

**BEAUJOUAN Y.M. (2006) : Quel est l'apport des assessment centers  
à l'évaluation des personnes?**

**in**

**RH : Les apports de la psychologie du travail (2006) : management  
des personnes, ch. 16, 285-302. Editions d'Organisation**

Yves-Marie BEAUJOUAN est professeur associé à l'université René Descartes Paris V, et dirige les cabinets B.A. Consultants ([www.ba-consultants.net](http://www.ba-consultants.net)) et Saville Consulting France ([www.savilleconsulting.fr](http://www.savilleconsulting.fr)). Ses enseignements, ses recherches et ses missions de conseils portent essentiellement sur l'évaluation et le développement des cadres et des dirigeants, la détection des potentiels, le développement des compétences, en particulier à l'aide des assessment et development centers et du 360°.

## QUEL EST L'APPORT DES ASSESSMENT CENTERS A L'EVALUATION DE PERSONNES ?

Apparus dans les armées allemande et britannique durant la seconde guerre mondiale, puis développés aux USA et dans le Royaume-Uni ensuite, les *assessment centers* ont pénétré dans les entreprises françaises au début des années 80. Ils ont réellement commencé à s'y développer à partir des années 90, pour être plus largement utilisés aujourd'hui. Ce chapitre propose d'apporter des éléments de réponse à quelques questions les concernant.

### QU'EST-CE QU'UN ASSESSMENT CENTER ?

*Assessment center* (que l'on peut traduire par centre d'évaluation) est un terme de plus en plus utilisé dans les organisations et les entreprises, de manière plus ou moins précise. Il s'agit d'autre chose qu'une simple situation d'évaluation des personnes. La définition d'un *assessment center* peut varier d'une entreprise à l'autre, d'un auteur à l'autre : "Il n'y a pas de standardisation de contenu dans les *assessment centers*, ou de la manière dont ils sont administrés, et il n'y a pas de méthode uniforme pour traiter l'évaluation des données provenant des *assessment centers*" (Bender, cité par Gaugler et al (1987)). Il s'agit plutôt d'un processus. Plusieurs idées-clés définissent un *assessment center* : c'est une situation d'évaluation des personnes, qui a lieu dans un contexte professionnel, et qui comporte :

- une définition, en amont de l'évaluation, de critères d'évaluation ou de dimensions ou de compétences, en fonction de l'objectif de l'évaluation.
- l'utilisation de méthodes d'évaluation de natures différentes et le recours à différents évaluateurs. Une méthode permet de mesurer un ou plusieurs critères, un critère est mesuré par plusieurs méthodes.
- une utilisation large d'exercices de simulation ou de mise en situation (en groupe, en binôme, en individuel), pendant lesquels les évaluateurs observent les comportements des candidats.

- un dialogue, sous forme d'entretien de restitution, entre les évaluateurs et les évalués.

Nous reviendrons largement sur ces différentes caractéristiques. Une situation d'évaluation qui ne contiendrait pas ces différents points ne pourrait s'appeler *assessment center*. Certains auteurs ont pu rajouter comme caractéristique faisant partie intégrante de l'*assessment center* l'organisation de séances en groupe. Si c'est souvent le cas, il est difficile de ne pas appeler *assessment center* une situation qui comprendrait les caractéristiques listées mais sans exercice de groupe. Cela ne change en rien la nature de la situation d'évaluation. Si certaines situations d'évaluation nécessitent le recours à des exercices de groupe (lorsque l'on veut évaluer des critères tels que le leadership, l'esprit d'équipe, etc.) d'autres ne le nécessitent pas. Il n'y a donc pas de raison de ne pas les appeler *assessment center*.

Les *assessment centers* peuvent intégrer des tests d'aptitudes intellectuelles, des questionnaires de personnalité, des questionnaires sur les compétences, la motivation, mais ces méthodes ne sont pas réellement constitutives des *assessment centers*.

