

L'Assessment Center et l'évaluation de potentiels (PME déc 95)

L'Assessment Center est une méthode qui a été développée il y a plus de 50 ans, pour évaluer les capacités des espions de l'armée américaine. Elle a ensuite été reprise au début des années 70 dans le monde de l'entreprise, pour contribuer à améliorer la sélection des cadres. Elle est apparue en Europe au début des années 80.

Qu'est-ce qu'un assessment center (AC)?

Un assessment center est un *outil*. Il peut répondre fondamentalement à deux objectifs, qui seront généralement liés:

- la sélection (pour un poste ou une formation - identification de potentiels)
- le développement.

En tant qu'outil, il s'inscrit donc nécessairement dans une politique ressources humaines, dans un ensemble de processus dont la qualité première doit certainement être la cohérence d'ensemble.

Un AC comprend un ensemble d'éléments devant permettre de mieux connaître les capacités et le potentiel des cadres et collaborateurs. Il s'agira notamment de simulations, ou mises en situation: le cadre doit traiter, en un temps limité, un problème qui lui est confié: p.ex. fixer des priorités, analyser un problème et prendre une décision, seul ou en groupe, négocier en situation conflictuelle, s'imposer dans un groupe, présenter un exposé, ... Ces simulations sont observées et évaluées par un certain nombre de cadres supérieurs et/ou d'experts, dûment formés. Il est fréquent de compléter ces simulations par des tests psychométriques, permettant d'obtenir une meilleure connaissance des composantes psychologiques de la personnalité.

Quels sont les « ingrédients » d'un « bon » assessment center?

Un « bon » AC répond tout d'abord à un *besoin* clairement formulé. Il s'appuie ensuite sur un profil d'exigences précis, valable dans le futur, dans lequel les critères de succès sont définis. Les simulations sont alors construites pour permettre réellement d'évaluer de manière fiable les dimensions souhaitées.

Il faut ensuite disposer d'une équipe d'évaluateurs performants, formés à l'art de l'évaluation et connaissant bien le monde de l'entreprise et s'assurer que l'outil de l'AC - dont beaucoup ont peur - soit bien positionné dans la politique du personnel et que son rôle soit clairement communiqué. L'AC ne sera dans tous les cas que d'une aide à la décision, et non de l'élément essentiel. On tiendra notamment compte aussi des performances et comportements antérieurs.

C'est pourquoi, on mettra nettement plus l'accent lors de l'AC sur la connaissance du potentiel réel, sur l'orientation de carrière, sur le développement que sur le succès ou l'échec (promu ou non, recruté ou non, ...). L'acceptation de l'outil, mais aussi à terme le retour sur investissement, en dépendront de manière décisive.

Pour réussir dans cette mission, le moment du feedback se révèle donc décisif. Il ne doit donc en aucun cas apparaître comme un jugement, un élément « exogène ». C'est pourquoi, il sera:

- basé sur des observations concrètes
- communiqué de manière précise, valorisant les forces et les faiblesses, montrant les conséquences, conduisant à un dialogue favorisant la prise de conscience
- transparent
- orienté sur un plan de développement.

Quelle est la fiabilité d'un tel instrument?

Des études récentes ont montré que les meilleurs AC ont une fiabilité maximale de l'ordre de 65%, au niveau de leur capacité à prédire des comportements futurs. Ce pourcentage démontre bien la complexité du monde de l'évaluation et l'humilité dont il s'agit de faire preuve à ce niveau.

L'outil a ses limites, qu'il s'agit de connaître. Elles dépendront surtout de son utilisation (maîtrise de l'outil et connaissance de ses limites), et de sa place réelle dans la politique ressources humaines. Il s'agit notamment:

- de ne pas utiliser l'outil de manière réductrice (capable d'être un manager ou non), mais dans sa richesse (conditions permettant la meilleure utilisation possible de son potentiel)
- de se rappeler qu'il s'agit d'une observation de comportements dans un contexte et à un moment donnés. Or, bien des événements peuvent survenir dans une vie, qui peuvent contribuer à un blocage ou à un déblocage du potentiel.

AC interne ou externe?

Un AC peut être conduit de manière interne ou externe à l'entreprise. L'intérêt d'un AC interne réside dans la réelle prise en compte de la culture de l'entreprise grâce au recours à des évaluateurs internes. Un AC externe pourra être mieux accepté (experts), être individualisé selon les besoins et permettre de faire référence à des exigences courantes sur le marché, mais sera souvent plus coûteux. Reste à y introduire la culture de l'entreprise et le management pour le suivi de l'évaluation.

En résumé:

Un AC est un outil, et rien qu'un outil. Son coût est élevé, et son impact sur l'organisation important. Il convient donc de le situer très soigneusement dans la politique des ressources humaines, de pratiquer une communication ouverte et d'en faire un outil performant, orienté certes sur la sélection, mais surtout sur le développement des cadres et collaborateurs dans un monde de plus en plus exigeant.

Que dit la loi?

Seule la loi sur la protection des données traite de ce sujet, de manière indirecte, en réclamant une transparence totale des résultats (le collaborateur en a connaissance) et leur confidentialité.

Il convient également de ne pas mettre le collaborateur (nature des questions et des simulations) dans des situations qui pourraient mettre en danger sa sphère privée.

A noter

1. L'Assesement Center est un outil, à placer dans une politique globale des ressources humaines. Il s'agit notamment de préciser sa finalité (sélection, développement, identification de potentiel)
2. Son rôle doit être soigneusement défini et communiqué
3. Les critères mesurés doivent être définis précisément, et des mises en situation construites par rapport à ces critères
4. Des évaluateurs formés sont seuls habilités à observer et évaluer ces simulations
5. Le feedback doit être clair, précis, professionnel, transparent, et conduire à un dialogue et à des actions de développement dans tous les cas.