

GUIDE RH

Assessment Center

Le guide pour passer de
l'intuition à l'action !



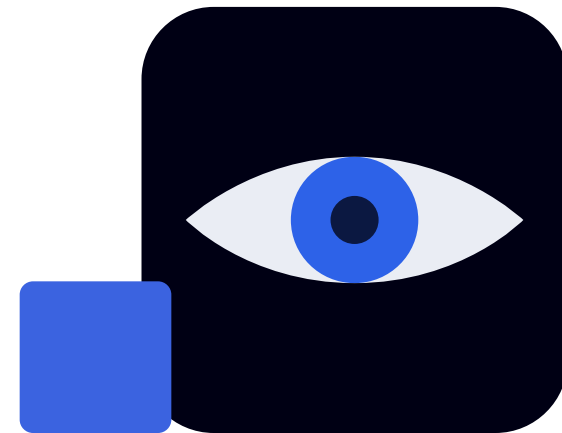
Préambule

Loin d'être une simple technique de sélection, l'Assessment Center vous permet de mesurer les compétences, comportements et aptitudes des candidats de manière objective et complète. À travers une combinaison d'entretiens, de tests psychométriques, de mises en situation, ou encore de jeux de rôles, cette approche vous offre la vision la plus fine, réaliste et prédictive de la performance des candidats, bien au-delà d'une évaluation classique.

À travers ce guide, nous vous expliquerons ce qu'est l'Assessment Center, pourquoi il est un atout majeur pour des recrutements plus stratégiques et comment le mettre en place de manière optimale dans votre organisation. Vous découvrirez également des conseils pratiques pour maximiser son efficacité et vous aider à prendre des décisions RH éclairées, fondées sur des évaluations solides et pertinentes.

Alors, que vous soyez une entreprise en quête de solutions efficaces pour évaluer les talents ou un professionnel RH désireux de maîtriser cette méthode, ce guide vous apportera toutes les clés pour faire de l'Assessment Center un atout incontournable.

Bonne découverte !



Que retrouvons nous dans ce **guide** ?

01

**L'Assessment Center,
qu'est-ce que c'est ?**

P°00

02

**Nos conseils pour un
AC réussi !**

P°00

03

**Pourquoi choisir
PerformanSe pour
votre AC ?**

P°00

04

Conclusion et Annexes

P°00

01.

L'Assessment Center

qu'est-ce que c'est ?

Retour vers le passé...



Une affaire de longue date

L'Assessment Center ne date pas d'hier ! Son origine remonte aux années 1940, lorsqu'il était utilisé par les armées pour sélectionner leurs officiers. L'objectif était d'aller au-delà des diplômes et des expériences pour évaluer le potentiel et les capacités comportementales en situation réelle.

C'est dans les années 1950-1960, cette approche a été adoptée par les entreprises, notamment pour identifier les talents à haut potentiel et fiabiliser leurs décisions RH. Aujourd'hui, l'Assessment Center est un incontournable pour toutes les organisations soucieuses d'une évaluation objective et prédictive des compétences !

Et plus concrètement ?

L'Assessment Center est un dispositif d'évaluation des compétences comportementales au travail qui permet d'obtenir un niveau de prédictibilité de la réussite élevé, grâce à une combinaison d'outils et de méthodes d'évaluation conçus sur mesure pour un poste donné.

Les compétences comportementales clés vont ainsi être évaluées de façon croisée lors des exercices successifs proposés au candidat.

Ce dispositif peut être utilisé aussi bien pour des recrutements externes, de la mobilité interne, notamment pour fiabiliser les collaborateurs en leur permettant de mieux se connaître par exemple...

VS Assessment Assessment Center...

Désormais se pose la question légitime de **la différence entre Assessment et Assessment Center**. On peut comparer une évaluation (Assessment) à une photo de plain-pied d'un individu. Là où l'Assessment Center agit, lui, comme un zoom qui met en évidence certains de nos traits/comportements. En effet, un Assessment Center va plus loin qu'un Assessment puisque son objectif est de **comprendre avec davantage de finesse et de précision notre interlocuteur**.

Pour ce faire, le participant est soumis à des exercices divers et variés l'amenant à sortir de sa zone d'expertise, afin d'observer son mode de fonctionnement préférentiel, en faisant un focus sur les différentes compétences comportementales qu'il va mettre en œuvre. Ce qui est rendu possible grâce aux nombreux exercices qui se mêlent et s'entrecroisent !

