

Assessment

« Le pire des outils, à l'exception de tous les autres... »

Le temps d'une soirée, ils ont accepté de suspendre la compétition qui les oppose. Ils se sont assis à la même table pour exposer sans détours à une quarantaine de personnes l'ayant utilisée ou parfois (mal) vécue ce que sont les avantages, mais aussi les limites de leur spécialité : l'*assessment*.

C'est donc bien un sens marqué de l'éthique professionnelle qui a rassemblé ces concurrents que sont Patrick DEBRAY (*DMD & Partenaires SA*), Edna DIDISHEIM (*Cabinet Didisheim*), Jean-François TAGINI (*JFT Tagini Consulting*) et Angelo VICARIO (*Vicario Consulting SA*). S'était joint à cette soirée de réflexion Grégoire EVEQUOZ, chef de l'Office cantonal d'orientation professionnelle de Genève, qui utilise l'*assessment* de groupe pour la validation des acquis et qui n'a pas manqué de rappeler que, dans le secteur privé du moins, « *le temps d'une carrière ininterrompue, c'est fini* ». Enfin, Pierre-Yves MARTIN, directeur des Ressources humaines de l'ECA, à Pully, apporta à ce débat son témoignage crucial d'utilisateur lui aussi régulier de cette méthode de recrutement ou de promotion interne.

Pour Florence MORET, directrice de *cfA-Action*, organisatrice de la soirée, l'éthique professionnelle consiste à parler vrai. Et à poser sur la table ce que plusieurs de ses clients lui avaient dit de l'*assessment* tel qu'ils l'avaient vécu : une épreuve redoutable, où l'on se sent disséqué en tranches de "compétences", de manière souvent *hard* surtout pour les célèbres "*soft skills*"... ; où l'on doit donner la preuve dans le *faire* du prétendu "*savoir-être*" ; où les règles de ce "jeu" dont on est le joueur principal ne peuvent être discutées : prétendre dire son mot ou tout simplement s'étonner de certaines épreuves, ça ce n'est pas "*savoir être*"... ; où les évaluateurs sont souvent de jeunes psys, certes brillants, mais dont on peut se demander ce qu'ils savent – là le terme est adéquat – de la vraie vie en entreprise dans un marché de plus en plus concurrentiel.

Bref, pour Florence MORET et Céline BERTRAND, responsable d'une des structures de réinsertion professionnelle de *cfA-Action* et animatrice de la soirée, il s'agissait de mettre en question l'*assessment* pour pouvoir mieux y préparer leurs clients.

Jobspiel

La spécificité de l'*assessment* dans le processus de recrutement externe ou interne est simple : elle consiste à mettre, individuellement ou collectivement, le ou les candidats en situations concrètes de travail ou de fonction. Tel poste réclamera du leadership ou une résistance au stress ou encore une capacité à mettre en pratique les codes culturels et sociaux de clients particuliers ? L'assesseur imaginera donc des situations qui réclameront des comportements adéquats en pareils cas.

Comme le *Kriegspiel*, cette méthode de sélection a été inventée par l'armée allemande avant la seconde guerre mondiale, puis reprise notamment par l'armée américaine, qui la fit passer après-guerre dans l'économie privée *via* d'anciens officiers supérieurs devenus dirigeants de grandes entreprises. Elle ne s'est fait connaître en Europe latine que dans les années 80, voire 90 en Suisse.

Table-ronde débat du 26 octobre 2009 à Lausanne

Ce *Jobspiel* peut être ou non complété, en amont et en aval, d'un bilan de compétences et de tests psychologiques (il y en a une batterie disponible sur le marché : du test de personnalité au test sur les valeurs éthiques). Mais on perçoit bien ce que sont les difficultés du jeu en lui-même.

Un jeu difficile

La première est évidemment de construire des « *référentiels* » de métiers, de fonctions ou de missions qui soient fiables et les plus proches de la réalité, comme doivent l'être les mises en scène de situations typiques. La nécessité de réalisme exige ainsi un grand travail de préparation en amont avec la participation active de l'entreprise, chacune ayant sa propre culture, c'est-à-dire ses codes vestimentaires ou de communication, son histoire – calme ou mouvementée – et ses diverses pratiques, par exemple de prospection et de fidélisation de la clientèle. Cette collaboration est indispensable, même si elle fait courir le risque de « cloner » les candidats ou d'éteindre leur créativité.

