



De l'évaluation des compétences

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 en charge 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 autoévaluations. Évidemment, 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 clé 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'écartier les biais liés aux démarches de recrutement ou de promotion traditionnels 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.

Steeves Emmenegger, fondateur de
emmenegger | compétences | conseils et de
SCAN swiss competencies assessment network Sarl