Une notion étroitement liée à celle d'*assessment center* est celle de *development center*. A priori, la différence est nette entre les deux puisque l'objectif est différent. L'*assessment center* a pour objectif d'évaluer les personnes et donc leurs compétences ou leur potentiel, tandis que le *development center* a pour objectif de les développer. Ces derniers sont utilisés dans le cadre d'action de développement et de coaching. En fait la frontière entre *assessment center* et *development center* est plus floue qu'il n'y paraît et on peut considérer qu'il existe un continuum entre les deux. Un *assessment center*, avec un unique objectif d'évaluation, comprend des séances de restitution où l'évaluateur dialogue avec l'évalué, lui dit ce qu'il a perçu et compris, de lui. Ceci apporte à l'évalué une meilleure connaissance de lui-même, une aide à l'identification de ses points forts et points faibles. Cette modification de l'image de soi est le point de départ d'un développement. Une situation "pure" d'évaluation entraîne quasi nécessairement un processus de développement. Dans le cas d'un *development center*, l'objectif n'est pas d'évaluer, et il n'y a pas d'enjeux en termes de mobilité, de promotion, de nomination, etc. Mais on ne développe pas quelqu'un dans l'absolu. Le développement d'une personne commence par l'identification d'axes de développement, donc par de l'évaluation. On le voit, les notions d'évaluation et de développement sont étroitement liées, et par conséquent les *assessment centers* et les *development centers* le sont également.

BEAUJOUAN Y.M. (2006). Quel est l'apport des assessment centers à l'évaluation des personnes ?

*RH : Les apports de la psychologie du travail : management des personnes, ch. 16, 285-302.*

Editions d'Organisation.

---

## **A QUELLES FINIS UTILISE-T-ON DES ASSESSMENT CENTERS ?**

Les *assessment centers* sont utilisés dans différents contextes.

### **Le recrutement**

L'*assessment center* est une méthode complète et pertinente. Il permet d'avoir des informations approfondies sur les personnes susceptibles d'entrer dans l'entreprise ou l'organisation. Il peut toutefois être perçu comme un peu lourd. Il est particulièrement utilisé dans des périodes où les candidats sont nombreux sur le marché du travail, et où il est difficile de les différencier (par exemple quand ils sortent des mêmes écoles, ont fait les mêmes stages, etc.). A l'inverse, il est moins utilisé dans des périodes où le marché du travail est plus tendu, et qu'il plus difficile de trouver des candidats.

### **La sélection interne en vue de la mobilité**

Les enjeux sont souvent importants quand il s'agit de confier d'importantes responsabilités, de management par exemple, à des personnes n'en ayant jamais eu. Comment mesurer la probabilité de réussite d'une personne qu'on n'a jamais eu l'occasion d'observer dans ce type de situation ? L'*assessment center* est une méthode pertinente permettant d'évaluer les compétences avérées de la personne, mais également son potentiel.

### **La détection de potentiel**

Elle répond à la question posée par les dirigeants de certaines entreprises : "Lesquels, parmi nos jeunes diplômés, seront demain les dirigeants de notre organisation ?" Un certain nombre d'entreprise ont une gestion particulière des "hauts potentiels" ou "high flyers", qui comporte des parcours professionnels particuliers et accélérés, des cycles de formation adaptés, etc.... Mais comment désigner quelqu'un comme étant "haut potentiel" ? Les diplômes, la réussite dans des premiers postes, l'avis de la hiérarchie sont des éléments de réponse intéressants mais pas suffisants. Là aussi, l'*assessment center* apporte un éclairage complémentaire particulièrement adapté.

### **L'orientation et la gestion de carrière**

Les entreprises, les organisations et leurs salariés se posent des questions d'orientation, en dehors même de nomination à court terme. Les salariés, aujourd'hui plus qu'hier, ont tendance et sont invités à prendre en main leur propre carrière. L'*assessment center* peut leur être utile dans ce domaine.

BEAUJOUAN Y.M. (2006). Quel est l'apport des assessment centers à l'évaluation des personnes ?

*RH : Les apports de la psychologie du travail : management des personnes, ch. 16, 285-302.*

Editions d'Organisation.

---

### **La définition des besoins de formation et des axes de développement**

En dehors des questions d'orientation, une politique de gestion performante des personnes implique le développement de celles-ci. La réflexion sur les besoins individuels de développement, sur les choix de formation ou les méthodes de développement passe par l'évaluation, et l'*assessment center* ou le *development center* est ici pertinent.

Ces différents objectifs sont les plus fréquents, même si leur liste n'est pas exhaustive.

## **UTILISATION ET PERTINENCE DES ASSESSMENT CENTERS EN FRANCE, COMPARATIVEMENT A D'AUTRES METHODES**

Différentes études et enquêtes nous apportent des informations sur le degré d'utilisation de différentes méthodes d'évaluation des personnes, en France ou en Europe. Il convient de conserver un certain recul par rapport à elles, pour des raisons d'ordre méthodologique (échantillon pas toujours représentatif, questions posées de manières différentes d'une étude à l'autre, etc..). De plus, ces études ne sont pas toujours récentes. Un autre problème concernant les *assessment centers* tient au fait que ce terme n'est pas compris de la même manière par les différentes entreprises. Ces remarques préalables faites, il reste que les pourcentages d'utilisation donnés par ces différentes études sont relativement convergents.

