



Manaevo
Assess to Evolve

Conduire un assessment center

Extrait méthodologique

Observer · coter · confronter les cotations · rédiger la synthèse



Extrait du Guide d'utilisation remis avec chaque outil MANAEVO

Librement diffusable · septembre 2026

Avant tout

Ce texte est un extrait.

Il reprend intégralement la partie méthodologique du Guide d'utilisation que MANAEVO remet avec chacun de ses assessments : comment observer, comment coter, quels pièges guettent l'évaluateur, comment confronter deux cotations et comment rédiger une synthèse.

Il ne contient ni référentiel de compétences, ni descriptions de niveau, ni grille de pondération. Ces éléments constituent le barème : publiés, ils permettraient à un candidat de produire délibérément les comportements attendus, et l'épreuve mesurerait la préparation plutôt que la compétence. Ils figurent dans la version complète, remise aux clients.

Ce qui suit vaut pour les trois assessments de la gamme — CS, INDUS et SERV — et, pour l'essentiel, pour tout assessment center conduit sérieusement.

À qui ce guide s'adresse

Vous allez conduire un assessment center. Vous n'avez pas besoin d'être psychologue, ni d'avoir été certifié à un test. Vous avez besoin de savoir observer, de noter ce que vous observez avant de le juger, et de confronter votre jugement à celui d'un autre. Ce guide traite de ces trois choses, et de rien d'autre.

Il suppose que vous connaissez le métier évalué. C'est même la raison pour laquelle un évaluateur interne vaut souvent mieux qu'un consultant extérieur : vous savez ce que le poste évalué recouvre réellement chez vous. Ce que vous n'avez pas, et que ce guide apporte, c'est la discipline d'observation qui empêche cette connaissance de se transformer en préjugé.

Ce que l'outil mesure, et ce qu'il ne mesure pas

Un assessment center observe des comportements en situation professionnelle simulée. Il ne mesure ni la personnalité, ni l'intelligence, ni la motivation. Il répond à une question, une seule : *dans des situations proches de celles du poste, cette personne se comporte-t-elle comme le poste l'exige ?*

Ce qu'il ne dit pas : ce que la personne deviendra dans deux ans, si elle « a le potentiel », si elle est sympathique, si elle s'intégrera. Un assessment qui prétend répondre à ces questions sort de son domaine de validité. La prudence sur ce point n'est pas de la modestie : c'est ce qui rend l'outil défendable si la décision est contestée.

Ce que vous remettez et ce que vous gardez

Le Dossier candidat est remis en exemplaires numérotés et **récupéré en fin d'épreuve**, sans exception. Le présent guide et les grilles renseignées restent chez vous. Les grilles ne sont jamais remises au candidat : ce qu'il reçoit, c'est la synthèse et le débriefing, qui sont autre chose qu'une addition de notes.

Une exception mérite d'être dite : si le candidat demande à voir ses résultats, il y a droit. Ce que vous lui devez est la restitution de ce qui a été conclu à son sujet, pas la copie de vos notes d'observation, qui sont un matériau de travail.

1. Préparer la session

Constituer l'équipe

Deux évaluateurs au minimum par candidat, trois si vous le pouvez. Un seul évaluateur produit un jugement, deux produisent une mesure : c'est la confrontation qui fait la fiabilité, et elle n'existe pas à un seul.

Les rôles se distinguent. L'**acteur** tient le rôle dans les jeux de rôle et ne cote pas — il ne peut pas jouer et observer en même temps, et son ressenti de partenaire n'est pas une observation. Il transmet ses impressions séparément, après la cotation, sans participer à la décision de niveau. L'**observateur** ne parle pas pendant la séquence et note. L'**animateur** conduit la journée et la séance de confrontation.

Un évaluateur ne doit pas évaluer une personne dont il est, ou sera, le responsable hiérarchique direct. Il ne peut pas ignorer ce qu'il sait d'elle, et sa décision est déjà prise. Si c'est inévitable, dites-le au candidat et faites coter par quelqu'un d'autre.

