

Les tests ont montré leurs limites

L'assessment permet d'évaluer le potentiel et la personnalité des cadres

Etienne Oppliger

L'assessment est devenu un instrument incontournable. Il y a vingt ans, cette année, qu'Edna Didisheim a créé à Lausanne son cabinet de conseil qu'elle codirige depuis 2006 avec son associée Annabelle Péclard. Psychologue du travail FSP diplômée de l'Université de Neuchâtel, elle a travaillé quelques années dans les ressources humaines et dans le marketing avant de créer sa propre entreprise. L'assessment constitue depuis dix-sept ans une part importante de l'activité du Cabinet Didisheim. Destinée notamment à évaluer le potentiel d'un candidat, il est devenu un instrument incontournable dans tout le processus d'engagement et de promotion des cadres.

Le cabinet lausannois est actif dans le domaine de l'assessment depuis dix-sept ans et bien des choses ont changé durant cette période, constate Edna Didisheim. Les qualités techniques et professionnelles des cadres ne suffisent plus, leur personnalité et leur capacité à fédérer leurs équipes sont devenues primordiales. On attend d'eux du recul, de l'anticipation et une vision stratégique et systémique dans leur activité quotidienne. Le contexte et les exigences liés au poste à pourvoir sont devenus beaucoup



Edna Didisheim est dans l'assessment depuis dix-sept ans. La psychologue du travail doute de l'utilité des tests, surtout lors de l'embauche d'un cadre. PREMTIM HAJDARI

«Je ne crois pas à l'utilité des tests, surtout s'il s'agit d'engager un collaborateur qui occupera un poste à responsabilités»

Edna Didisheim,
psychologue du travail

plus complexes qu'il y a quelques décennies. La simple interview et le test, même sous une forme qui s'est perfectionnée, ont montré leurs limites. «Je ne crois pas à l'utilité des tests, surtout s'il s'agit d'engager un collaborateur qui occupera un poste à responsabilités. Un test ne permet pas d'évaluer son savoir-faire, son savoir-être ou son potentiel. Et lire qu'un assessment peut être automatisé et reproduit dans un rapport grâce à un logiciel me fait bondir.»

La méthode utilisée par le Cabinet Didisheim repose essentiellement sur des mises en situation concrètes issues de la pratique, avec une alternance de séquences d'entretien en profondeur,

d'exercices pratiques et de simulations. Les compétences sociales (communication, esprit d'équipe, force de conviction, entre autres), méthodologiques (organisation, vision stratégique, analyse) et managériales (conduite d'une équipe, négociation, délégation) font l'objet d'une analyse poussée. «Il s'agit d'observer, dans une situation reproduisant la réalité, les aptitudes du candidat à résoudre des problèmes concrets.

Le facteur temps joue un rôle essentiel. Dans le cas d'un assessment individuel, l'exercice dure en général une journée d'une dizaine d'heures presque en continu, ce qui permet également d'évaluer ses capacités d'adapta-

tion et sa résistance au stress. Et les résultats sont plus fiables que dans un simple processus de recrutement comme on le pratiquait autrefois. Dans le cas de l'assessment, on n'évalue pas ce que le candidat dit ou pense de lui-même mais bien ce dont il est capable dans la pratique.»

Outil de management

Donc, pas de logiciel chez Edna Didisheim, à qui il faut bien quatre jours (deux jours à deux personnes, dont l'une avec le candidat) pour réaliser l'entier de son assessment. Son rapport est non seulement destiné à faciliter le choix du bon collaborateur mais il est aussi un outil de management pour la suite. L'employeur connaît les forces et les faiblesses de son nouveau collaborateur et le candidat, qu'il ait été engagé ou non, dispose désormais d'un miroir reflétant à la fois ses compétences et ses points d'amélioration, avec des propositions concrètes pour favoriser son évolution.

Et si les honoraires du cabinet représentent en général un tiers à un demi-mois de traitement du candidat, ils demeurent très raisonnables par rapport aux coûts que risque de représenter le mauvais choix d'un collaborateur à un poste à responsabilités. Et ce qui est valable pour l'engagement d'une personne extérieure à l'entreprise l'est également dans de nombreuses situations impliquant des mouvements de personnel à l'interne, à commencer par les promotions ou lorsqu'il s'agit de préparer des personnes à la relève. En effet, les résultats permettront de cibler les mesures à mettre en place pour faciliter la meilleure prise en main de la fonction visée et préparer le collaborateur à son nouveau poste.