

Regards croisés sur les compétences

Dans une optique de recrutement ou de développement interne à l'entreprise, la psychologue Edna Didisheim cherche à évaluer le plus finement possible les compétences des candidats.



Pouvoir se présenter comme psychologue du travail est un avantage dans le marché de l'évaluation des compétences.

Nom : Edna Didisheim

Métier : psychologue du travail

Compétences : compétences sociales et relationnelles, finesse psychologique, capacité d'analyse, rigueur et bonnes compétences rédactionnelles

AURÉLIE FAESCH-DESPONT

Nicolas Berger (nom d'emprunt, n.d.l.r.) est candidat au poste de directeur d'une PME. Le jeune homme de 42 ans a déjà passé avec succès les premières étapes de sélection et se retrouve parmi les finalistes. Aujourd'hui, il est convoqué au Cabinet Didisheim à Lausanne pour un «assessment», autrement dit une évaluation de son potentiel de cadre. Au vu de l'enjeu de la situation, le candidat peine à cacher son stress. Au cours de cette journée intense, dont le programme a été soigneusement concocté sur mesure par la psychologue du travail FSP Edna Didisheim, ses compétences sociales, managériales et méthodologiques seront évaluées au moyen d'entretiens et de diverses mises en situation.

«Les gens associent souvent l'assessment aux tests psychométriques parfois utilisés. Mais de nombreuses autres méthodes existent. Nous travaillons par exemple principalement avec des situations concrètes issues de la pratique», explique Edna Didisheim. Il peut par exemple s'agir d'un jeu de rôle dans lequel le candidat doit mener un entretien délicat avec un subordonné, ou d'une situation dans laquelle il doit résoudre un conflit avec un client. Une approche qui permet à la psychologue de voir au-delà de ce que pense la personne d'elle-même à travers des tests, et ainsi de pouvoir évaluer comment elle affronte ou analyse une situation nouvelle. «Notre assessment correspond plus ou moins à une journée intense de travail pour la personne cadre, transférable à la réalité, durant laquelle nous allons évaluer différentes situations.»

Après avoir suivi des études de psychologie du travail, Edna Didisheim travaille d'abord dans le secteur de la publicité et du marketing. «Venant d'une famille où il y avait déjà plusieurs psychiatres et psychologues, je ne voulais par défaut pas faire de la clinique», raconte-t-elle. Active dans le domaine des études de marché, elle réalise assez rapidement que cette activité ne lui convient pas pour des raisons éthiques. «Je me suis rendu compte que j'avais besoin d'une activité porteuse de sens et que je ne souhaitais plus simplement mettre mes connaissances au profit de l'augmentation des chiffres de vente d'un industriel.» La psychologue rejoint alors un bureau qui effectue des bilans de compétences. L'activité lui plaît, mais les méthodes de son patron ne la satisfont pas pleinement. Edna Didisheim décide alors, sur un coup de tête, de fonder son propre cabinet, le Cabinet Didisheim, en 1993 à Lausanne. Elle est aujourd'hui associée à la psychologue du travail FSP Annabelle Péclard. Les directrices ont réuni une équipe qui compte actuellement cinq psychologues et un profil administratif. Les prestations offertes se sont étoffées au fil des années, en fonction des compétences apportées par les deux associées : outre l'assessment, l'équipe y propose des bilans de compétences, de l'outplacement, de la supervision de cadres et de l'audit dans le domaine des ressources humaines. Sa clientèle ? Des entreprises de différentes tailles, ainsi que des institutions publiques ou privées.

Un marché concurrentiel

«Notre approche est systémique : nous portons un regard sur les individus, l'équipe, l'organisation, la structure, et nous observons les interactions entre ces différents composants», précise Edna Didisheim. Le fait de pouvoir se présenter en tant que psychologues du travail est un avantage dans ce marché qui s'est énormément développé au cours des dernières années. Si de nombreux prestataires réalisent ce travail avec éthique et compétence, il y en a apparemment aussi de moins sérieux qui ont pris le train en marche, y voyant une opportunité de gagner de l'argent. «Avec l'assessment, nous entrons rapidement dans une position de pouvoir : celui de dire si nous sommes face à la bonne personne ou pas pour un poste. Il est important de respecter une certaine éthique, de savoir rester humble, et surtout d'être conscient qu'il ne s'agit que d'un outil et que ce n'est pas en une seule journée qu'on pourra tout comprendre de la personne.»