Dans le domaine du recrutement, la magie réside souvent dans la combinaison judicieuse des bons outils et des bonnes méthodes. Plus vous disposez d'informations variées et complémentaires sur un candidat, plus votre capacité à prédire sa réussite professionnelle est élevée. C'est ainsi que l'Assessment Center réalise des prouesses en matière de prédiction !

Pourquoi l'intégrer dans vos processus RH ?



Recruter le bon profil, détecter les potentiels, sécuriser une mobilité ou structurer un plan de développement... Autant d'enjeux où l'Assessment Center apporte une vision claire et prédictive. D'ailleurs, **95% des professionnels RH** estiment que l'Assessment Center permet d'améliorer la qualité des recrutements et de **réduire le turnover de 30%** grâce à une évaluation plus objective et complète des candidats.

Son atout majeur ? Transformer l'évaluation en une véritable expérience d'apprentissage, tant pour l'entreprise que pour les collaborateurs.

Quels sont ses bénéfices ?

Côté candidat.

- Se confronter à ses modes de fonctionnement en dehors de sa zone d'expertise et de confort.
- Réfléchir à ses points de force et de vigilance.
- Donner un aperçu de ses possibilités de développement et de ses besoins de formation.

Côté entreprise.

- Fiabiliser sa prise de décision dans ses recrutements et/ou mobilités internes.
- S'assurer de l'alignement du candidat ou de son collaborateur aux attendus de l'entreprise.
- Identifier les axes de développement des candidats et personnaliser l'accompagnement.

Pour résumer...

En résumé, l'Assessment Center ne se limite pas à dire si un candidat est "apte" ou non, il n'y a pas de bonne ou de mauvaise note, pas de profil idéal à cocher. L'objectif est d'observer, sans biais ni préjugés, les modes de fonctionnement naturels d'un candidat. Ce qui compte, ce n'est pas d'évaluer une performance absolue, mais bien de comprendre comment une personne fonctionne et dans quel environnement elle pourra s'épanouir.

Parce qu'un recrutement réussi, c'est avant tout une rencontre entre des attentes et une personnalité.

Dans quels cadres privilégier L'Assessment Center ?

« L'Assessment Center offre un cadre d'évaluation très riche et très complet, avec un gros travail d'analyse à la clé pour le consultant, et, de ce fait, constitue donc un dispositif relativement coûteux comparé à la passation d'un test psychométrique unique. A ce titre, il est en général privilégié pour des évaluations à forts enjeux comme le recrutement de cadres de direction ou encore l'évaluation de hauts potentiels par exemple. »

Virginie PETIT

Responsable Conseil et Formation, **PerformanSe**

02.

**Comment mettre en place
un AC efficace ?**

Les 6 principes incontournables d'un AC réussi !

01.

● ○ ○ ○ ○ ○



Un cadre d'évaluation bien défini

Pour être efficace, l'AC exige une très bonne définition amont des compétences comportementales recherchées. Chaque compétence identifiée va en effet être évaluée de façon précise, mais le nombre de compétences évaluables est naturellement limité. Plus la sélection en amont est fine, plus l'exercice sera fructueux. Il est possible d'évaluer entre 5 à 8 compétences cibles, pour lesquelles, il sera indispensable de s'assurer d'en partager une même définition avec notre interlocuteur RH. Ces compétences cibles devront être observées, a minima, dans 3 exercices différents.

02.

○ ● ○ ○ ○ ○



Une approche multi-dimensionnelle

Un Assessment Center efficace repose sur le croisement de plusieurs outils complémentaires : questionnaires de personnalité, tests cognitifs, mises en situation (jeux de rôle, études de cas, présentations stratégiques) et entretiens. C'est l'analyse de cet ensemble qui permettra au consultant d'aller vers une synthèse fine et précise des soft skills du participant. Cette approche multidimensionnelle enrichit également l'entretien avec le candidat en combinant plusieurs données des tests.

03.

○ ○ ● ○ ○ ○



Des tests validés scientifiquement

Sans entrer dans le détail des notions de validité, il est essentiel de s'assurer que chaque outil et mise en situation évaluent bien ce qu'ils sont censés évaluer ! Les tests doivent également répondre aux standards psychométriques les plus exigeants et intégrer des approches innovantes de conception et de validation, comme l'Item Response Theory par exemple. Des tests scientifiquement validés garantissent une évaluation plus fiable et renforcent la pertinence des prises de décisions !

Les 6 principes incontournables d'un AC réussi !

04.

