

# L'assessment en Suisse: ce qu'en pensent les managers

Quelles entreprises font passer des assessments, et dans quelle proportion? En quoi consiste un assessment, et quelle est sa validité prédictive? Une récente étude menée par Benoit Consulting et l'Université de Neuchâtel apporte des pistes de réponses.



**Félix Hauswirth**, Psychologue du travail de l'Université de Neuchâtel, a plus de 15 ans d'expérience dans des multinationales en Suisse (Assurances, Grande distribution, Production). Actif chez Benoit Consulting (Cabinet spécialisé dans les Assessments de recrutement ou de développement), il est aussi formateur pour le Brevet fédéral en Ressources humaines. felix.hauswirth@abenco.ch

Pour prévenir des erreurs de recrutement qui génèrent des coûts importants, de plus en plus d'entreprises utilisent des outils d'aide à la décision, servant à réduire les risques et gagner en compétitivité. L'assessment consiste précisément à recevoir un deuxième avis quand on hésite entre plusieurs cadres externes, et à déterminer de futures mesures de développement.

Benoit Consulting a mené une étude exploratoire en collaboration avec l'Université de Neuchâtel pour mieux connaître la pratique des assessments dans les entreprises en Suisse romande, les besoins mais aussi les réserves dans ce domaine. Plus de 100 cadres (avec les mêmes proportions de managers de la ligne et de managers RH) ont répondu à l'enquête, dont les entreprises représentent 65 000 collaborateurs environ. Au niveau des participants, 41 % travaillent dans des entreprises de plus de 1000 collaborateurs, et 65 % travaillent dans des entreprises privées.

Voici les principaux résultats de l'étude, de façon non exhaustive. Tout d'abord, à la question de savoir si l'assessment contribue à recruter un collaborateur avec succès et à le développer, plus de 90 % des personnes interrogées répondent par l'affirmative. Plus de la moitié des répondants pratiquent des assessments dans leur entreprise, en moyenne neuf fois par année. C'est un outil de sélection pratiqué à large échelle, que ce soit en interne ou en externe, et a plutôt bonne réputation.

Concernant les exercices qui viennent spontanément à l'esprit des participants en termes d'assessment, près de 75 % des répondants citent le jeu de rôle, puis les tests de personnalité (70 %), les projets à analyser (69 %) et l'interview structurée (51 %). Le test «in-basket» ou tri d'email ne compte que 28 % de répondants. La graphologie, élément plus exotique, n'en recueille que 4 %.

Un des autres résultats à mentionner concerne les coûts estimés pour l'engagement d'un cadre, en tenant compte d'un salaire de CHF 120 000.– par année (référence du SECO). Le tableau ci-dessous récapitule les frais moyens estimés lors d'un échec de recrutement (ce qui représente 73 % du salaire annuel de référence d'un cadre selon les répondants), mais aussi pour recruter un nouveau cadre par une agence (20 % du salaire annuel), et les frais d'un assessment d'une journée en comparaison (5 % du salaire annuel).

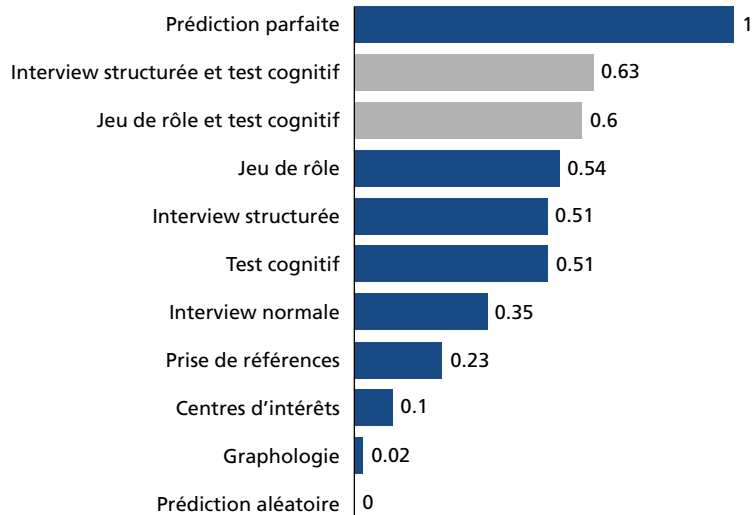
Questionné sur la valeur de ne faire qu'un entretien standard pour recruter un cadre, la grande majorité des répondants pensent que c'est insuffisant pour en assurer la réussite (76 %). Et même si l'entretien standard est complété d'un test de personnalité, 78 % trouvent cela incomplet.

Les répondants se prononcent ensuite sur les réserves qu'ils émettent vis-à-vis de l'assessment. Plus de la moitié mentionnent le budget à disposition (57 %), puis le manque de temps pour l'organiser en interne ou externe (43 %), enfin une

## La validité prédictive des outils de sélection

Différentes études se sont penchées sur la validité prédictive de différents outils de sélection du personnel, voici la synthèse de celle de Robertson & Smith effectuée en 2001 en Angleterre. Cette étude montre que l'assessment, qui combine plusieurs outils de sélection, a une validité prédictive meilleure que les outils d'évaluation pris séparément.