Nous avons réalisé la synthèse de trois études (1-enquête réalisée au sein du cabinet SHL France, en 1992. 2-enquête de Shackleton et al (1991), qui porte sur le recrutement des managers dans 52 organisations françaises. 3- article publié par le journal *Les Echos* en 1993, enquête internationale sur les différentes pratiques de recrutement). Les résultats sont les suivants :

- L'entretien est utilisé par toutes les entreprises ou organisations,
- la graphologie par trois entreprises sur quatre,
- les tests d'aptitudes intellectuelles ou d'intelligence par une entreprise sur deux,
- les questionnaires de personnalité par une entreprise sur deux,
- les *assessment centers* par une entreprise sur cinq à six.

Il est intéressant de rapprocher ces résultats de la pertinence de ces méthodes.

On sait, d'un point de vue scientifique, calculer la pertinence d'une méthode. C'est le calcul de la validité. Une méthode est dite valide si elle mesure ce qu'elle censée mesurer. Il existe différents types de validité, chacun étant rattaché à des méthodes statistiques précises. La validité la plus pragmatique, la plus utile est la validité critérielle. Il s'agit de mesurer le lien (la corrélation) entre les résultats d'une méthode et un critère externe à cette méthode (par exemple des critères de performance, l'appréciation de la personne par sa hiérarchie, etc..). Si ce critère de performance est relevé en même temps que le résultat de la méthode, on parle alors de validité concurrente, s'il est recueilli ultérieurement (quelques années plus tard), on parle de validité prédictive. On peut calculer ce type de validité pour n'importe quelle méthode d'évaluation, ce qui permet de classer les méthodes d'évaluation en fonction de leur validité.

Le calcul de la validité critérielle pose un certain nombre de problèmes méthodologiques, comme par exemple la pertinence du critère externe choisi ou sa fiabilité. Nous n'entrerons pas ici dans ces débats un peu techniques. Une étude de validité porte en général sur plusieurs dizaines de personnes, voire quelques centaines. Des chercheurs font ensuite ce qu'on appelle des méta-analyses : Ils reprennent les résultats de plusieurs études de validité concernant une méthode donnée et appliquent des techniques statistiques qui permettent de donner un coefficient de validité moyen pour cette méthode.

Deux articles récents reprennent un nombre important d'études et indiquent la validité de différentes méthodes d'évaluation (Salgado, 1999 ; Schmidt et Hunter, 1998). L'indice de validité indiqué est donc une corrélation et indiquera une bonne validité s'il est élevé, une faible validité s'il se rapproche de 0. Concernant les questionnaires de personnalité, la validité donnée dans ces articles est différenciée suivant les facteurs de personnalité mesurés.

Si l'on classe les méthodes en fonction de leur validité, on obtient :

		Salgado	Schmidt et Hunter
Tests d'aptitudes intellectuelles		.43	.51
Entretien structuré		.44	.51
Entretien non structuré		.33	.38
Assessment center		.37	.37
Questionnaire	Consciencieux	.32	.31



---

de personnalité	Stabilité émotionnelle	.18	---
Graphologie		---	.02

L'étude de validité des *assessment centers* la plus connue est presque légendaire. Elle a été conduite aux USA en 1957, dans l'entreprise AT&T. Les résultats de l'*assessment center*, concernant un groupe de jeunes diplômés, ont été tenus secrets, et n'ont donc pu avoir une influence sur la suite de leur carrière (dans le cas inverse, on ne saurait pas à quoi attribuer les résultats ou les promotions des personnes concernées : à leurs qualités personnelles réellement mesurées par l'*assessment center*, ou bien à l'utilisation des résultats de l'*assessment center* comme base des décisions de promotion). Dix ans après l'*assessment center*, entre 75 et 82 % de ceux qui avaient atteint des positions de middle management avaient été correctement identifiés par les évaluateurs. Et, 94% de ceux qui sont restés au plus bas niveau de management avaient été correctement identifiés par les évaluateurs (Zaal, 1998).

Les *assessment centers* ont une validité différente selon leur contenu. En particulier leur validité sera meilleure s'ils contiennent des tests d'aptitudes intellectuelles, des questionnaires de personnalité, etc..