Ce que le candidat doit savoir avant de venir

Trois choses, écrites, avant le jour J : quelles épreuves il va passer et leur durée, quelles compétences sont observées, et ce qui sera fait des résultats — qui les lira, combien de temps ils sont conservés, et s'il aura un retour.

Ce n'est pas une politesse. Le code du travail impose que le candidat soit informé préalablement des méthodes et techniques employées, que les résultats restent confidentiels, et que les méthodes soient pertinentes au regard de la finalité poursuivie (articles L. 1221-8 pour un recrutement, L. 1222-3 pour l'évaluation d'un salarié en poste). Un assessment center non annoncé est un assessment center attaquant.

Préparer la salle et le matériel

Une salle par candidat pour les épreuves écrites, une salle pour les jeux de rôle, une salle pour la confrontation des cotations — celle-ci sans le candidat et hors de sa vue. Un chronomètre visible de l'évaluateur, pas du candidat. Les grilles imprimées, une par compétence et par épreuve.

Si la corbeille est passée en ligne, vérifiez la veille que le code d'activation fonctionne, et prévoyez que le candidat puisse écrire longuement : le champ de justification n'est pas limité, il est fait pour qu'on y rédige les messages réels.

Lire la version avant de l'administrer

Une heure, dossier complet en main. Vous devez savoir où sont les contradictions, quelles échéances tombent quand, et ce que chaque document met en jeu — sans quoi vous ne verrez pas qu'un candidat vient de rater quelque chose.

Le meilleur contrôle reste l'essai à blanc : un collègue passe l'épreuve, vous le cotez, vous comparez. Une demi-journée qui révèle ce qu'aucune relecture ne montre.

2. Coter

Six règles. Elles paraissent évidentes énoncées ainsi ; elles sont toutes régulièrement enfreintes, et chacune enfreinte suffit à dégrader la mesure.

Noter pendant, juger après

C'est la règle qui porte toutes les autres. Pendant l'épreuve, vous consignez **ce que le candidat a dit ou fait**, à quel moment, aussi littéralement que possible. Vous n'attribuez aucun niveau. Le niveau vient ensuite, une fois la séquence terminée, à partir de vos notes.

La raison est mécanique : la mémoire ne conserve pas, elle reconstruit. Elle lisse les contradictions, garde ce qui confirme l'impression d'ensemble et efface le reste. Un évaluateur qui cote de mémoire une heure après ne cote pas le candidat, il cote le souvenir qu'il en a — et ce souvenir a déjà été mis en forme par son jugement.

Un comportement observable, pas une impression

« Manque de recul » n'est pas une observation, c'est une conclusion. L'observation serait : *« interrogé sur les causes du décrochage, il a cité trois éléments du dossier sans les hiérarchiser ni les relier, et n'a pas repris la question sur ce qui relevait de son périmètre »*.

Le test est simple : votre note permettrait-elle à un collègue absent de se faire une idée ? Si elle ne contient aucun verbe d'action, aucune citation, aucun moment, ce n'est pas une note d'observation.

Cette exigence a un effet secondaire précieux : elle rend votre cotation discutable. Deux évaluateurs peuvent confronter des faits ; ils ne peuvent rien faire de deux impressions.

Coter chaque compétence séparément

Reprenez vos notes compétence par compétence, et non candidat par candidat. Sur la compétence Analyse, ne lisez que ce qui relève de l'analyse ; ce que le candidat a montré en communication n'entre pas dans la décision.

L'ordre compte : coter toutes les compétences d'un candidat d'affilée fabrique de la cohérence là où il n'y en a pas nécessairement. Un bon analyste peut être un piètre communicant ; le profil n'a d'intérêt que si les compétences ont été cotées indépendamment les unes des autres.

Se servir des quatre niveaux, tous les quatre

Le niveau 3 est l'attendu du poste, pas la moyenne des candidats. Un candidat peut être coté 3 sur l'ensemble des compétences : cela signifie qu'il fait le travail, ce qui est l'essentiel de ce qu'on cherche à savoir.