### Validité prédictive des différents outils d'évaluation



preuve de sa valeur ajoutée (38%). L'avis de la ligne ou des RH est proche sur ce thème, près d'un tiers des répondants ne se dit pas encore convaincu par la plus-value de l'assessment.

Sur le thème de la qualité des fournisseurs d'assessments, près des deux tiers des répondants (63%) estiment qu'il est utile d'avoir une certification qualité officielle, mais seuls 20% des personnes interrogées connaissent le label SQS Swiss Assessment (voir [www.swissassessment.ch](http://www.swissassessment.ch)), dont une vingtaine de cabinets sont certifiés en Suisse.

Un des éléments marquants différenciant les réponses des managers de la ligne et les managers RH se situe dans l'item: «C'est le feeling qui est le plus important dans le recrutement.» Plus de la moitié des cadres de la ligne sont d'accord avec ce principe (56%), alors que seuls 29% des RH partagent cet avis. L'expérience RH incite certainement à quelque prudence concernant son propre ressenti, même si le feeling joue également un rôle.

A titre de réflexion, voire de recommandation, voici ce que nous préconisons pour les entreprises qui réfléchissent à l'idée de faire passer un assessment (de développement ou de recrutement):

- **Etre conscient des coûts d'un échec de recrutement de cadre**, se baser sur des expériences passées ou possibles dans le futur.
- **Prévoir suffisamment de temps pour choisir un cabinet d'assessment** et se préparer suffisamment en amont, dès que le besoin de poste se fait sentir.
- **Aligner la politique de gestion du personnel de l'entreprise** en ce qui concerne la formation continue des collaborateurs, l'entretien d'évaluation annuelle, la gestion des compétences et de la relève. L'assessment de recrutement ou de développement sera d'autant mieux compris et cohérent.
- **Connaître les standards de Swiss Assessment** qui sont gages de qualité, voici quatre dimensions importantes pour un cabinet certifié:
  1. Analyse des besoins du mandant, définition de compétences observables et construction d'exercices ad hoc.
  2. Validation de chaque compétence par au moins deux, voire trois exercices pratiques.
  3. Principe des quatre yeux (deux observateurs durant l'assessment).
  4. Rédaction d'un rapport détaillé avec feedback systématique au mandant et au candidat.

Enfin, par rapport à l'étude, de nombreux répondants (37%) sont ouverts à participer à son deuxième volet, qui consistera en des groupes de discussion (ou focus group). Si vous souhaitez également y participer, vous pouvez prendre contact avec l'Université de Neuchâtel via Madame Amélie Mottet dont le travail de Master portera sur le sujet, avec la supervision du Professeur Adrian Bangerter et la collaboration de Benoit Consulting.

Contact: [amelie.mottet@unine.ch](mailto:amelie.mottet@unine.ch).

Félix Hauswirth

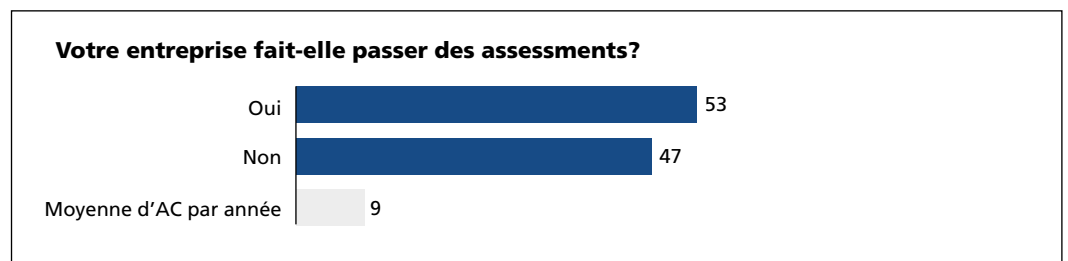


Figure 1: Plus de la moitié des répondants (53%) disent que leur entreprise fait passer des assessments, avec une moyenne de 9 par année au total.