Salgado (1999), et Schmidt et Hunter (1998) calculent ce qui s'appelle la validité incrémentielle des *assessment centers* par rapport aux tests d'aptitudes intellectuelles. Il s'agit de définir ce qu'apporte l'*assessment center*, en plus des tests d'aptitudes intellectuelles, pour prédire la performance. Les conclusions sont convergentes. Cette validité incrémentielle est faible. Les *assessment centers* apportent peu à la prédiction d'un critère de performance par rapport aux tests d'aptitudes intellectuelles. Toutefois, ils ont d'autres avantages, notamment le fait de permettre aux candidats de se rencontrer et d'avoir ainsi le sentiment d'être jugés équitablement.

L'enseignement le plus important et le plus inquiétant de ces études est le lien constaté entre l'utilisation d'une méthode et sa validité scientifique. Les méthodes les plus utilisées en France ne sont pas les plus valides.

BEAUJOUAN Y.M. (2006). Quel est l'apport des assessment centers à l'évaluation des personnes ?

*RH : Les apports de la psychologie du travail : management des personnes, ch. 16, 285-302.*

Editions d'Organisation.

---

Toutefois cette situation évolue. Les assessment centers, même s'ils sont coûteux, sont plus utilisés aujourd'hui qu'il y a quelques années, dans des contextes multiples. Le nombre de cabinets "spécialisés" dans ce type de techniques ou le développement dans cette direction d'un certain nombre de cabinets de conseil réputés le montre.

Plusieurs raisons à cela :

- les entreprises largement internationalisées tendent à harmoniser, leurs méthodes de gestion notamment dans les ressources humaines. L'influence des entreprises anglo-saxonnes qui traditionnellement utilisent des méthodes d'évaluation des personnes plus valides et plus rationnelles, est importante.
- Le discours des psychologues du travail, enseignants, universitaires, chercheurs sur la pertinence des méthodes d'évaluation commence à franchir les murs de l'université et à toucher de plus en plus les praticiens de la gestion des ressources humaines dans l'entreprise.

## **LES PHASES DE CONCEPTION D'UN ASSESSMENT CENTER**

### **Première phase de la conception d'un *assessment center* : la définition des compétences à évaluer chez les candidats**

#### **Qu'est ce qu'une compétence ?**

Différentes définitions existent, mais on retrouve dans ces définitions les points suivants :

- Une compétence est un ensemble, un répertoire de comportements
- Une compétence est une intégration d'éléments sous-jacents, tels que personnalité, aptitudes, motivations, connaissances
- Une compétence se modèle, se forge chez une personne grâce à l'expérience
- Une compétence est observable
- Une compétence sert à quelque chose de concret, à mener une mission

La notion de compétence vient progressivement remplacer celle de critère, de dimension dans la conception de l'*assessment center*. Elle permet de clarifier, d'unifier des concepts qui pouvaient être un peu flous.

La définition d'un bon modèle de compétences en amont de la phase d'évaluation est indispensable. La réussite ou l'échec de l'utilisation de l'*assessment center* va largement dépendre de cette première phase. Quelques règles permettent de bien identifier les compétences requises.

- Les compétences ne doivent pas se chevaucher. Un comportement observé lors d'un exercice de l'*assessment center* doit être un indice de la présence d'une compétence.
- Les compétences doivent être clairement définies. Elles doivent avoir un nom, une définition précise. On ajoute généralement une liste de comportements ou d'indicateurs, qui permettent d'aider les observateurs de l'*assessment center* à bien comprendre la signification et les limites d'une compétence donnée.
- L'ensemble des compétences doit être exhaustif en fonction de l'objectif recherché. Si une compétence nécessaire à la réussite dans la fonction visée n'a pas été identifiée, l'*assessment center* perdra en capacité prédictive. Il convient donc d'être attentif à ne rien oublier dans l'analyse des objectifs de l'*assessment center* (que veut-on évaluer ?), et dans la définition du modèle de compétences.
- Le nombre de compétences ne doit être ni trop petit, ni trop grand. Les méthodes utilisées pour définir le modèle de compétences peuvent entraîner soit un nombre restreint, soit un nombre trop important de compétences. Il n'existe pas de réponse théorique sur le bon nombre de compétences à définir lors d'un *assessment center*. L'expérience nous amène à considérer que moins d'une demi-douzaine de compétences répond à un objectif trop restreint ou à des compétences trop larges (un peu fourre-tout), et que plus d'une dizaine ou d'une douzaine de compétences réellement indépendantes sont difficiles à mesurer à travers une ou quelques journées d'exercices.
- Une compétence doit avoir une bonne cohérence interne. Elle ne doit pas être le rassemblement de deux compétences proches. Il existe des méthodes statistiques destinées à mesurer la cohérence interne d'un trait de personnalité dans un questionnaire de personnalité. Ces méthodes ne sont pas transposables ici, et pourtant l'idée de cohérence interne est la même.