Le niveau 4 n'est pas « très bien ». C'est un comportement qui **dépasse l'exigence du poste** et constitue un point d'appui pour un niveau supérieur. Réservez-le à ce qui vous a surpris.

Le niveau 1 n'est pas une insulte. C'est le constat que le comportement attendu n'a pas été observé, ou l'a été de façon contre-productive. Ne pas oser le mettre coûte plus cher à la personne qu'à vous : elle sera nommée sur un poste où elle échouera.

En cas de doute, le niveau le plus bas — et l'écrire

Entre 2 et 3, retenez 2, et notez en une ligne ce qui vous a fait hésiter. Cette ligne est ce qui sera discuté lors de la confrontation, et c'est souvent là que l'autre évaluateur apporte l'observation qui manquait.

La règle du niveau le plus bas n'est pas de la sévérité. C'est le refus d'accorder au hasard le bénéfice du doute : si le comportement n'a pas été observé de manière constante, il n'a pas été observé.

Ne jamais coter ce qui n'a pas été observé

Une case vide vaut mieux qu'une note inventée. Certaines compétences ne s'observent pas dans certaines épreuves, et une compétence qu'aucune épreuve n'a sollicitée reste sans niveau.

C'est particulièrement vrai des compétences relationnelles quand le candidat n'a pas été mis en situation de les exercer. Déduire la compétence Gestion des conflits de la manière dont quelqu'un rédige un courriel, c'est inventer.

3. Les pièges de l'évaluateur

Aucun de ces biais ne relève de l'incompétence : ils sont le fonctionnement normal du jugement humain, et ils s'observent chez les évaluateurs les plus expérimentés. On ne les supprime pas, on les contrarie par une procédure. Chacun est donc présenté avec son contre-feu.

L'effet de halo

Une impression dominante colore toutes les compétences. Le candidat brillant à l'oral se retrouve coté 4 en analyse alors que son écrit était moyen. C'est le risque numéro un du dispositif, et le plus difficile à voir de l'intérieur.

Le contre-feu : coter compétence par compétence à travers les candidats, et non candidat par candidat. Et se poser la question, quand un profil est parfaitement plat : ai-je observé neuf choses, ou une seule neuf fois ?

L'aisance verbale prise pour de la pensée

Le candidat qui parle avec fluidité, vocabulaire riche et assurance paraît analyser mieux qu'il ne le fait. C'est une variante du halo, assez fréquente pour mériter son propre nom.

Le contre-feu : l'aisance orale se cote en **Communication**. Pour l'**Analyse**, revenez à l'écrit, qui ne bénéficie d'aucun charme.

La primauté et la récence

Les cinq premières minutes et les cinq dernières pèsent plus que le reste. Un démarrage hésitant condamne parfois une prestation qui s'est redressée.

Le contre-feu : horodater vos notes, puis vérifier au moment de coter que vos observations se répartissent sur toute la séquence. Si tout ce que vous avez noté vient du début, vous avez cessé d'observer.

La similarité à soi

On juge favorablement qui nous ressemble — même parcours, même style de décision, même manière de parler. Le biais est d'autant plus puissant qu'il se vit comme un jugement de compétence : « *il a une vraie vision du métier* » signifie souvent « *il voit le métier comme moi* ».

Le contre-feu : quand une appréciation vous vient spontanément et sans effort, demandez-vous quel fait la fonde. Et faites coter par des évaluateurs de profils différents.

L'indulgence, la sévérité, et le refuge au milieu

Trois dérives personnelles et stables : coter systématiquement haut, systématiquement bas, ou tout mettre à 2 et 3 pour n'avoir jamais à trancher. La dernière est la plus dommageable, parce qu'elle ne se remarque pas.

Le contre-feu : après trois ou quatre candidats, regardez la distribution de vos niveaux. Si vous n'avez jamais posé de 1 ni de 4, ce n'est pas le hasard.