○○○●○○



Une approche confrontante mais *bienveillante*

L'Assessment Center étant un outil pour évaluer le participant en situation nouvelle, il est essentiel de l'amener à réfléchir en dehors de sa zone de confort habituelle. Mais mettre en situation n'est pas mettre en difficulté : en amont, rassurer le participant lors d'un temps d'accueil personnalisé ; durant le jeu de rôle, adopter une posture adaptée et bienveillante ; au terme de la mise en situation, proposer un debrief à chaud pour recueillir le ressenti du participant et l'amener à analyser la situation vécue.

05.

○○○○●○



Des évaluateurs expérimentés et aguerris

Il faut différents ingrédients pour réaliser un Assessment Center efficace et faire vivre au participant une expérience challengeante et apprenante. Au-delà de la variété des exercices proposés et de la qualité des outils, l'expérience des consultants adossés à ce dispositif reste primordiale. Ils doivent donc être formés aux différents outils utilisés, respecter le processus et la méthodologie mais aussi être entraînés au jeu d'acteur pour mener les jeux de rôles !

06.

○○○○○●



Des pratiques homogénéisées

Comment s'assure-t-on de rester impartial pour évaluer avec la même justesse le comportement mis en œuvre par les différents évalués ? Le maître mot c'est l'homogénéisation ! Il est essentiel de pouvoir harmoniser les pratiques entre les évaluateurs et pour les évalués via la standardisation des grilles d'analyse, des rapports écrits et des feedback post-assessment. Cette démarche vise à limiter les biais, fiabiliser les résultats et garantir une prise de décision juste.

Et si on décryptait **ensemble,** les outils de l'Assessment Center ?

L'Assessment Center est une démarche sur-mesure, construit en fonction des compétences à analyser, du contexte de l'évaluation (recrutement, mobilité, développement) et des attentes précises de l'organisation. Choix des outils, scénarios des mises en situation, modalités d'entretien... tout est ajusté pour offrir une évaluation pertinente et alignée sur les objectifs définis.

Découvrez une sélection de différents outils pouvant être utilisés !



Nos différents outils



Les tests psychométriques

En fonction des compétences à évaluer, le participant peut être amené à passer un test cognitif et comportemental. Chez PerformanSe, cette étape permet d'identifier les modes de fonctionnement, les styles de raisonnement et les comportements professionnels. Ces premiers résultats offrent un éclairage précieux sur le profil de la personne évaluée et viennent enrichir l'analyse globale menée lors de l'Assessment Center.



L'étude de cas : un challenge de réflexion

Aussi appelée « case study », l'étude de cas est l'étude approfondie d'une simulation réaliste où les candidats sont placés dans une situation professionnelle fictive. Lors d'une étude de cas, le candidat se voit confronté à une problématique (Business, par exemple), qu'il doit résoudre en temps réel, en situation d'information imparfaite.



Le jeu de rôle : immersion grandeur nature

Le jeu de rôle est une mise en situation où l'évalué est confronté à une autre personne (collègue, collaborateur, client, ...), appelé un compère. L'évalué dispose de consignes où il trouvera des éléments sur le rôle qu'il va jouer, les objectifs poursuivis et les problématiques qu'il va rencontrer dans la situation. Il dispose d'un temps de préparation limité pour prendre connaissance des consignes écrites et préparer son rôle.



L'In-Basket : priorité, organisation et prise de décision

L'In-basket est un exercice durant lequel l'évalué va avoir à gérer un nombre conséquent de mémos, afin d'observer certaines compétences comportementales telles que son sens de l'organisation, sa gestion des priorités, sa capacité à prendre des initiatives-décisions, sa capacité à décliner les objectifs en plans d'action concrets... etc. Cet exercice permet d'avoir une vue d'ensemble de la capacité de l'évalué à analyser une situation de travail et à prendre des décisions éclairées.

L'entretien

Indispensable au sein d'un dispositif d'Assessment Center, l'entretien permet d'enrichir et de contextualiser les observations issues des tests et mises en situation pour une évaluation fine, équilibrée et profondément humaine. Voici trois exemples d'entretiens utilisés dans les Assessment Centers de PerformanSe, chacun avec un objectif différent.



L'entretien Parcours & Motivation

L'entretien de Parcours et de Motivation se base sur le regard critique que l'évalué porte sur son parcours professionnel, sur les leviers motivationnels propices à sa mise en mouvement ainsi que sur sa projection dans le temps : il va chercher le « sens ».



