

Les centres d'évaluation au service de la détection du potentiel

NOTE DE SYNTHÈSE

Les rubriques des fiches d'entreprises jointes

- Caractéristiques de l'entreprise
- Les origines de la démarche
- Le processus de sélection
- Les épreuves de sélection
- Bilan du dispositif

Largement développés dans les entreprises anglo-saxonnes depuis les années 50, les centres d'évaluation ont été introduits en France au début des années 80. Et ce n'est qu'à partir des années 90 qu'ils ont pris une place importante dans les processus de détection du potentiel, notamment pour les fonctions-clés de l'entreprise.

Conçus dans le but d'améliorer l'efficacité des processus de sélection en entreprise, les centres d'évaluation remplacent des processus plus classiques comme l'entretien. Il s'agit d'un dispositif dans lequel des candidats sont soumis à une série d'épreuves visant à évaluer leurs compétences au regard d'un référentiel préalablement établi. Les épreuves ou exercices s'inspirent de deux écoles distinctes :

- D'une part, des mises en situation. Les « *assessment centers* » d'inspiration behavioriste développés initialement aux Etats-Unis font largement appel à cette méthode. L'objectif dans ce cas est d'observer les comportements des individus à travers des simulations. Il s'agit d'évaluer les capacités d'adaptation du candidat à des situations liées à un contexte spécifique. Cette pratique remonterait à l'antiquité lorsque les généraux des armées grecques sélectionnaient leurs soldats lors de combats simulés. Elle aurait, aussi, été utilisée pour leur recrutement par les services secrets américains ou britanniques au cours de la dernière guerre mondiale.
- D'autre part, des méthodes de sélection influencées par la psychologie clinique et la psychologie du travail. Dans ce cas, on s'appuie principalement sur des tests et questionnaires psychotechniques qui visent l'évaluation des capacités cognitives du candidat par rapport à une norme définie par un échantillon de population.

Aujourd'hui, les deux approches sont souvent combinées dans des centres d'évaluation comportant à la fois des exercices de simulation et des tests psychotechniques. Dans tous les cas, les épreuves sont complétées par des entretiens, plus ou moins segmentés, qui permettent de valider les résultats des exercices et de détecter les éléments de motivation.

1. DES CENTRES D'ÉVALUATION, DANS QUEL BUT ?

L'utilisation des centres d'évaluation s'est progressivement élargie. Encore utilisés à des fins de sélection, ils sont également de plus en plus utilisés dans une visée de développement. En termes de sélection, on observe trois utilisations distinctes :

- **Le recrutement.** Cette pratique est plutôt répandue dans les entreprises anglo-saxonnes. Il s'agit le plus souvent de recrutement de jeunes diplômés, notamment en vue d'intégrer des programmes de développement interne accélérés (*management training programs*). Cette méthode est aussi parfois utilisée pour la phase de sélection finale dans le recrutement de cadres expérimentés sur des postes-clés.
- La sélection interne en vue d'un **changement de fonction**. Cette pratique se développe en particulier pour des nominations à des postes-clés de l'entreprise. Il s'agit de sécuriser la sélection pour des postes à fort enjeu où une erreur de casting pourrait avoir des conséquences importantes pour l'entreprise.

POUR EN SAVOIR PLUS, CONTACTER :

Vincent Bianco, tél. : 01 46 09 43 41, vbianco@entreprise-personnel.asso.fr
Grégory Vlamynck, tél. : 01 46 09 43 42, gvlamynck@entreprise-personnel.asso.fr

Les centres d'évaluation au service de la détection du potentiel

NOTE DE SYNTHÈSE

- **La détection des potentiels** et, en particulier, la sélection de cadres en vue de l'affectation dans un vivier est une autre utilisation qui se développe. Le choix des candidats n'est pas lié à une affectation sur un poste précis. Il relève plutôt de la constitution d'une ressource en réserve que l'on veut développer.

Dans ces trois cas, le profil du candidat est comparé à un profil de poste ou de fonction à pourvoir immédiatement ou potentiellement.

L'utilisation du centre d'évaluation dans **un but de développement** est différente. L'idée n'est pas d'évaluer les aptitudes à tenir une fonction particulière mais de rechercher des évolutions à proposer à des salariés. Il s'agit d'aider à l'orientation professionnelle, à la gestion de carrière et à l'élaboration d'un plan de formation individualisé. Le dispositif associe alors identification des compétences, développement des savoirs et des savoir-faire, préparation à d'autres modes de travail et d'autres comportements. Il devient alors un « centre de développement ».

Qu'il s'agisse de la sélection en vue de la nomination à un poste spécifique où en vue d'intégrer un vivier, c'est l'utilisation de ces méthodes à des fins de sélection interne qui nous intéresse plus particulièrement dans ce dossier.

2. COMMENT FONCTIONNENT LES CENTRES D'ÉVALUATION DE SÉLECTION / DÉTECTION INTERNE ?

Le centre d'évaluation réunit, sur une session d'une ou deux journées, un groupe de salariés candidats à une affectation sur un poste spécifique ou à un vivier. L'effectif dans ce cas est en général limité (entre 5 à 8 personnes). Le but est d'évaluer les profils des individus au regard d'un référentiel préalablement établi. Les participants sont soumis à une succession d'exercices individuels ou collectifs sous le regard attentif de plusieurs observateurs (managers de l'entreprise, spécialistes RH, consultants spécialisés).