L'effet de contraste

Le candidat qui passe après un très bon paraît plus faible qu'il n'est. On cote par rapport au précédent au lieu de coter par rapport au poste.

Le contre-feu : les descriptions de niveau sont là pour ça. Relisez celle du niveau 3 avant chaque cotation — elle décrit l'exigence du poste, qui ne varie pas d'un candidat à l'autre.

La contamination par ce que vous savez déjà

Vous connaissez le candidat, son CV, sa réputation, ce qu'en dit son actuel responsable. Tout cela oriente ce que vous voyez : c'est le biais de confirmation, et il est renforcé quand l'évaluateur est interne.

Le contre-feu : n'ouvrez pas le dossier du candidat avant d'avoir coté. Si vous savez déjà, dites-le à l'autre évaluateur avant la confrontation, pour qu'il sache d'où vous parlez.

Le stéréotype, et ce qu'il coûte

Âge, sexe, origine, accent, apparence, situation de handicap, état de santé : aucun de ces éléments n'entre dans l'évaluation. Une différence de traitement fondée sur eux est une discrimination, et le dispositif que vous conduisez en garderait la trace écrite.

Le contre-feu : la discipline d'observation elle-même. Un jugement adossé à des comportements datés et cités ne laisse pas de place au stéréotype — c'est d'ailleurs sa meilleure justification vis-à-vis d'un tiers.

Confondre le résultat et la manière d'y parvenir

Deux candidats arrivent à la même décision : l'un l'a construite à partir du dossier, l'autre l'a devinée. Coter la décision revient à leur donner le même niveau.

Le contre-feu : demander, en restitution, « *qu'est-ce qui vous a fait choisir celle-là ?* ». L'assessment évalue des comportements, pas des réponses justes — et aucune situation du dossier n'admet de solution unique.

Le piège de l'exhaustivité

Vouloir tout noter conduit à ne rien observer : l'évaluateur écrit, tête baissée, et manque les moments qui comptent.

Le contre-feu : viser cinq à huit observations solides par épreuve, pas une transcription. Ce qui mérite d'être noté, c'est ce qui vous a fait réagir — dans un sens ou dans l'autre.

4. Confronter les cotations

C'est l'étape où la mesure se construit, et celle qu'on escamote le plus volontiers en fin de journée. Une heure de confrontation sérieuse vaut mieux qu'une journée d'observation bien conduite suivie d'un accord de principe.

Pourquoi confronter, et pas moyenner

La confrontation des cotations n'est pas une formalité de fin de journée : c'est le moment où la mesure se fabrique. Deux évaluateurs qui ont observé la même séquence et qui aboutissent au même niveau pour des raisons différentes n'ont pas mesuré la même chose ; deux évaluateurs qui divergent d'un niveau et qui s'expliquent produisent un jugement plus solide que leur moyenne.

Le niveau retenu n'est jamais une moyenne arithmétique. C'est une décision argumentée, prise à partir d'observations convergentes. Une moyenne entre 2 et 4 donne 3, qui est le seul niveau qu'aucun des deux évaluateurs n'a observé.

Quand et où

Le jour même, jamais le lendemain — pour la même raison qui interdit de coter de mémoire. Comptez trente à quarante-cinq minutes par candidat. Hors de la vue et de l'ouïe du candidat, ce qui paraît évident et ne l'est pas quand la salle voisine est occupée.

Si plusieurs candidats ont été évalués, traitez-les **un par un et complètement** avant de passer au suivant. Alternier fabrique du contraste.

L'ordre de parole, qui n'est pas un détail

Le premier qui annonce un niveau ancre les autres : c'est l'effet d'ancrage, et il est massif. Une fois « je l'ai mis à 4 » prononcé, la discussion ne porte plus sur le candidat mais sur ce chiffre.

Deux règles simples et efficaces :

Chacun **écrit ses niveaux avant d'entrer** dans la salle, et ne les modifie plus avant de les avoir tous annoncés.