Le concept de critères ou de dimensions, antérieur dans l'histoire des *assessment centers* à celui de compétences, possédait l'inconvénient principal de manque d'homogénéité. Un critère ou une dimension pouvait être une aptitude intellectuelle, une dimension de personnalité, une connaissance. Le remplacement de cette notion de critère par celle de compétence vient homogénéiser le modèle mais possède un inconvénient : on peut, en fonction de l'objectif de l'*assessment center*, avoir besoin de mesurer autre chose que des compétences, par exemple l'implication et la motivation du candidat. Il ne s'agit pas d'une compétence, et sa présence est souvent souhaitable dans les *assessment centers*. Il convient, en bâtissant le modèle de compétences, de conserver un certain pragmatisme,

BEAUJOUAN Y.M. (2006). Quel est l'apport des assessment centers à l'évaluation des personnes ?

*RH : Les apports de la psychologie du travail : management des personnes, ch. 16, 285-302.*

Editions d'Organisation.

---

de ne pas se montrer trop rigoriste, et d'accepter d'introduire dans le modèle de compétences des éléments qui n'en sont pas exactement.

## Méthodes de "design" des compétences

C'est un point clé dont va dépendre la réussite de l'*assessment center*. Le modèle de compétences doit donc correspondre aux critères définis plus haut. Le "design" du modèle de compétences doit répondre à la question : " Quelles sont les compétences liées à la réussite d'une personne dans telle fonction, ou dans tel ensemble de fonctions, ou dans telle situation ?"

Plus qu'une méthode particulière, il est souvent souhaitable d'utiliser différentes méthodes conjointes, et de faire ensuite la synthèse des résultats.

Tout d'abord le modèle de compétences que l'on va définir dépend de l'objectif de l'*assessment center*. Il convient donc de définir cet objectif de manière précise.

Par exemple, si l'on construit un *assessment center* pour recruter des "assistants chef de produits", veut-on des personnes performantes dans ce type de fonction ou des personnes avant tout évolutives et performantes dans les fonctions qu'elles exerceront dans les années suivantes ("chef de produit, chef de groupe") ou bien encore des personnes avant tout adaptées à la culture de l'entreprise, et qui pourront faire carrière dans le groupe et exercer une multitude de fonctions.

Suivant les réponses à ces questions, le modèle de compétences que l'on définit sera bien évidemment différent. Il est souvent illusoire de penser que l'étude des liens entre une fonction et les compétences requises est faite une fois pour toutes, et transposable d'une entreprise à une autre.

Il n'existe pas UNE méthode, infaillible, permettant de définir de manière rigoureuse ce modèle de compétences parce que les objectifs des *assessment centers* peuvent être assez différents.

Par exemple si l'on construit un *assessment center* pour sélectionner de futurs ingénieurs de production dans une usine spécifique, on pourra, grâce à des méthodes d'analyse de poste ou de fonction, caractériser de manière précise les compétences liées à la réussite dans la fonction. Si l'on veut se prononcer sur les chances de réussite d'une population de techniciens dans une fonction de cadre, les systèmes d'analyse de fonction nous seront ici de peu d'utilité.

Il n'existe pas une fonction "cadre", mais un ensemble de fonctions trop hétérogènes pour être appréhendé par un système d'analyse de fonction.

### **1) Les systèmes d'analyse de fonction**

Ils peuvent convenir quand l'*assessment center* est créé pour la sélection ou le développement en vue d'une fonction particulière et bien définie. Il existe en France différentes méthodes d'analyse de fonction, généralement adaptées de méthodes anglaises ou américaines : PAQ, WPS, F-JAS. L'objectif est de faire le lien entre la fonction, les activités et les qualités personnelles liées à la réussite dans cette fonction. (pour une description plus détaillée, cf. C. Levy-Leboyer, 2000).

### **2) La méthode des incidents critiques**

Cette méthode créée par Flanagan qui la présente dans un article déjà ancien (1954) reste d'actualité. Pour la décrire rapidement, il s'agit d'interroger des personnes connaissant bien la fonction donnée, en leur demandant de citer des incidents qu'ils ont réellement rencontrés ou observés, et importants par rapport aux objectifs de leur fonction. L'analyse précise de ces incidents permet de comprendre quels sont les comportements souhaitables pour résoudre ces incidents, et donc pour être performant dans la fonction. La répétition de ce type d'entretien permet d'obtenir des informations, des répertoires sur les comportements souhaitables et non souhaitables. La synthèse de ces entretiens permet d'aboutir à la création d'un modèle de compétences.