Les exercices utilisés ont été présélectionnés selon leur pertinence au regard du profil recherché. Comme nous l'avons dit en introduction, on peut trouver parmi les exercices des mises en situation, des tests psychotechniques... Parmi les mises en situation les plus couramment utilisées, on trouve :

- a) Un **exercice individuel dit « corbeille courrier » ou « in basket »**. Il s'agit de prendre des décisions, en temps limité, en réponse à une vingtaine de lettres ou mémos en se mettant dans la peau du titulaire d'un poste donné. L'exercice dure environ 2 ou 3 heures. Les réponses du candidat sont ensuite discutées avec et évaluées par un observateur.
- b) Un **exercice individuel sous forme de jeux de rôle**. Il s'agit là encore pour le participant de se mettre dans la peau du titulaire d'un poste donné et de réaliser un ou deux entretiens : entretien commercial avec la visite surprise d'un client mécontent, entretien de management avec un collaborateur qui demande une augmentation de salaire... Le rôle du client, du salarié... est joué par un consultant externe ou un des observateurs/évaluateurs internes. L'exercice dure environ 30 minutes. Un observateur évalue les compétences comportementales mises en œuvre.

POUR EN SAVOIR PLUS, CONTACTER :

Vincent Bianco, tél. : 01 46 09 43 41, vbianco@entreprise-personnel.asso.fr
Grégory Vlamynck, tél. : 01 46 09 43 42, gvlamynck@entreprise-personnel.asso.fr

Les centres d'évaluation au service de la détection du potentiel

NOTE DE SYNTHÈSE

- c) Un **exercice collectif du type groupe de travail**. Il s'agit le plus souvent de faire la synthèse des recommandations à faire à la direction sur la situation de l'entreprise qui est l'objet des simulations de la journée. Le groupe de candidats traite le dossier en jouant le rôle d'un groupe de travail. L'exercice dure environ 1 à 2 heures et s'effectue sous le regard de plusieurs observateurs qui se répartissent les candidats pour mieux observer les compétences comportementales mises en œuvre.
- d) Un **exercice collectif d'étude de cas**. Il s'agit de travailler sur un cas réel tiré du secteur d'activité de l'entreprise. Il est travaillé d'abord par chacun de manière individuelle puis traité en collectif, le groupe de candidats jouant, par exemple, le rôle du comité de direction. L'exercice dure environ 2 à 3 heures et est évalué de la même manière que l'exercice de groupe décrit ci-dessus.

Pour chaque mise en situation, les observateurs notent les compétences comportementales sur une grille d'évaluation préalablement établie.

A la place ou en complément des mises en situation, on trouve d'autres exercices du type:

- e) **Présentation libre d'un thème professionnel**. En général, il s'agit d'un exposé portant sur un thème maîtrisé par le candidat. Les observateurs jugent sur le fond (validité des arguments, lucidité des choix proposés...) et sur la forme (clarté, capacité à convaincre...).
- f) **Exercices techniques** (questionnaires, calculs...), lorsqu'il s'agit d'observer et d'évaluer les compétences techniques du candidat.
- g) Un **entretien individuel structuré**. Mené par un responsable RH ou un consultant externe, il vise à explorer les motivations du candidat et évaluer quelques compétences comportementales-clés pour le poste.

Les tests psychotechniques ne sont pas, en général, spécifiques au poste ou à l'entreprise. Proposés par des cabinets spécialisés, ils permettent de positionner le candidat par rapport à une population de référence. Les tests les plus couramment utilisés dans le cadre de centres d'évaluation relèvent de trois catégories distinctes :

- des questionnaires de motivation¹ visant à identifier les facteurs de motivation, les valeurs ;
- des questionnaires de personnalité¹ visant à identifier les traits de personnalité (et comportements afférents) ;
- des tests de raisonnement verbal et numérique qui permettent d'évaluer les compétences d'analyse et de synthèse dans chacun des deux domaines.

A l'issue de l'ensemble des exercices, l'évaluation finale s'effectue par la confrontation des regards croisés des différents évaluateurs. Le centre d'évaluation est suivi, en effet, d'une **réunion de synthèse** (sans la présence des participants) au cours de laquelle tous les observateurs partagent leurs jugements et établissent la note finale.

¹ L'exploitation des tests de motivation et de personnalité requière une formation.

POUR EN SAVOIR PLUS, CONTACTER :

Vincent Bianco, tél. : 01 46 09 43 41, vbianco@entreprise-personnel.asso.fr
Grégory Vlamynck, tél. : 01 46 09 43 42, gvlamynck@entreprise-personnel.asso.fr

Les centres d'évaluation au service de la détection du potentiel

NOTE DE SYNTHÈSE

Enfin chaque participant bénéficie d'un **débriefing individuel**. Cet entretien est délicat, il doit être de la responsabilité d'un spécialiste, interne ou externe, qui saura restituer objectivement les résultats mais dans le respect de la personnalité de chacun.

3. LES PHASES DE CONCEPTION DU DISPOSITIF

3.1. Le choix des compétences² sur lesquelles portera la sélection

Qu'il s'agisse de sélectionner en vue d'un poste précis ou pour alimenter un vivier, l'entreprise doit impérativement choisir parmi toutes les compétences exigées par les fonctions cibles celles qui sont jugées les plus importantes et qui feront l'objet de l'évaluation. Il s'agit notamment d'identifier les compétences comportementales qui sont longues ou difficiles à acquérir. Par exemple, le leadership, la ténacité, la rigueur, l'initiative, la prise de décision sont des capacités pour lesquelles il est plus pertinent de sélectionner des candidats qui en sont déjà dotés plutôt que de devoir les y former.