On commence par **les observations, pas par les niveaux**. Chacun expose ce qu'il a vu sur la compétence traitée ; les niveaux ne sont révélés qu'ensuite, simultanément. Quand ils doivent l'être un par un, le moins expérimenté ou le plus jeune parle en premier.

Compétence par compétence, à travers les épreuves

On prend la première compétence, on regarde ce que chaque épreuve a produit, on retient un niveau. Puis la suivante. Jamais « alors, ce candidat, qu'en pensez-vous ? » — cette question appelle une impression globale, qui est précisément ce que le dispositif cherche à éviter.

Un **écart marqué entre deux épreuves pour une même compétence est une information**, pas un problème à résoudre. Un candidat qui analyse finement par écrit et superficiellement à l'oral ne se moyenne pas : il se décrit.

Traiter le désaccord

Un écart d'un niveau se règle presque toujours en revenant aux faits : « *sur quoi tu t'appuies ?* ». Le plus souvent, l'un des deux a observé quelque chose que l'autre n'a pas vu, et le désaccord se dissout.

Un écart de deux niveaux ou plus est un signal. Il signifie que les deux évaluateurs n'ont pas regardé la même chose, ou n'entendent pas la compétence de la même façon. Ne le tranchez pas à l'autorité : reprenez la description du niveau 3, relisez les indicateurs favorables et défavorables, et regardez lequel des deux comportements décrits correspond à ce qui a été observé.

Si le désaccord persiste, **retenez le niveau le plus bas et consignez l'écart**. Un désaccord tracé vaut mieux qu'un consensus de façade : il documente l'incertitude, et il vous servira lors de la prochaine session.

Ce que l'animateur fait, et ne fait pas

Il fait respecter l'ordre — compétence par compétence, observations avant niveaux. Il ramène aux faits dès qu'une discussion glisse vers l'impression. Il note les écarts. Il vérifie qu'aucune compétence non observée n'a reçu de niveau.

Il **ne donne pas son avis en premier**, et si c'est lui le plus gradé, il le donne en dernier. Un animateur qui arbitre au lieu de conduire transforme la confrontation en validation de sa propre cotation.

Mesurer votre accord, session après session

C'est la contrepartie de l'absence de certification. Vous ne prouvez pas qu'un évaluateur est bon en amont ; vous vérifiez en aval que vos évaluateurs s'accordent. Trois indicateurs suffisent, calculés sur les cotations individuelles **avant** discussion :

Le taux d'accord exact — proportion de compétences où les deux évaluateurs ont posé le même niveau.

Le taux d'accord à un niveau près — proportion où l'écart ne dépasse pas un niveau. C'est l'indicateur le plus parlant sur une échelle en quatre points.

L'écart moyen signé, évaluateur par évaluateur, sur l'ensemble de ses cotations. S'il est systématiquement positif chez l'un, cet évaluateur est indulgent ; négatif, il est sévère. C'est une dérive personnelle, corrigeable une fois nommée.

Repères d'usage : en dessous de **60 % d'accord exact** ou de **85 % d'accord à un niveau près**, ne cherchez pas le coupable — reprenez ensemble la définition de la compétence concernée. C'est presque toujours là que la divergence se loge.

Conclure la confrontation

Trois choses à produire avant de se séparer : le niveau retenu pour chaque compétence, la trace des écarts non résolus, et l'accord sur ce qui sera dit au candidat. Ce dernier point évite qu'il reçoive deux versions différentes selon son interlocuteur.

Décidez aussi, explicitement, de ce que vous ne direz pas — et pourquoi.

5. Rédiger la synthèse

Ce qu'est une synthèse, et ce qu'elle n'est pas

Ce n'est ni un compte rendu de la journée, ni la liste des neuf niveaux commentés. C'est un document court — deux à trois pages — qui répond à la question posée au départ : cette personne répond-elle aux exigences du poste, sur quels points s'appuyer, sur quels points progresser.

Le lecteur n'a pas assisté aux épreuves. Écrivez pour lui, pas pour vous souvenir.