L'entretien Soft Skills

L'entretien Soft Skills se base sur un échange interactif avec l'évalué avec pour objet un partage autour des rapports d'évaluation soft skills : il s'agit d'investiguer la connaissance de soi, de ses motivations, postures, croyances, ressources cognitives.



L'entretien Structuré orienté Compétences

Cet entretien permet de répondre à la question : comment le candidat met-il concrètement en œuvre ses compétences ? L'évaluateur dispose d'un guide entretien sous forme de questions précises permettant d'observer les compétences au travers des expériences par des réalisations concrètes.

03.

Pourquoi choisir **PerformanSe**
pour votre AC ?

Pourquoi choisir PerformanSe pour votre AC ?

Vous l'aurez compris, concevoir un Assessment Center efficace ne s'improvise pas. Chaque étape demande rigueur et expertise, et pour garantir une expérience fluide et pertinente, mieux vaut s'appuyer sur un partenaire de confiance.

En 4 points clés, voici ce qui fait la force de PerformanSe :

↓ Un dispositif construit scientifiquement

35 ans d'expertise dans la conception d'outils d'évaluation multi-capteurs (comportements, motivations, croyances, ressources cognitives).

Des outils co-construits avec un professeur en psychologie de l'Université de Paris Cité, spécialiste de la validité des AC/DC.

155 jours/homme consacrés à la conception de nos mises en situation individuelles et collectives.

Certification ISO 10667-2 pour la conception de tests psychométriques, et la réalisation de prestations d'assessment et de développement des talents.

↓ Une expérience positive et transparente pour les candidats.

Un Assessment Center peut parfois impressionner les candidats : l'inconnu, la pression, la compétition... autant de facteurs qui peuvent générer du stress. Chez PerformanSe, nous mettons un point d'honneur à transformer cette expérience en un moment d'apprentissage et de développement.

Dès le début de l'évaluation, nous clarifions les attentes pour que chaque participant puisse aborder l'exercice avec sérénité.

Ainsi que...

↓ Une équipe d'experts formés à l'Assessment Center.

Un Assessment Center ne s'improvise pas et ne peut être mené que par des consultants experts, régulièrement supervisés. Chez PerformanSe, nous avons mis en place un parcours de formation exigeant pour nos consultants sur deux ans, assuré par des experts de l'Assessment Center.

↓ Un dispositif sur mesure, aligné avec votre stratégie.

Chaque entreprise a ses spécificités et ses enjeux propres. Chez PerformanSe, nous ne proposons pas de solutions standardisées : chaque Assessment Center est sur-mesure pour s'aligner parfaitement avec vos besoins en recrutement et en développement des talents.

L'objectif ? Offrir une évaluation pertinente et personnalisée, pour vous aider à prendre des décisions plus éclairées et stratégiques.



Contactez-nous pour échanger sur vos besoins !

Nos tests psychométriques

PerformanSe dispose d'une large gamme de tests psychométriques.
Voici 3 tests particulièrement pertinents pour un Assessment Center :

Echo



Ce test de personnalité professionnelle vous permet d'appréhender les soft skills avec justesse et pose un regard neuf sur les contributions futures de chaque personne au poste visé.

TwoB-R



Une approche cognitivo-comportementale pour l'évaluation du potentiel de vos candidats et collaborateurs autour de 4 dimensions : Influence, Décision, Efficacité, Agilité.

Manage-R



Ce test positionne l'évalué sur les 9 compétences qui font la différence en management des Equipes, des Activités et des Transformations (prédictives de 70% de la performance managériale).

04.

Annexes et Conclusion

Nos conseils pour réaliser un AC de manière efficace !



Identifier les compétences comportementales à évaluer.

Pour évaluer les compétences comportementales en Assessment Center, discutez en détail avec le demandeur d'ordre. Obtenez des informations sur la structure, le contexte du recrutement/de la mobilité interne, les spécificités du poste et clarifiez les termes génériques pour une compréhension mutuelle.



Donnez du sens à la démarche d'AC aux candidats.

Expliquez l'Assessment Center aux candidats/collaborateurs lors de votre rencontre, en les rassurant sur son objectivité et sa bienveillance. Soulignez que c'est une opportunité constructive pour une auto-évaluation à un moment précis, favorisant l'apprentissage sur soi.



Soyez vigilant aux biais cognitifs.