La deuxième difficulté est de bannir la subjectivité de l'assesseur et d'en rester à une observation objective des performances *on the stage* pourrait-on dire. Mais cette objectivité comme la neutralité de l'observateur est un idéal à atteindre, différents « *parasitages* » ne pouvant jamais être totalement évités, y compris des manipulations opérées par certains candidats eux-mêmes.

En aval, l'assesseur remet à son mandant, l'entreprise ou à l'interne le secteur concerné, un rapport détaillé, et donc le plus « *factuel* » possible, sur les performances des candidats en lice, leurs points forts et faibles, leurs potentiels de développement ou alors les facteurs de risque qu'ils peuvent chacun représenter dans leur rôle futur. Un candidat à une fonction de directeur financier d'une structure comptant plusieurs collaborateurs peut ainsi se targuer d'une excellente formation, mais se révéler durant l'*assessment* un piètre meneur d'hommes, voire un dirigeant "toxique" confondant autorité et autoritarisme, motivation et manipulation. En règle générale, les candidats (à part ce dernier, qui est un exemple fictif, cela va de soi) se reconnaissent bien dans le rapport qui est rendu de leur performance.

Un outil

Pierre-Yves MARTIN le précisa d'emblée : l'*assessment* est, à ses yeux de responsable du recrutement de plusieurs centaines de personnes, un « *outil* » permettant de minimiser les risques et d'évacuer le doute sur des « *signes* » apparus lors de l'entretien de recrutement ou de promotion à l'interne. Signes de quoi ? C'est ce que cette mise en situations concrètes de travail est précisément appelée à révéler. Elle ne constitue qu'une « *photo* » d'un candidat à un moment donné (valable en général trois ans) et ne saurait être utilisée, notamment à l'interne, pour le « *faire changer* ».

Autrement dit, comme le confirma Angelo VICARIO, l'*assessment* n'est effectivement qu'une « *aide à la décision* », ce qui ne l'empêche pas d'être mené avec un grand souci de méthode, celle-ci étant chez *Vicario Consulting* « *tridimensionnelle* » : bilan de compétences approfondi, mise en scène de « *situations critiques* » et tests psychologiques – des tests qu'Edna DIDISHEIM, elle, se refuse à utiliser par souci de ne pas « *mettre les gens dans des cases* ».

L'éthique au cœur

Patrick DEBRAY y insista dès sa première intervention : l'éthique est en effet « *au cœur* » de la problématique de l'*assessment*. Jean-François TAGINI se scandalisa même en apprenant qu'un *senior* s'était entendu répondre que l'*assessment* était réservé aux jeunes, comme en témoigna M. GUERIN auquel *cfA-Action* avait confié le soin d'épicer le débat. Son témoignage durant la soirée attesta à quelques reprises de l'impact émotionnel, fort douloureux, que provoque la lutte pour la survie professionnelle, voire personnelle : à un certain âge, malgré une carrière riche et variée, lorsqu'on est recalé après un *assessment*, cette méthode dite "scientifique", on est plongé dans un doute profond et l'on ne sait plus – pour reprendre la sainte trinité – non seulement ce qu'on « sait », « fait » ou « est », mais surtout *qui* on est.

Pour tous les intervenants de la soirée, qui semblaient – mais c'est subjectif... – un peu gênés après cette confession, non seulement la discrimination contre les vieux (au sens du marché) est contraire au principe même de l'*assessment* tel qu'ils le conçoivent, mais surtout tel qu'ils le mettent en œuvre en respectant scrupuleusement la dignité des candidats.

Pour tous, ce respect passe d'abord, en amont, par un entretien de préparation. On explique en détail au candidat ce qui l'attend, afin d'éviter le plus possible un stress inutile. Puis surtout en aval : on lui soumet le projet de rapport d'évaluation, qu'il peut amender ou alors refuser, ce qui est rare, comme on peut s'en douter... C'est probablement Edna DIDISHEIM qui eut sur ce point le mot de la fin en paraphrasant Churchill à propos du régime démocratique : l'*assessment* est le pire des outils de sélection, à l'exception de tous les autres...

Un outil qui, remarquons-le, tend justement à se démocratiser en concernant non plus seulement les cadres, mais également les fonctions dites subalternes. Quant à son prix, personne n'eut le mauvais goût de poser la question : la soirée témoigna aussi sur ce point d'un parfait "savoir-être".

Jacques Rey
4.11.2009