Ce choix se fait généralement collectivement avec les managers des secteurs concernés et des spécialistes RH internes et/ou des consultants externes. La méthode la plus courante est empirique. Elle consiste à faire choisir par chacun une dizaine de compétences parmi une liste et à retenir par consensus du groupe de travail les six ou sept compétences-clés.

L'identification de chacune de ces dernières ne se limite pas à une simple formulation globale. Il convient de creuser les contenus de chaque compétence en termes de comportements souhaités et de comportements proscrits. Ces comportements servent à l'élaboration des exercices mais aussi aux grilles d'évaluation sur lesquelles s'appuieront les observateurs.

Par exemple si l'on choisit « **Capacité à décider** », on pourra l'explicitier avec les indicateurs ou contre-indicateurs suivants :

Indicateurs	Contre indicateurs
⇒ Fonde ses décisions sur une analyse rationnelle des données pertinentes	⇒ Décide sans analyse amont, en se fiant uniquement à son intuition
⇒ Consulte les autres acteurs concernés avant de prendre une décision	⇒ Prend des décisions seul, sans écouter les autres acteurs concernés
⇒ Décide rapidement lorsque la décision est réversible et prend le temps nécessaire lorsqu'elle est irréversible	⇒ Se montre très prudent et conservateur même quand la décision est réversible ou à faible conséquence
⇒ Fait le tri entre ce qu'il est urgent de décider et ce qui peut attendre	⇒ Se perd dans des décisions mineures qui pourraient être déléguées
⇒ Prend des décisions délicates même celles qui nécessitent d'affronter des conflits	⇒ Remet constamment à plus tard la prise de décision
	⇒ Recherche trop le consensus

² Par convention, nous utilisons ici le terme compétence même quand il recouvre les notions de capacité, aptitude, attitude...

Les centres d'évaluation au service de la détection du potentiel

NOTE DE SYNTHÈSE

Suite du tableau...

Indicateurs	Contre indicateurs
<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Ses décisions s'inscrivent dans le long terme et le court terme, dans le cadre des valeurs et des objectifs prioritaires de l'entreprise ⇒ Fait preuve de fermeté, sait dire non ⇒ Revient sur une décision si elle s'avère ne pas avoir été la plus pertinente ⇒ Assume pleinement la responsabilité de ses décisions ⇒ S'efforce d'expliquer le sens de ses décisions ⇒ Veille à l'application de ses décisions 	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Décide uniquement en fonction des enjeux immédiats sans se soucier des conséquences à moyen-long terme ⇒ Prend des décisions de manière conflictuelle au risque de mettre en péril le climat de travail avec l'équipe ⇒ Ne revient jamais sur une décision, une fois actée ⇒ Tient d'autres acteurs pour responsables d'éventuels erreurs ou échecs ⇒ N'explique pas comment les décisions ont été prises

Le niveau de mise en œuvre de la compétence est ensuite défini selon une grille, le plus souvent à quatre ou cinq niveaux. Par exemple :

- niveau 1= la compétence n'est pas ou peu mise en œuvre
- ...
- niveau 5= la compétence est fréquemment mise en œuvre et maîtrisée

On détermine le niveau minimum requis pour chaque compétence pour le poste ou la fonction considérée. Par exemple :

- 2 en Prise d'initiative,
- 3 en Leadership,
- 4 en Communication orale...

3.2. L'élaboration des exercices

Il s'agit de sélectionner et élaborer les exercices les plus appropriés pour permettre à des observateurs formés d'évaluer au mieux les compétences retenues. Le dosage entre les différents types d'exercice dépend des compétences à observer. Par exemple, les aptitudes de raisonnement numérique ou verbal s'évaluent plus facilement avec des tests. La persuasion se détecte mieux dans une simulation ou un entretien segmenté que dans un questionnaire auto-déclaratif. La motivation s'apprécie mieux en croisant un questionnaire et un entretien...

3.3. La formation des évaluateurs internes

Si le nombre de candidats à évaluer est important (au moins dix par an), il est indispensable de pouvoir disposer d'un certain contingent de managers-évaluateurs. En effet, si plusieurs sessions doivent se tenir chaque année, il est difficile de solliciter toujours les mêmes responsables. En outre, l'entreprise a intérêt à former un nombre aussi important que possible de managers à l'évaluation.

Les centres d'évaluation au service de la détection du potentiel

NOTE DE SYNTHÈSE

Cette formation est profitable pour eux à d'autres titres. Plus elle est développée dans l'entreprise, plus elle contribue à diffuser une culture de l'exigence en matière de sélection et de détection des compétences.

La formation consiste pour l'essentiel à faire suivre aux managers-évaluateurs la session du centre d'évaluation destinée aux candidats. Chaque exercice est détaillé et approfondi afin de montrer comment il devient un support d'évaluation de certaines compétences.

Si le nombre de candidats à évaluer chaque année est faible (moins de dix par an) ou si les postes visés sont très stratégiques, il est préférable de sous-traiter le dispositif à des spécialistes externes, à la fois pour des raisons de coût et pour des raisons de crédibilité et de fiabilité des résultats.

3.4. L'organisation d'une session test

Cette session a pour objectif de bien caler et finaliser les exercices. Elle permet également de mettre au point l'organisation du débriefing individuel dont chaque candidat bénéficiera à la fin de l'évaluation.