Face à ce défi quotidien, « **l'effet de halo** » biaise nos premières impressions. Annotez-les en début d'Assessment Center pour vous en libérer rapidement. Remettez en question vos pensées et privilégiez les compétences comportementales et les faits pour une évaluation efficace.



Nos conseils pour réaliser un AC de manière efficace !



Cherchez à comprendre les comportements.

Cherchez toujours à comprendre les raisons des comportements, actions, décisions ou réactions des personnes que vous rencontrez. Ceux-ci peuvent dépendre de différents facteurs, qu'il est essentiel de déterminer. Cela vous permettra de limiter les "généralités" et de ne pas donner l'impression au candidat/collaborateur que vous le mettez "dans une case".



Soyez ouverts aux différences de perception avec les candidats.

Il peut être difficile pour certaines personnes de prendre du recul immédiatement. Choisissez vos mots avec soin, assurez-vous d'être compris, et demandez toujours l'avis des candidats/collaborateurs sur vos hypothèses. Adaptez votre discours et posture en fonction de leurs spécificités pour éviter que la démarche soit mal vécue.



Restez attentif tout au long de l'évaluation et prenez des notes !

Étant donné que la durée de l'Assessment Center peut varier, il est essentiel d'annoter toutes les informations (communication verbale, para verbale, non verbale, faits, observations...) pour pouvoir les relire attentivement plus tard. Reformulez régulièrement votre compréhension des propos du candidat/collaborateur pour éviter toute interprétation erronée.



Tout ce que vous avez (*vraiment*) envie de savoir sur l'AC !

Côté candidat

L'AC c'est un piège pour me mettre en difficulté ?

Pas du tout ! Ce n'est ni un interrogatoire ni un moyen de vous piéger. L'objectif est d'évaluer vos compétences dans des situations concrètes, pas de vous faire échouer.

Est-ce que je peux demander un feedback après mon AC ?

Oui, et c'est même recommandé ! Le feedback vous aide à comprendre vos points forts et vos axes d'amélioration, que vous soyez retenu ou non.

Si je rate un exercice, c'est fini pour moi ?

Non ! L'Assessment Center prend en compte plusieurs exercices et critères. Un petit raté sur un exercice ne signifie pas que tout est perdu.

Si je suis timide, est-ce que je vais forcément être pénalisé ?

Non, car tout dépend des compétences évaluées. L'Assessment Center ne cherche pas des extravertis à tout prix, mais des personnes capables d'interagir et de s'adapter selon leur rôle.

L'AC est-il plus stressant qu'un entretien classique ?

Cela dépend des personnes, mais il peut être plus engageant, car vous êtes dans l'action. Cela dit, la plupart des participants trouvent l'expérience plus dynamique et révélatrice que de simples questions/réponses en entretien.

Puis-je refuser de passer un Assessment Center ?

En théorie, oui. Mais si l'entreprise le propose, c'est qu'elle considère cela comme un outil clé pour évaluer les compétences requises. Le refuser pourrait être mal perçu...

Tout ce que vous avez (*vraiment*) envie de savoir sur l'AC !

Côté entreprise

Pourquoi devrais-je l'intégrer dans mes recrutements ?

Parce qu'un CV et un entretien ne suffisent pas toujours à évaluer les compétences réelles d'un candidat. L'AC permet d'observer ses réactions en situation et de limiter les erreurs de recrutement.

Combien de temps faut-il pour organiser un AC ?

Tout dépend du format ! Une session peut durer de quelques heures à plusieurs jours. Sa préparation demande un travail en amont pour définir les exercices, les critères d'évaluation et les observateurs.

Comment mesurer l'efficacité d'un AC ?

Vous pouvez analyser le taux de réussite des candidats évalués, leur intégration dans l'entreprise et leur évolution à long terme.

Est-ce que c'est stressant pour les candidats ?

Cela peut l'être, mais un bon Assessment Center doit créer un environnement engageant où le candidat pourra montrer son potentiel. La clé est dans la communication et l'accompagnement.

Quels sont les biais à éviter dans l'évaluation ?

Les biais cognitifs des évaluateurs sont les principaux risques. D'où l'importance de grilles d'évaluation précises et d'une formation à l'observation des comportements, sur les biais cognitifs par exemple.

Est-ce un investissement rentable ?

Oui, car un mauvais recrutement coûte cher ! En améliorant la sélection des talents et la mobilité interne, l'Assessment Center optimise les ressources et réduit les erreurs coûteuses.