### **3) L'utilisation des entretiens structurés**

Les questions posées par un *assessment center* peuvent être larges et ne pas recouvrir une fonction particulière. Par exemple, elles peuvent viser à sélectionner les cadres dirigeants d'une entreprise ou à favoriser leur développement. La question devient "quelles sont les compétences souhaitées des cadres dirigeants de cette entreprise ?". On voit qu'une méthode, même du type de celles des incidents critiques, n'est pas forcément adaptée. Ce n'est plus de l'analyse de fonction proprement dite, mais la recherche des compétences communes entre des fonctions aussi différentes que directeur commercial, directeur financier et directeur des ressources humaines. Les réponses rejoignent des notions telles que la culture et la stratégie de l'entreprise : veut-on pour demain une entreprise à la pointe de l'innovation et de la créativité ou bien veut-on mettre l'accent sur la fiabilité et la sécurité, etc.

L'idée de structurer l'entretien est d'élaborer une série de questions, qui peuvent être largement ouvertes, pour obtenir le maximum d'informations en fonction de l'objectif recherché. C'est ensuite l'analyse de contenu de l'ensemble des entretiens qui permettra de dégager les compétences souhaitables.

Dans la recherche d'informations qui permettront de bâtir le modèle de compétences de l'*assessment center*, il n'est pas interdit d'être créatif. On pourra par exemple :

- organiser des groupes de travail de personnes concernées par les questions posées, de leur présenter des modèles de compétences standards et exhaustifs et de leur demander de sélectionner, de classer, d'adapter ces modèles de compétences
- utiliser des documents existants sur le projet de l'entreprise, ses valeurs, sa stratégie, etc..

Il reste, à partir de ces différentes sources d'informations, à construire l'ensemble des compétences, en suivant les règles définies plus haut. Chaque compétence doit être nommée, comprendre une définition précise et un certain nombre de comportements (appelés aussi indicateurs), positifs ou négatifs, dont la présence ou l'absence à travers divers exercices de simulation nous permettent de l'appréhender chez un candidat donné.

## **Deuxième phase de conception d'un *assessment center* :**

### **le choix des exercices**

Lorsque les compétences recherchées ont été définies, la question suivante concerne l'évaluation des compétences des candidats. Il s'agit de choisir un ensemble d'exercices qui permettra de mesurer les compétences définies. La règle principale est qu'une compétence doit être mesurée par plusieurs exercices. En général, un exercice donné mesure plusieurs compétences. On bâtit ainsi la matrice de l'*assessment center*, qui est son élément central : on indique en colonne les compétences, en ligne les exercices. Dans chaque case de cette matrice, un signe indique si l'exercice mesure la compétence ou bien à quel degré il la mesure.



Zaal (1998) propose une bonne classification des différents exercices que l'on trouve dans les *assessment centers*.

### **Les exercices de groupe**

On propose à un groupe (de 5 à 12 participants) une étude de cas (plutôt qu'un débat théorique), en lui donnant un certain nombre de documents et d'objectifs à atteindre.

Il existe des exercices de groupe sans rôles attribués ou avec rôles attribués. Les premiers sont plus simples d'utilisation. Dans les seconds, il est plus difficile de savoir si le comportement d'un candidat donné est dû à lui-même ou au rôle qui lui a été donné. Un nombre trop faible de participants ne permet pas d'observer ce que l'on cherche, car la "dynamique" de groupe ne se crée pas. A l'opposé un nombre trop important de participants rend la prise de parole et la capacité à se faire écouter du groupe trop difficile. Les exercices de groupe permettent la confrontation des personnes que l'on évalue et servent à mieux appréhender les phénomènes qui ne peuvent s'observer qu'en groupe, comme le leadership ou l'esprit d'équipe par exemple.

### **Les présentations**

Ce peut être une présentation sur un sujet choisi par le candidat et préparé à l'avance ou une présentation successive à une étude de cas proposée au candidat. On met à disposition du candidat le matériel nécessaire (paperboard, rétroprojecteur, transparents, etc..)

### **Les exercices de recherche de faits**

On présente au candidat un cas, avec un minimum d'indications. C'est à lui de poser des questions à l'observateur, pour obtenir des informations complémentaires et prendre une décision.