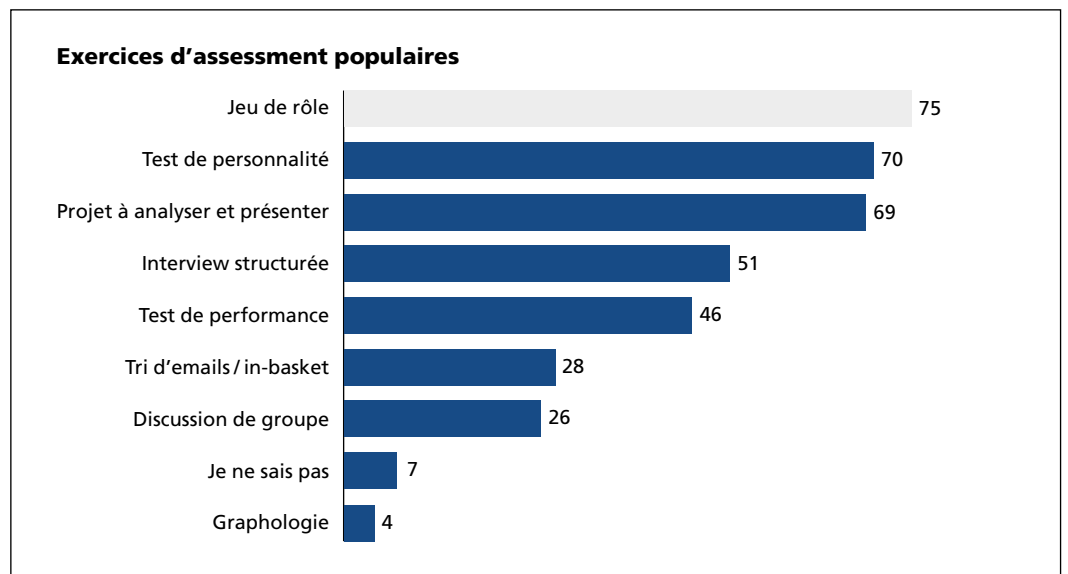


Figure 2: Le jeu de rôle est l'exercice d'assessment le plus couramment cité.

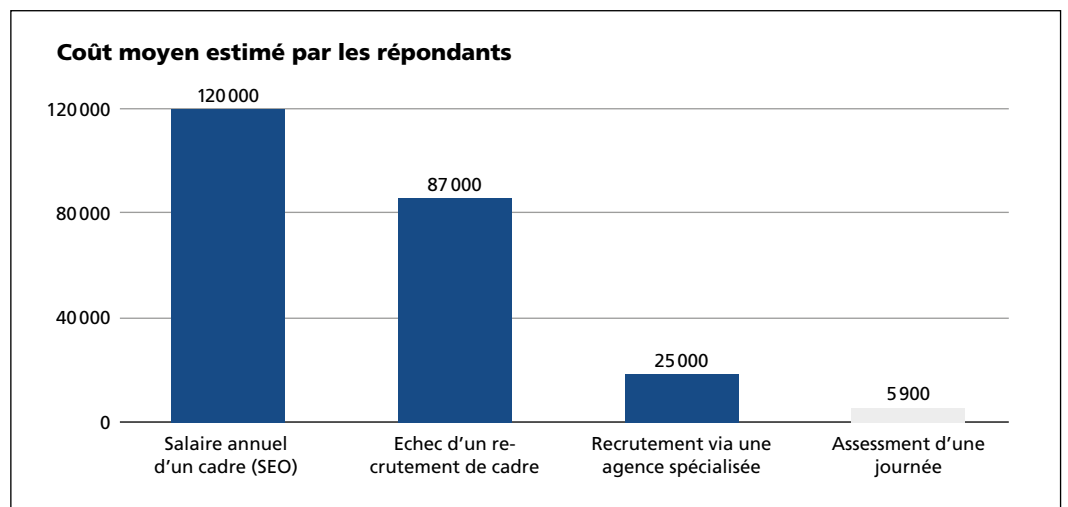


Figure 3: L'assessment est estimé par les répondants à un investissement de 5% du salaire annuel d'un cadre.

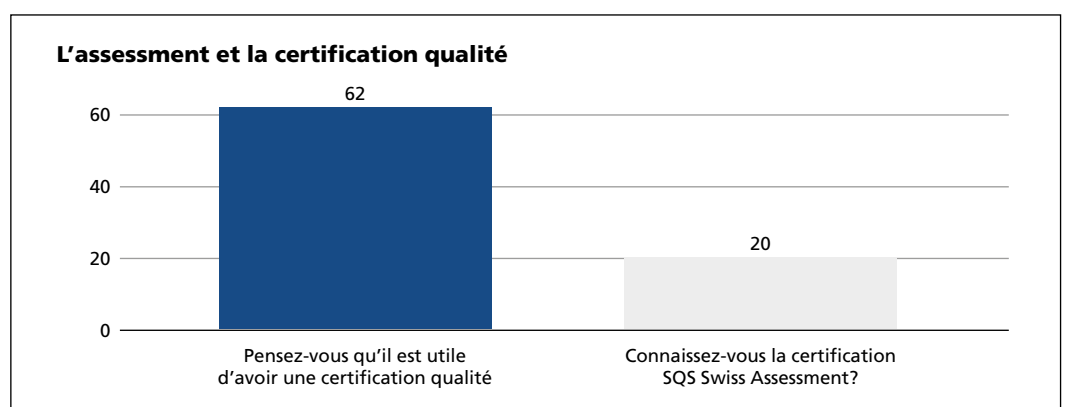


Figure 4: Seuls 20% des répondants connaissent la certification SQS Swiss Assessment.