Les erreurs à **éviter !**

✗ Ne pas clarifier les objectifs en amont

Sans une définition précise des compétences à évaluer, l'Assessment Center risque de manquer de cohérence et de pertinence. L'erreur : vouloir tout tester sans prioriser, au risque d'obtenir des résultats flous évasifs et difficiles à exploiter.

✗ Oublié de faire un retour aux candidats

L'Assessment Center doit être une expérience apprenante, même pour les non-retenus. L'erreur : ne pas prévoir de feedback constructif, ce qui prive les participants d'une opportunité de progression.

✗ Sous-estimer l'impact des biais d'évaluation

L'effet de halo, les stéréotypes ou encore l'affinité personnelle peuvent influencer le jugement. L'erreur : ne pas former les évaluateurs à ces biais, ce qui peut compromettre l'équité et la validité des résultats.

✗ Ne pas exploiter les résultats comme il faut

L'Assessment Center n'est pas une fin en soi, mais un outil d'aide à la décision et au développement. L'erreur : ne pas intégrer les résultats dans une réflexion plus large sur la gestion des talents, la mobilité interne ou les parcours de développement.

✗ Manquer de structuration dans l'évaluation

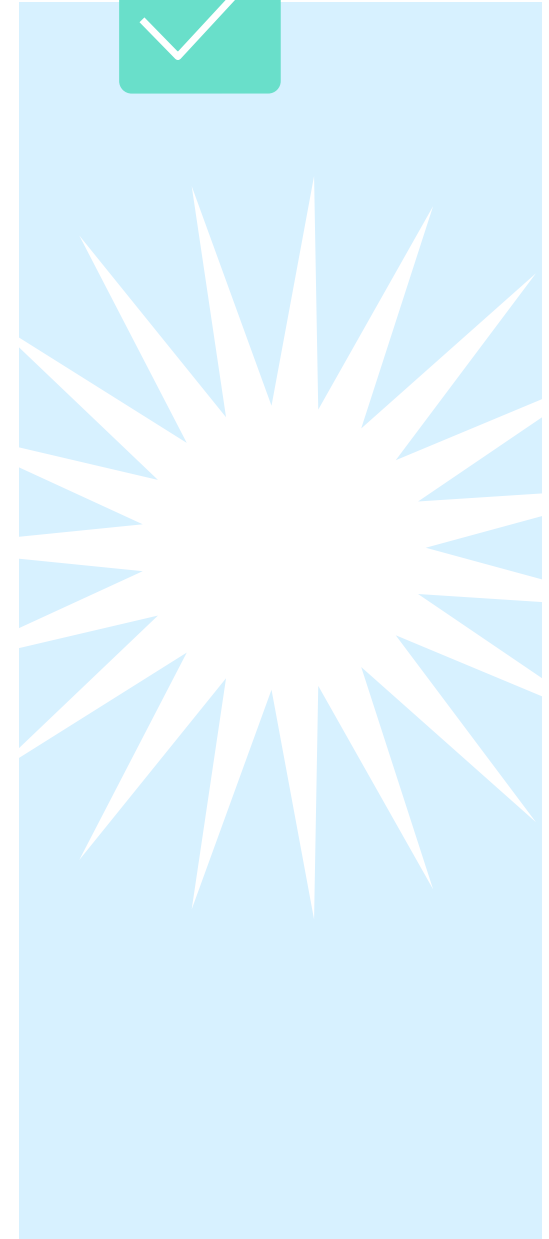
Une grille d'analyse claire et partagée entre évaluateurs est essentielle pour garantir l'objectivité. L'erreur : se fier uniquement à son ressenti ou à l'impression laissée par le candidat, ce qui augmente les biais cognitifs.

Conclusion

Vous l'aurez compris, l'Assessment Center ne se résume pas à une simple grille d'évaluation ou à une succession d'exercices. C'est un levier stratégique, un outil puissant au service d'une gestion des talents plus juste, plus fine et plus humaine.

Chez PerformanSe, nous portons la conviction qu'évaluer, ce n'est pas enfermer dans une case : c'est comprendre, accompagner, faire émerger. C'est donner du sens à chaque interaction, créer les conditions d'un dialogue constructif, et inscrire chaque évaluation dans une dynamique plus large de progression.

L'Assessment Center, lorsqu'il est bien pensé, bien préparé et bien mené, devient un point d'appui stratégique. Il permet de transformer l'incertitude en opportunité, l'intuition en décision, et l'évaluation en véritable expérience de développement.





Pour aller plus loin...

Contactez-nous dès maintenant
pour échanger sur le sujet.