### **Les "in basket" (encore appelés "in-tray" ou exercice de la corbeille)**

Ce sont les exercices les plus utilisés dans les *assessment centers* aux USA. Il s'agit d'un problème ou d'une étude de cas que le candidat doit résoudre seul. Celui-ci reçoit un ensemble d'informations sous forme écrite (mémos, compte rendu de réunion, courriers, fax, emails, ...) simulant ce que l'on trouve sur le bureau de la personne qu'il représente (par exemple directeur général, responsable organisation, chef de projet, etc..). La nature et l'importance des informations qu'il reçoit sont très hétérogènes. On lui demande d'organiser

ces informations, de prendre des décisions, de rédiger une synthèse, d'organiser son travail ou celui des autres, etc.

### **Les entretiens**

On préférera, sans que cela soit une obligation, les entretiens structurés centrés sur les compétences : plutôt que demander au candidat les principales étapes de sa carrière, on organisera l'entretien par compétences. On proposera au candidat de raconter des expériences relatives à ces compétences, par exemple : " Décrivez-moi une situation où vous avez travaillé en équipe ? Quel était alors votre rôle spécifique ? Quelles difficultés avez-vous rencontrées ? Comment les avez vous résolues ? "

Ce type d'entretien, en général plus long qu'un entretien traditionnel, est beaucoup plus informatif et permet mieux de mesurer les compétences souhaitées (la validité critérielle est plus élevée).

Tous ces exercices sont présentés de manière identique à tous les candidats, et comprennent un système de correction strict et standard. Des guides de correction permettent d'aider le correcteur à évaluer les compétences souhaitées en fonction du comportement des candidats durant les exercices.

La méthode d'observation consiste à :

- observer le comportement des candidats pendant les exercices (ou leur production s'il s'agit d'exercices écrits),
- noter ces observations,
- classer ces comportements suivant les compétences que l'exercice évalue,
- donner un jugement final sur le niveau de la compétence observée, sur la base de l'exercice observé.

Chaque exercice permet ainsi d'obtenir un score sur plusieurs compétences.

Ces exercices sont ceux que l'on trouve traditionnellement dans les *assessment centers*. Mais rien n'empêche de compléter cette batterie d'exercices de simulation par des questionnaires de personnalité, des tests d'aptitudes intellectuelles, des questionnaires 360° ou toute méthode d'évaluation qui apporte des informations complémentaires sur les compétences souhaitées et dont les études scientifiques ont montré une bonne pertinence. Les outils parallèles constituent en général un complément très utile à l'assessment center, et donnent une pertinence accrue à ses résultats.

L'évaluation des compétences chez un candidat est un exercice difficile, même dans le contexte que l'on est en train de décrire. Ceci renforce l'importance du recours à différentes méthodes d'évaluation et à différents évaluateurs. Dans l'assessment center :

- une compétence donnée est observée à travers plusieurs exercices.
- une compétence donnée, à travers un exercice, est observée par plusieurs observateurs. Le débat entre ces évaluateurs permettra à chacun d'argumenter, de peser ses arguments et ceux des autres, et l'évaluation sera probablement plus juste, moins empreinte de subjectivité que l'évaluation d'un observateur seul.

La passation des différents exercices permet, pour chacun des candidats, d'être évalués par rapport aux différentes compétences. Mais il reste à synthétiser ces résultats partiels. Les décisions se prennent lors de réunions de synthèse incluant tous les évaluateurs. Les évaluations partielles, faites à l'aide des différents exercices, sont autant d'indices pris en compte pour l'évaluation de chaque participant à l'*assessment center*, sur chacune des compétences. Ces réunions sont une confrontation de points de vue éventuellement divergents, et ont pour objectif d'aboutir à un consensus. Les décisions finales se prennent au regard de l'évaluation de chaque compétence. L'aspect structuré des méthodes, l'utilisation rationnelle des scores, l'objectivité du processus, n'enlèvent rien à la difficulté ni à l'intelligence de la décision. On doit s'éloigner d'une approche purement mécaniste. Le score final d'un candidat à une compétence n'est pas la moyenne de ses scores aux différents exercices. On ne fait pas la somme des scores d'un candidat sur l'ensemble de ses compétences. Mais on cherche à comprendre le fonctionnement d'une personne, de manière réaliste et nuancée, à la fois dans chaque compétence requise, mais également dans son fonctionnement global.

