

L'EXPERT

De l'évaluation des compétences



STEEVES EMMENEGGER

Fondateur de
Emmenegger Compétences
Conseils et de
SCAN Swiss Competencies
Assessment Network

Les enjeux liés au recrutement des cadres ou à leur promotion interne sont essentiels, et une erreur de casting est assez lourde de conséquences. Lors d'un recrutement, les éléments visibles sont principalement financiers, car on évalue rarement le temps souvent considérable perdu par les uns et les autres lors du processus, ce qui coûte bien évidemment aussi, ainsi que

la perte de crédibilité potentielle des personnes chargées du recrutement ou les dégâts d'image pour l'entreprise. En promotion interne, les effets sont également importants, car on peut perdre un excellent cadre dans son ancienne fonction et en «gagner» un mauvais à l'échelon supérieur, car il ne retrouvera jamais son poste précédent et sera perdu pour l'entreprise... Alors, comment réduire ces risques?

Depuis toujours, les recruteurs ont cherché à les limiter, et au-delà de l'assurance que leur procure leur propre expérience, ils utilisent des outils d'évaluation. La graphologie, la numérologie, les thèmes astrologiques, par exemple, ont répondu un temps à cette

attente, mais fort heureusement ils ont disparu du paysage, tombés au champ du déshonneur, même si certains cabinets de recrutement s'y accrochent pathétiquement encore. Aujourd'hui, les outils psychométriques sont omniprésents et peuvent permettre de mesurer la personnalité, la motivation ou le comportement des candidats. Souvent utiles et pertinents, ils partent cependant du postulat que le candidat se connaît parfaitement et qu'il est honnête, puisque ce sont des auto-évaluations. Evidemment, si vous avez une image de vous différente de la réalité ou si vous voulez forcer certains traits de votre personnalité pour être plus en adéquation avec le profil du poste

visé, les résultats peuvent être plus que discutables... C'est la raison pour laquelle s'est développé un autre outil, l'assessment, qui jouit actuellement du meilleur indice de prédictibilité. Orienté sur les compétences clés de la fonction à repourvoir, il comprend généralement une analyse de la manière dont les compétences ont été mises en œuvre dans le passé, dans quelle situation, pour quelles tâches à accomplir et quelles ont été les actions entreprises et les résultats obtenus. Il met également les candidats face à des situations professionnelles concrètes qu'il va devoir gérer, comme un entretien difficile avec un collaborateur, rôle joué par un acteur, ou la gestion d'une

pile de courrier, par exemple. Cette méthodologie, qui ne mesure pas les compétences techniques, offre une évaluation objective et concrète, basée sur des comportements observés, ce qui permet d'écarter les biais liés aux démarches de recrutement ou de promotion traditionnelles, où les affinités interpersonnelles peuvent jouer un rôle.

Un assessment doit toujours être une démarche positive, tant pour le candidat – même s'il n'est pas retenu, car il en saura plus sur lui et comment il lui sera possible de progresser – que pour l'entreprise, qui pourra l'utiliser pour faciliter l'intégration de son futur cadre. ■