Le fait avant le jugement

Chaque appréciation s'adosse à un comportement observé, cité. Non pas « *bonne capacité d'analyse* », mais « *a relevé la contradiction entre les documents 10 et 23 sans y avoir été invité, et en a tiré une conséquence sur son plan d'action* ».

Cette règle protège deux personnes. Le candidat, qui peut discuter d'un fait et non d'une étiquette. Et vous, si la décision est contestée : un jugement adossé à des comportements datés se défend, un jugement adossé à des qualités abstraites ne se défend pas.

Une structure qui tient en cinq blocs

Le cadre — poste visé, date, épreuves passées, évaluateurs, et le rappel que l'observation porte sur des situations simulées.

Les points d'appui — trois ou quatre, pas davantage, chacun illustré. Une liste de dix forces ne hiérarchise rien.

Les axes de développement — même nombre, même exigence d'illustration. Formulés comme des comportements à acquérir, pas comme des manques de personnalité : « *construire une hiérarchisation explicite avec échéances* » plutôt que « *manque de rigueur* ».

L'adéquation au poste — la réponse à la question posée, écrite en toutes lettres. C'est le paragraphe que le commanditaire lira en premier ; ne le noyez pas.

Les recommandations — ce qui aiderait cette personne à progresser, et à quelles conditions. C'est la partie qui donne sa valeur au document une fois la décision prise.

Écrire l'inconfortable sans le déguiser

Une synthèse qui n'énonce aucun point faible n'est pas bienveillante, elle est inutile — et elle sera démentie par les faits dans les six mois.

Dire clairement ne veut pas dire écraser. Décrivez le comportement, sa conséquence observée, et ce qui le rendrait différent. « *N'a pas tranché sur trois dossiers à échéance courte ; les a reportés sans date ni condition. Interrogé, a justifié par le manque d'information, sans dire laquelle lui manquait.* » Ce constat est dur et ne comporte aucun jugement de valeur.

Le vocabulaire à écarter

Les qualificatifs de personnalité — *rigide, immature, fragile, dominateur* — ne relèvent pas de ce que vous avez observé et vous exposez. Les formules de potentiel non étayées — « *a le potentiel pour un poste de direction* » — dépassent le domaine de validité de l'outil : vous avez observé une journée, sur des situations de ce poste-ci.

Écartez aussi les mentions sans rapport avec les compétences évaluées : situation familiale, état de santé, origine, opinions. Ce qu'un candidat confie pendant une journée d'assessment n'entre pas dans le document.

Et méfiez-vous du conditionnel de complaisance : « *pourrait sans doute, avec un accompagnement, parvenir à...* » ne dit rien et engage tout le monde.

Le potentiel, quand la question est posée

Elle le sera. Répondez sur ce que vous avez observé : les niveaux 4 sont, par définition, les comportements qui dépassent l'exigence du poste et constituent un appui pour un niveau supérieur. Si le candidat n'en a aucun, l'honnêteté est de le dire ainsi — « *aucun comportement observé au-delà de l'exigence du poste sur les situations proposées* » — et non de conclure à une absence de potentiel, que l'outil ne mesure pas.

La restitution au candidat

Elle se fait de vive voix, avant l'envoi du document, et elle se prépare. Annoncez l'adéquation au poste d'abord — laisser le candidat attendre la conclusion pendant vingt minutes est cruel et improductif.

Appuyez chaque point sur un comportement, et laissez le candidat réagir : il apporte parfois un élément de contexte qui vous manquait, et qui mérite d'être consigné. Cela n'oblige pas à changer le niveau ; cela oblige à l'entendre.

Terminez par ce qui est utile au-delà de la décision. Un candidat non retenu qui repart avec trois axes de travail précis a reçu quelque chose.

Conserver, et pour combien de temps

Les grilles renseignées, la synthèse et le registre de passation sont des données personnelles. Fixez une durée de conservation, annoncez-la au candidat avant l'épreuve, et tenez-la. Les résultats sont confidentiels : ils vont au commanditaire et à personne d'autre — pas au futur collègue, pas au responsable d'une autre direction.