4. AVANTAGES ET INCONVENIENTS DES CENTRES D'ÉVALUATION

L'intérêt principal du centre d'évaluation tient à la qualité de son pronostic. Les praticiens s'accordent à reconnaître qu'aucun des autres moyens de sélection habituels pris individuellement (entretiens, tests d'aptitudes intellectuelles...) n'apporte une fiabilité aussi élevée. A cet égard, en ce qui concerne notamment l'approche centrée sur les mises en situation, on pourrait citer l'étude, restée légendaire, d'AT&T³. L'efficacité de cette méthode de sélection réside également :

- dans la nature très rigoureuse du processus qui consiste à sélectionner les compétences les plus déterminantes pour réussir dans un poste ou une fonction et à constituer des exercices structurés qui visent leur évaluation ;
- sans doute dans le fait de croiser les résultats de multiples épreuves et les regards de multiples évaluateurs ;
- également dans l'approche collective qu'elle instaure. De par la responsabilisation des différents acteurs, on crée les conditions d'une pertinence accrue des décisions de sélection.

Il existe néanmoins des réticences au sujet de cette méthode d'évaluation. Elles sont notamment liées :

- **à son coût** – environ 2.000 à 4.000 € par candidat selon la formule. Cependant, si le processus de sélection s'applique à des fonctions-clés, le coût direct est peu de chose au regard des conséquences qu'entraînerait une erreur de casting.

³ Etude réalisée en 1957. Les résultats du centre d'évaluation, portant sur le potentiel d'évolution de jeunes diplômés, sont restés confidentiels pendant dix ans et ont ensuite été confrontés aux carrières réelles constatées. Les concordances obtenues entre pronostics et carrières réelles ont été supérieures à 80%.

POUR EN SAVOIR PLUS, CONTACTER :

Vincent Bianco, tél. : 01 46 09 43 41, vbianco@entreprise-personnel.asso.fr
Grégory Vlamynck, tél. : 01 46 09 43 42, gvlamynck@entreprise-personnel.asso.fr

Les centres d'évaluation au service de la détection du potentiel

NOTE DE SYNTHÈSE

- **à l'acceptabilité culturelle/sociale.** La méthode qui consiste à expliciter de manière détaillée les compétences recherchées et tenter de les évaluer de manière « scientifique » convient à des cultures d'entreprises particulièrement contractuelles, ce qui est en général le cas aux Etats-Unis où ces méthodes ont vu le jour. En France, certains managers rejettent ces approches, considérant que l'identification du potentiel relève de leur métier de manager.
- **à l'acceptabilité psychologique.** Ces méthodes peuvent soulever des difficultés psychologiques auprès des candidats aux dires de certaines entreprises. Les centres d'évaluation, en mettant en visibilité le processus de sélection, peuvent donner une détestable publicité aux échecs. Dans quel état psychologique ressort un candidat non retenu au vu et au su de ses collègues ? Des risques de démission sont à craindre si certaines précautions ne sont pas prises.
- **à la nature des évaluations.** En ce qui concerne l'observation des compétences comportementales lors des mises en situation, des réticences sont parfois exprimées au sujet de la compétence des évaluateurs – notamment internes. Comment éviter les phénomènes de subjectivité ? L'absence de référentiel normé pour positionner les candidats sur une échelle de compétences demande en effet la présence de professionnels expérimentés pour éviter les erreurs. L'utilisation des tests ou de questionnaires étalonnés peut aussi être critiquée car les échantillons de référence ne sont pas spécifiques à l'entreprise et à son contexte.

Cela dit, l'utilisation de cette méthode – notamment dans les processus de détection du potentiel – se développe en France. Les entreprises qui l'utilisent, et en particulier celles qui le font de longue date, sont très satisfaites des résultats qu'elles obtiennent. Aucune, après y avoir goûté, n'envisage d'y renoncer.

5. LES EXEMPLES DE PRATIQUES JOINTS A CE DOSSIER

Trois exemples sont présentés ci-après. Ils relèvent de secteurs distincts : Grande distribution, Banque, Assurances. Ils illustrent l'utilisation des centres d'évaluation pour la nomination à des postes-clés (dans deux cas) où à des niveaux de management intermédiaire (1 cas).

Pour une des entreprises, cette pratique est ancienne car en place depuis plus de 20 ans. Pour les deux autres elle est plus récente – depuis 6 ans dans un cas, depuis 3 ans dans l'autre.

Si les entreprises sont lucides par rapport aux éventuels désavantages de l'approche, elles sont tous très satisfaites des résultats qu'elle leur a permis d'atteindre.

Dossier rédigé avec la collaboration de Paul Constantin et Yves Marie Beaujouan (partenaire d'E&P pour les bilans RH et Management).

POUR EN SAVOIR PLUS, CONTACTER :

Vincent Bianco, tél. : 01 46 09 43 41, vbianco@entreprise-personnel.asso.fr
Grégory Vlamynck, tél. : 01 46 09 43 42, gvlamynck@entreprise-personnel.asso.fr



Les centres d'évaluation au service de la détection du potentiel

NOTE DE SYNTHÈSE

POUR EN SAVOIR PLUS, CONTACTER :

Vincent Bianco, tél. : 01 46 09 43 41, vbianco@entreprise-personnel.asso.fr
Grégory Vlamynck, tél. : 01 46 09 43 42, gvlamynck@entreprise-personnel.asso.fr

Les centres d'évaluation au service de la détection du potentiel

Fiche 011-01

ENTREPRISE DE DISTRIBUTION

Fiche d'entreprise

Caractéristiques de l'entreprise

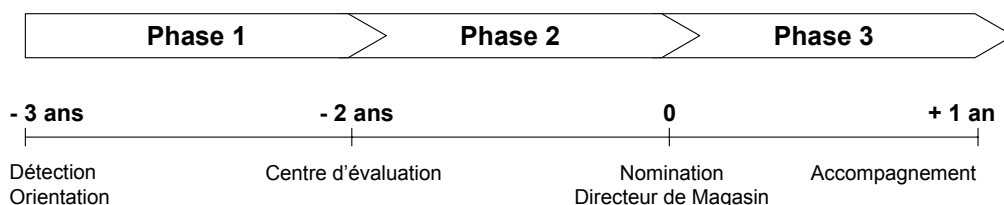
L'entreprise est l'un des leaders de la distribution. Elle est organisée en France en 9 régions avec à la tête de chacune un Directeur général régional. Chaque région est constituée d'environ 10 à 12 grandes surfaces. Chaque grande surface est en elle-même une entreprise de taille respectable (comprenant en général 5 à 700 salariés). La réussite d'un établissement de grande distribution découle très largement de deux facteurs : la qualité de la gestion et la qualité du management. Le choix du directeur est donc essentiel.