### **La restitution aux candidats**

C'est un moment important de l'*assessment center*. Il s'agit, pour l'évaluateur, de confronter ses interprétations et ses évaluations d'un candidat, à l'avis de ce dernier. C'est un véritable dialogue, un échange, dont l'objectif est double : d'une part, valider les observations et les évaluations faites sur une personne, et d'autre part faire prendre conscience à cette personne de certains éléments de son comportement, de son image, et de ce qu'elle est. Cet entretien ne doit pas être une demande d'approbation (voici ce que j'ai perçu ou compris de vous, est-ce que c'est bien cela ?) ou une négociation (je ne suis pas tel que vous me décrivez, je suis plutôt comme cela), mais un entretien d'approfondissement, de

compréhension, de dépassement des contradictions apparentes. Il est la base du développement du candidat.

## **LES LIMITES ET LES RQUES DE L'ASSESSMENT CENTER**

Dans l'observation d'un candidat à travers un exercice, il est difficile de l'évaluer de manière complètement indépendante sur les différents critères. Des études ont montré que les corrélations entre des critères différents mesurés par un même exercice pouvaient être plus importantes que les corrélations entre les différentes mesures d'un même critère à l'aide d'exercices différents. Ce point est important et il convient d'être attentif, dans la réalisation de l'assessment center à cet effet qui peut être rapproché de ce qu'on appelle effet de halo : l'impression globale que peut avoir un évaluateur de la personne, qui "détecte" sur tous les critères et qui empêche une évaluation objective et différenciée. Pour tenter de minimiser ce phénomène, on pourra :

- s'efforcer de suivre strictement la méthode d'observation décrite ci dessus.
- Limiter le nombre de critères mesurés par un exercice donné.

Les *assessment centers* sont une méthode coûteuse. Les chiffres de quelques milliers de francs à quelques dizaines de milliers de francs, voire plus de cent mille francs, par candidat sont cités par les organisateurs des *assessment centers* dans les entreprises. Mais ce coût est à rapprocher des bénéfices des résultats, par exemple de meilleurs recrutements ou de meilleures orientations sur des postes sensibles où les enjeux sont grands.

La forte validité apparente (impression de pertinence qu'ont les candidats et les évaluateurs de l'ensemble de la méthode), due à différents paramètres (à la rigueur de la construction de l'*assessment center*, à la rigueur des méthodes d'observation, au lien existant entre les exercices utilisés et les situations professionnelles réelles, aux bons résultats des études de validité concurrente) ne doit pas faire oublier les risques d'erreur concernant l'évaluation des personnes. Les évaluateurs doivent conserver une réelle humilité devant les résultats, et se garder de graver dans le marbre les conclusions d'un *assessment center* concernant un candidat. L'évaluation du potentiel humain reste d'une grande complexité et la recherche d'une plus grande pertinence des méthodes utilisées ne peut réduire de manière absolue l'incertitude qui régit tout ce qui a trait à l'humain.

BEAUJOUAN Y.M. (2006). Quel est l'apport des assessment centers à l'évaluation des personnes ?

*RH : Les apports de la psychologie du travail : management des personnes, ch. 16, 285-302.*

Editions d'Organisation.

---

## BIBLIOGRAPHIE

DULEWICZ V. (1989). Assessment centers as the route to competence. *Personnel management*, 21, 9, 56-59.

ERNOULT V., GRUERE J.P., PEZEU F. (1984). *Le bilan comportemental dans l'entreprise*. Paris, PUF.

GAUGLER B. B., DOUGLAS B. R., THORNTON G.C., BENTSON C. (1987). Meta-analysis of assessment center validity. *Journal of applied psychology*, 72, 3, 493-511.

LEVY LEBOYER C. (2000). *La gestion des compétences*. Paris, Editions d'Organisation.

ROBERTSON I. T., GRATTON L., SHARPLEY D. (1987). The psychometric properties and design of managerial assessment centres : dimensions into exercises won't go. *Journal of occupational psychology*, 66, 225-244.

SALGADO J.F. (1999). Personnel Selection Methods. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*. Volume 14, John Wiley & Sons, 1-54.

SCHMIDT F.L. & HUNTER J.E. (1998). The validity and utility of selection methods in personnel Psychology. *Psychological Bulletin*, 124, 2, 262-274.

SHACKLETON V. et NEWELL S. (1991). Management selection : a comparative survey of methods used in top British and French companies. *Journal of occupational psychology*, 64, 23-36.

THORNTON G. C. et BYHAM W. C. (1982). *Assessment center and management Performance*. New York, Academic Press.

ZAAL J.N. (1998), Assessment Centre Methods, in Drenth, Pieter et al, *Handbook of work and organizational psychology* (2<sup>nd</sup> edition), vol 3 : Personnel Psychology, Hove, England ; Psychology Press/Erlbaum.

essionnel.