en fonction de l'urgence et des exigences de la situation. Obtenir des résultats positifs en prenant les initiatives qui s'imposent.

Compétence : planifier et organiser

Planifier avec efficacité les activités de l'organisation. Fixer des priorités de manière effective et déterminer les actions à entreprendre dans l'ordre correct. Etablir des plans efficaces et synoptiques, compte tenu des ressources nécessaires (personnes, moyens, budget), et structurés selon un schéma temporel clair (milestones). Assurer un suivi ciblé des plans et les corriger en conséquence là où cela s'avère nécessaire pour obtenir les résultats visés.