Les origines de la démarche

Jusqu'en 2000, les nominations des directeurs, mais aussi celles des chefs de secteurs (adjoints directs du directeur), s'effectuaient de manière traditionnelle sur proposition des directeurs de régions, au sein du comité de carrière de l'entreprise. La direction générale avait le sentiment de ne pas disposer d'un choix de candidats assez varié et de surcroît plusieurs « erreurs de casting » avaient été commises lors des nominations passées. La DG a souhaité que l'on s'oriente vers un processus de sélection plus fiable et que l'on expérimente l'utilisation de centres d'évaluation.

Le processus de sélection

Le dispositif de sélection adopté concerne donc deux types de postes, les directeurs des grandes surfaces d'une part et les chefs de secteurs (le niveau au-dessous) d'autre part. Le dispositif est organisé autour de 3 phases distinctes :



- **1^{ère} phase : détection et préparation.** Une présélection est effectuée de manière traditionnelle par les comités de carrière. Il s'agit d'envoyer dans les centres d'évaluation (pour l'évaluation définitive) des personnes disposant globalement des compétences requises. L'entreprise ne veut pas avoir trop d'échecs dans ses centres d'évaluation car ceux-ci sont mal vécus
- **2^{ème} phase : sélection et préparation à la prise de fonction.** La sélection véritable s'effectue à partir d'un centre d'évaluation qui dure une journée complète. Les candidats au nombre de 5 à 7 sont soumis à 5 exercices. Certains sont des exercices individuels, d'autres sont collectifs. Tous ces exercices vont se dérouler devant des observateurs (un professionnel, en général directeur d'une grande surface, et un consultant ou un responsable RH). Ces exercices ont été choisis car ils permettent de vérifier que les candidats détiennent bien certaines compétences jugées indispensables pour le poste. Les jugements multiples relatifs à tous ces exercices sont croisés et ils permettent d'établir un jugement de synthèse nuancé sur chacune des compétences.

POUR EN SAVOIR PLUS, CONTACTER :

Vincent Bianco, tél. : 01 46 09 43 41, vbianco@entreprise-personnel.asso.fr
Grégory Vlamynck, tél. : 01 46 09 43 42, gvlamynck@entreprise-personnel.asso.fr

Les centres d'évaluation au service de la détection du potentiel

Fiche 011-01

ENTREPRISE DE DISTRIBUTION

Le processus de sélection (suite)

- **3^{ème} phase** : accompagnement de la prise de fonction. Après sa nomination, le directeur de magasin est accompagné (coaché) pendant un an afin de l'aider à prendre la juste mesure du poste.

Les épreuves de sélection

Les épreuves mises en œuvre au sein du centre d'évaluation sont les suivantes :

- **Présentation libre d'un thème professionnel.** Les candidats ont préparé un thème qu'on leur a fixé (mettre en place de nouveaux produits ou services, adopter une nouvelle approche marketing...). Il s'agit d'un thème professionnel qu'ils doivent maîtriser. L'exposé dure 15 minutes, suivi de 15 minutes de questions. Ils doivent convaincre l'auditoire, ils sont jugés sur la forme et sur le fond.
- **Exercice de groupe.** Un cas d'entreprise est proposé au groupe des 6 ou 7 participants. Ils travaillent le sujet en individuel d'abord, puis ils traitent le sujet en jouant le rôle du comité de direction de l'entreprise (chacun sur un pied d'égalité). Ils doivent faire le diagnostic ensemble, choisir une solution et construire le plan d'action (durée 2 à 3 heures). L'observation s'attache aux capacités d'analyse, à la vision stratégique, à la capacité à travailler en groupe et à convaincre ses collègues. L'observation est effectuée par plusieurs observateurs (1 pour 2 candidats)
- **Exercice de management individuel.** Il s'agit d'un jeu de rôle. On demande au candidat de conduire un entretien difficile avec un de ses collaborateurs avec lequel il a un conflit. Le rôle du collaborateur est tenu par un consultant. L'observation vise à détecter comment le candidat gère le conflit, s'il sait convaincre, calmer le jeu mais aussi décider, bref comment il se comporte en situation difficile (durée ½ heure à 1 heure)
- **Entretien structuré.** Le candidat va subir un entretien de type entretien de recrutement avec un professionnel. Il ne s'agit pas d'un jeu de rôle, le candidat s'exprime en son nom. On l'interroge sur son passé professionnel, sur les expériences qu'il a vécues et les enseignements qu'il en a tiré. L'entretien est très structuré et les questions sont préparées (identiques pour tous) elles visent à identifier certaines compétences particulières. Il y a un interlocuteur et un observateur.
- **Test de motivation et de personnalité (SOSI).** Le candidat se prête à un questionnaire de personnalité et de motivation. L'exploitation est faite par un psychologue ou un consultant certifié.