Edna Didisheim réalise environ deux assessments comme celui de Nicolas Berger chaque semaine. «Il s'agit habituellement de postes de cadres intermé-



« La théorie ne suffit pas, il est nécessaire d'avoir vécu le monde du travail au sein d'une entreprise », précise Edna Didisheim.

diaires ou supérieurs. Certaines entreprises font aussi appel à nous dans le cadre du recrutement d'assistantes de direction ou de jeunes professionnels qui seront amenés à évoluer dans l'entreprise. » La psychologue réalise également des assessments de développement, dont le but est d'évaluer le potentiel d'employés déjà dans l'entreprise et de les promouvoir à l'interne.

« Nous commençons toujours par nous renseigner de manière approfondie sur la culture de l'entreprise, avant de définir d'un commun accord avec le mandant les critères d'évaluation et les objectifs. Sur cette base, nous préparons un programme d'évaluation qui dure la plupart du temps une bonne journée, au cours de laquelle nous allons croiser les regards et les situations. » Les jeux de rôle, les études de cas, les mises en situation et les interviews menés au cours de l'assessment ont pour but de décrire de la manière la plus fine possible les compétences de la personne qui dépose sa candidature. Les interlocuteurs ont parfois l'impression que, lors de jeux de rôle, les dés sont jetés d'avance. Mais, selon la psychologue, qui travaille dans ce cas-là avec un-e collègue (une personne qui « joue » un rôle et un observateur), ce n'est de loin pas le cas. « Nous voulons évidemment voir si le candidat creuse certains points, s'il écoute, s'il est attentif aux détails de communication non verbale. Mais nous allons dans le sens que nous inspire la personne. Si elle me démobilise, je me referme. Si elle me donne envie de m'ou-

vrir, je m'ouvre », confie la psychologue. « Nous devons toujours croiser les regards et les observations, nous ne pouvons pas tirer de conclusions sur la base d'une seule situation. »

Après une journée d'assessment, Edna Didisheim en a encore une fois pour huit à dix heures à écrire son rapport et à formuler des recommandations à son mandant. Un dossier dans lequel chaque mot a son importance et dans lequel les formulations se doivent d'être bien pesées. Le processus prévoit toujours, avant la remise du rapport final, une restitution au candidat lui-même, qui peut alors nuancer, s'expliquer ou rajouter certains éléments importants pour lui. « Quel que soit le résultat de la sélection, nous veillons à ce que le candidat tire un bénéfice de l'assessment mené. Certaines personnes pensent que leur seule option est d'évoluer comme cadre, alors que cette fonction n'est fondamentalement pas faite pour eux. Nous essayons alors de formuler des conseils constructifs et certains candidats repartent parfois soulagés, avec de nouvelles pistes d'évolution pour leur avenir. »

Découvrir la richesse de chaque personne

Si Edna Didisheim a déjà réalisé quelque 1500 assessments au cours de sa carrière, elle considère que chaque évaluation représente une expérience nouvelle. « Je découvre à chaque fois des personnes différentes, des environnements variés, des métiers passionnants. J'apprécie de découvrir la richesse de chaque personnalité face à une situation semblable. » Et, à en croire la psychologue du travail, le management a beaucoup évolué au cours des vingt dernières années : « Les gens sont meilleurs aujourd'hui, mieux formés et davantage conscients des compétences nécessaires pour être cadre. »

À celles et ceux qui souhaiteraient exercer le même métier qu'elle, Edna Didisheim conseille de suivre un cursus de psychologie du travail, puis de travailler quelques années en entreprise avant de se lancer dans cette activité. « La théorie ne suffit pas, il est nécessaire d'avoir vécu le monde du travail au sein d'une entreprise pour non seulement pouvoir être crédible, mais aussi tout simplement pour acquérir une vision réaliste de ce milieu. » ♦

INFORMATIONS

Ce portrait fait partie du Livre *La psychologie dans toute sa diversité*, publié aux Éditions Hogrefe à l'occasion des 30 ans de la FSP.