Après cette journée, tous les évaluateurs se réunissent sur une demi-journée pour croiser les résultats de tous les exercices et arriver à une évaluation de synthèse pour chaque candidat. Cette évaluation de synthèse donne lieu à la rédaction d'un rapport individuel qui est présenté ultérieurement au candidat. Les évaluateurs ne décident pas d'accepter ou de refuser le candidat. Leur décision est simplement indicative, elle s'exprime selon 4 niveaux (avis favorable, favorable avec réserve, avis réservé et avis défavorable).

POUR EN SAVOIR PLUS, CONTACTER :

Vincent Bianco, tél. : 01 46 09 43 41, vbianco@entreprise-personnel.asso.fr
Grégory Vlamynck, tél. : 01 46 09 43 42, gvlamynck@entreprise-personnel.asso.fr

Les centres d'évaluation au service de la détection du potentiel

Fiche 011-01

ENTREPRISE DE DISTRIBUTION

Les épreuves de sélection (suite)

La décision définitive revient à la direction générale et aux directeurs régionaux. Ils décideront sur la base de ce rapport, bien sûr, mais en prenant en compte d'autres éléments aussi.

Bilan du dispositif

Après 6 ans de pratique, le bilan est très positif. En observant les résultats sur une longue période, l'entreprise estime pratiquement ne plus se tromper dans la sélection des directeurs et des chefs de secteurs, ce qui n'était pas le cas auparavant. En outre, ce processus a clarifié les compétences dont ils avaient besoin et il a dessiné le modèle managérial à promouvoir. Enfin, la Direction générale est satisfaite d'avoir réussi à instaurer un processus plus participatif de nomination de directeurs, processus efficace qui est reconnu et accepté de tous (en particulier des directeurs régionaux).

Toutefois, il ne faut pas sous-estimer la charge de travail que cela constitue. Une logistique lourde doit être mise en place, en particulier pour contacter et choisir les observateurs, pour effectuer les synthèses et pour restituer les résultats aux candidats. Enfin les échecs étant traumatisants, le processus de sélection doit s'accompagner d'un système de formation et de coaching pour limiter « la casse ».

POUR EN SAVOIR PLUS, CONTACTER :

Vincent Bianco, tél. : 01 46 09 43 41, vbianco@entreprise-personnel.asso.fr
Grégory Vlamynck, tél. : 01 46 09 43 42, gvlamynck@entreprise-personnel.asso.fr



Les centres d'évaluation au service de la détection du potentiel

Fiche 011-01

ENTREPRISE DE DISTRIBUTION

POUR EN SAVOIR PLUS, CONTACTER :

Vincent Bianco, tél. : 01 46 09 43 41, vbianco@entreprise-personnel.asso.fr
Grégory Vlamynck, tél. : 01 46 09 43 42, gvlamynck@entreprise-personnel.asso.fr

Les centres d'évaluation au service de la détection du potentiel

Fiche 011-02

GRUPE BANCAIRE

Fiche d'entreprise

Caractéristiques de l'entreprise

Le groupe est constitué de 40 établissements régionaux qui couvrent tout le territoire français. Ils développent une activité de banque de détail à destination des clients traditionnels : particuliers, professionnels et entreprises. Ces établissements comptent au total 70 000 salariés et ils sont collectivement détenteurs de 55% des parts de la « caisse nationale », organisme central du groupe.

Les plus hautes fonctions du groupe, et en particulier celles des établissements régionaux (DG, DGA, Directeurs), sont tenues par des cadres dirigeants qui bénéficient d'un statut spécifique. Afin de garantir un niveau commun de compétences et afin aussi d'équilibrer les pouvoirs entre les conseils d'administration locaux et l'instance centrale, des listes d'aptitudes ont été créées. Il en existe trois (DG, DGA et Directeur). Figurent sur ces listes les cadres qui ont réussi avec succès le long parcours de formation-sélection. Ces cadres ont été choisis au préalable par leur DG (l'accord du DG est indispensable) qui les a estimés aptes à se présenter, et bien entendu, ils sont volontaires pour entrer dans ce parcours.

Chaque conseil d'administration des établissements régionaux est souverain en matière de nomination des DG, DGA et Directeurs, mais il est tenu de sélectionner le candidat parmi les noms figurant sur la liste d'aptitude.

Les origines de la démarche

La pratique de sélection-développement par centre d'évaluation remonte à plus de vingt ans. Elle répond à un souci permanent de choisir, sans risque d'erreur, des responsables compétents et selon un processus qui respecte l'équilibre des pouvoirs entre l'échelon national et l'échelon régional.

Le processus de sélection

Ce cursus de sélection-formation est organisé par l'instance centrale pour tous les établissements du groupe. Il est constitué de 4 phases distinctes :

- **La préparation.** Le candidat est choisi par le DG de son établissement quand il est jugé apte par lui à accéder à une fonction de directeur de plein exercice. Cette aptitude suppose qu'il possède, dans un grand métier de la banque, une expertise réelle et qu'il a en plus une culture professionnelle assez large pour pouvoir participer pleinement à un comité de direction. Le candidat va suivre une phase de préparation de 12 à 18 mois environ (formations, stages). Cette phase de préparation est construite à partir d'un auto-diagnostic réalisé par le candidat avec le conseil des spécialistes de l'instance centrale. Son plan de préparation personnel s'organisera autour de 3 axes :
 - ⇒ Développer son professionnalisme
 - ⇒ Connaître les principaux métiers et le fonctionnement du groupe bancaire
 - ⇒ Développer ses capacités managériales et son efficacité personnelle.
- **Le portail d'entrée.** Il s'agit d'une première phase de sélection sous forme d'un centre d'évaluation « module réduit ». Ce portail est constitué de deux parties. Le candidat va se soumettre à une évaluation de ses compétences professionnelles et bancaires d'une part et à un bilan personnel et professionnel (1 journée) d'autre part.

POUR EN SAVOIR PLUS, CONTACTER :

Vincent Bianco, tél. : 01 46 09 43 41, vbianco@entreprise-personnel.asso.fr
Grégory Vlamynck, tél. : 01 46 09 43 42, gvlamynck@entreprise-personnel.asso.fr

Les centres d'évaluation au service de la détection du potentiel

Fiche 011-02

GRUPE BANCAIRE

Le processus de sélection

L'évaluation professionnelle s'effectuera à partir de 2 entretiens approfondis conduits pour chacun avec deux personnes (un DG ou DGA de banque régionale et un spécialiste de l'instance centrale). La synthèse de ces évaluations conduit à formuler la décision d'ouvrir ou non la poursuite du cursus (trois types de décision sont possibles, feu vert, feu orange – le candidat est ajourné et on lui recommande de se représenter plus tard - et feu rouge). Toutefois à ce stade, la décision revient conjointement au DG de l'établissement régional et au candidat. Par exemple, un candidat peut poursuivre même avec un feu rouge, à ses risques et périls toutefois.

- **Le centre d'évaluation directeur.** Les candidats admis après le passage au portail vont suivre un stage d'évaluation-formation de 3 semaines en petit groupe de 16 personnes. Le but de ce stage est d'évaluer les aptitudes des candidats à exercer avec succès une fonction de directeur et en particulier à diriger un département, à manager des personnes, à être membre d'une équipe de direction.
- **Le stage en entreprise (4 semaines).** Après le passage en centre d'évaluation, il s'agit d'apprécier l'expertise du candidat dans sa filière, de vérifier sa capacité à s'adapter dans un univers différent et d'évaluer sa capacité à résoudre des questions délicates. Le stage se déroule dans une unité du groupe (établissement régional autre que le sien ou service central). Le candidat y traite un problème soumis par le directeur général de l'entreprise d'accueil, il intervient comme consultant extérieur. Il rédige un rapport (diagnostic et préconisations) et il soutient sa thèse devant un jury présidé par le DG de l'entreprise d'accueil et constitué de deux autres cadres dirigeants du groupe.

Au vu des différentes évaluations (centre d'évaluation et stage), la commission mixte « Cadres dirigeants du groupe » procède à l'inscription ou non du cadre sur la liste d'aptitude.

Les épreuves de sélection

La sélection s'effectue en continu à divers stades. Toutefois, c'est au cours de la tenue du centre d'évaluation que l'évaluation des candidats est sans doute la plus approfondie. La logique développée ici n'est pas celle d'un processus d'évaluation au sens strict. Le cursus prévoit aussi une dimension de formation et de développement, comme le montre sa longueur (3 semaines).

Les candidats sont placés dans 7 situations de travail servant de support aux différentes évaluations : alternance de travaux écrits et de soutenances orales, d'épreuves individuelles et de travaux de groupe (études de cas, jeux de rôles, jeux d'entreprises...) Tout au long de ces trois semaines, pour chacune des épreuves, les participants sont suivis et évalués simultanément par un dirigeant du groupe et un spécialiste extérieur. Un responsable (DG ou DGA du groupe) supervise toutes les épreuves et synthétise les différentes évaluations.

Les processus sont approximativement les mêmes pour l'accession aux listes DGA et DG, mais un peu plus légers toutefois.

POUR EN SAVOIR PLUS, CONTACTER :

Vincent Bianco, tél. : 01 46 09 43 41, vbianco@entreprise-personnel.asso.fr
Grégory Vlamynck, tél. : 01 46 09 43 42, gvlamynck@entreprise-personnel.asso.fr

Les centres d'évaluation au service de la détection du potentiel

Fiche 011-02

GROUPE BANCAIRE

Bilan du dispositif

Le dispositif ainsi décrit reste très sélectif puisque, entre l'entrée dans le processus et la sortie sur les listes d'aptitudes, un candidat sur deux échoue en moyenne. Cela n'est pas sans poser problème car ces candidats restent des bons éléments. Un certain nombre de départs hors du groupe en découlent. On peut apprécier le taux de sélectivité en sachant que le groupe compte 350 cadres dirigeants seulement (ou cadres de direction ayant satisfait au parcours) sur 1.400 cadres supérieurs.

Une des conséquences de cette sélectivité est que les cadres de direction accèdent relativement tard à leurs fonctions (40 ans pour les directeurs, 45 ans pour les DGA et 50 ans pour les DG), sachant que les départs à la retraite s'effectuent à 60 ans.

Malgré ces inconvénients, le processus de sélection par centre d'évaluation est jugé très positif par tous les dirigeants du groupe bancaire et il n'est pas question, pour eux, de le remettre en cause. Cette appréciation mérite considération sachant que ce groupe bancaire est celui qui a la plus grande antériorité en France en matière de sélection par centre d'évaluation.

POUR EN SAVOIR PLUS, CONTACTER :

Vincent Bianco, tél. : 01 46 09 43 41, vbianco@entreprise-personnel.asso.fr
Grégory Vlamynck, tél. : 01 46 09 43 42, gvlamynck@entreprise-personnel.asso.fr



Les centres d'évaluation au service de la détection du potentiel

Fiche 011-02

GROUPE BANCAIRE

POUR EN SAVOIR PLUS, CONTACTER :

Vincent Bianco, tél. : 01 46 09 43 41, vbianco@entreprise-personnel.asso.fr
Grégory Vlamynck, tél. : 01 46 09 43 42, gvlamynck@entreprise-personnel.asso.fr

Les centres d'évaluation au service de la détection du potentiel

Fiche 011-03

SOCIETE D'ASSURANCES

Fiche d'entreprise

Caractéristiques de l'entreprise

L'entreprise est la branche finances d'une grande société d'assurances. Elle commercialise auprès des particuliers des produits d'assurance de personnes, des produits d'épargne, des produits d'assurance vie, d'assurance décès et de retraite. La branche compte 3.000 salariés dont 2.400 commerciaux.

Les origines de la démarche

Les deux premiers niveaux de management de la ligne commerciale sont l'inspecteur des ventes et le responsable de la délégation. L'expérience montre que chacune de ces deux fonctions ne peut être tenue que par des responsables ayant exercé les fonctions de commercial de base. En d'autres termes, l'entreprise doit elle-même fabriquer ses propres managers en sélectionnant les meilleurs commerciaux et sans pouvoir recourir à des recrutements externes. Toutefois la sélection est délicate, car les compétences exigées dans chacun des niveaux de management sont d'une autre nature que celles du niveau inférieur.

L'entreprise était insatisfaite du processus de nomination traditionnel des managers, processus qui s'appuyait exclusivement sur les décisions locales car les responsables hiérarchiques locaux étaient les seuls à bien connaître les commerciaux. Pour changer radicalement ce mode de sélection, il a été décidé de recourir à des centres d'évaluation afin de mieux objectiver le processus de sélection.

Initialement, deux centres d'évaluation différents ont été conçus du fait des besoins de sélection pour deux types de postes de management. Ce n'est plus le cas aujourd'hui, les mêmes épreuves permettent de sélectionner tous les candidats. Mais dans la mesure du possible, on évite de mélanger des candidats de niveaux différents.

Le processus de sélection

Le processus de sélection a été élaboré selon les étapes suivantes :

- **Identification des compétences.** Au préalable, il a été indispensable d'identifier les compétences managériales et professionnelles essentielles relatives aux deux fonctions sur lesquelles effectuer la sélection. Pour y parvenir l'entreprise a réuni quelques groupes de travail de managers. La liste des compétences sur lesquelles effectuer la sélection ayant été identifiée (6 à 7 au maximum), il a été possible de construire les exercices (ou les épreuves) devant permettre la sélection des candidats.
- **Construction des épreuves du centre d'évaluation.** 6 épreuves ont été élaborées visant à mettre en situation les compétences identifiées. Ces épreuves sont individuelles ou collectives.
- **Formation des observateurs internes.** Une partie des observateurs (et évaluateurs) est constituée de pairs (ceux qui tiennent avec compétence les fonctions cibles depuis plusieurs années) et une autre partie de responsables hiérarchiques (responsable de délégation, directeurs régionaux), enfin des spécialistes RH complètent l'équipe des évaluateurs. Tous ces évaluateurs ont été formés au préalable, principalement en leur faisant suivre eux-même la succession des épreuves et en leur expliquant les points particuliers à observer.

POUR EN SAVOIR PLUS, CONTACTER :

Vincent Bianco, tél. : 01 46 09 43 41, vbianco@entreprise-personnel.asso.fr
Grégory Vlaminck, tél. : 01 46 09 43 42, gvlamynck@entreprise-personnel.asso.fr

Les centres d'évaluation au service de la détection du potentiel

Fiche 011-03

SOCIETE D'ASSURANCES

Le processus de sélection (suite)

- **Organisation d'une session test.** Une première session test a été organisée afin de bien valider la pertinence des épreuves choisies.

Le processus d'évaluation se déroule sur une seule journée pour les candidats, suivie d'une demi-journée de synthèse pour l'équipe d'évaluateurs. La journée est très longue, les candidats arrivent la veille au soir et les épreuves se déroulent entre 8h30 et 19h00 sans interruption. Chaque session regroupe 6 à 8 candidats et un nombre équivalent d'évaluateurs environ. En effet, pour gagner du temps et tenir dans la journée, les épreuves concernant chacun des candidats sont conduites simultanément et chaque épreuve individuelle suppose d'être suivie par un évaluateur spécifique.

Les épreuves de sélection

Les exercices sont les suivants : un entretien conflictuel (jeu de rôle), un entretien structuré sur les acquis professionnels du candidat, un exercice de groupe (cas d'entreprise), un exercice de communication, deux séries de tests, un test de compréhension verbale, un test d'aptitude au maniement des nombres.

Bilan du dispositif

Après 3 années de pratique, l'entreprise est très satisfaite du nouveau processus de sélection. Les candidats retenus semblent mieux correspondre aux exigences des postes qu'auparavant. Il faut dire que l'entreprise cherche à développer de nouveaux profils de managers, en rupture avec le style classique des anciens. Il aurait été impossible de confier à ces anciens managers le soin de détecter des nouveaux profils si une remise à plat du processus n'avait pas été décidée.

A noter que tous les managers qui participent au processus de sélection apprécient véritablement cette nouvelle manière de procéder. Ils la jugent très efficace et enrichissante. Ils ont accepté, pourtant, de renoncer à leur pouvoir de décision individuel sur les promotions.

L'entreprise reconnaît toutefois que monter un centre d'évaluation suppose une logistique compliquée. Trouver en particulier des évaluateurs qui aient été formés et qui soient disponibles n'est pas si simple. Il faut anticiper longtemps à l'avance.