Une synthèse qui circule dans l'entreprise plusieurs années après l'épreuve fait plus de dégâts qu'elle n'a jamais apporté de valeur.

6. Ce sur quoi ce guide s'appuie

Le cadre professionnel

La conduite décrite ici suit les *Guidelines and Ethical Considerations for Assessment Center Operations* de l'International Taskforce on Assessment Center Guidelines (6^e édition, 2015), référence internationale de la méthode : observation de comportements par plusieurs évaluateurs entraînés, séparation des rôles, intégration des données par confrontation, information et consentement du participant, confidentialité des résultats.

Le cadre normatif

La norme **ISO 10667** — *Livraison d'un service d'évaluation : modes opératoires et méthodes d'évaluation des personnes au travail* — organise en deux parties les obligations du client (partie 1) et celles du prestataire (partie 2). Elle n'est pas obligatoire, mais elle fournit le vocabulaire commun d'un accord entre commanditaire et évaluateur : finalité, périmètre, restitution, conservation.

Le cadre légal français

Pour un recrutement, les articles **L. 1221-6**, **L. 1221-8** et **L. 1221-9** du code du travail : les informations demandées doivent avoir un lien direct et nécessaire avec le poste ; le candidat est informé préalablement des méthodes employées ; les résultats sont confidentiels ; les méthodes doivent être pertinentes au regard de la finalité poursuivie.

Pour l'évaluation d'un salarié en poste, l'article **L. 1222-3** pose les mêmes exigences : information préalable, confidentialité des résultats, pertinence de la méthode. S'y ajoutent, selon les cas, l'information ou la consultation des instances représentatives du personnel — point à vérifier avec votre direction des ressources humaines avant la première session.

Le règlement général sur la protection des données s'applique à l'ensemble : finalité déterminée, données adéquates et limitées, durée de conservation définie, droit d'accès de la personne.

Ce guide ne remplace pas un avis juridique

Il décrit une pratique professionnelle et signale les textes qui l'encadrent. L'application à votre situation — convention collective, accords d'entreprise, obligations de consultation — relève de votre direction des ressources humaines et, le cas échéant, de votre conseil.

Aide-mémoire

Une page à détacher et à poser sur la table pendant la session.

Moment	La règle
Pendant l'épreuve	Noter des comportements, pas des jugements. Horodater. N'attribuer aucun niveau.
Juste après	Coter seul, compétence par compétence, sans en parler à personne.
Avant la confrontation	Écrire ses niveaux. Ne plus les modifier.
Pendant la confrontation	Observations d'abord, niveaux ensuite. Une compétence à la fois. Le plus gradé parle en dernier.
En cas d'écart d'un niveau	Revenir aux faits : « sur quoi tu t'appuies ? »
En cas d'écart de deux niveaux	Relire la description du niveau 3 et les indicateurs. Si le désaccord tient, retenir le plus bas et le consigner.
Niveau retenu	Jamais une moyenne. Une décision argumentée.
Compétence non observée	Case vide. Jamais de niveau inventé.
Avant de se séparer	Niveaux retenus, écarts tracés, accord sur ce qui sera dit au candidat.
Dans la synthèse	Un fait cité derrière chaque appréciation. Aucun qualificatif de personnalité.

Si vous ne deviez en retenir qu'une : noter des comportements pendant, juger après, et ne jamais moyenner deux cotations.

Ce que contient la version complète

Le Guide d'utilisation remis avec chaque outil reprend tout ce qui précède, et y ajoute ce qui permet effectivement de coter :

Ce que le guide complet ajoute	À quoi cela sert
Le référentiel de compétences de l'outil	La définition de chaque compétence et ce qu'elle recouvre, dans le vocabulaire du poste évalué.
Les quatre descriptions de niveau, compétence par compétence	Ce qui distingue un comportement insuffisant d'un comportement attendu, et l'attendu de l'excellence. C'est ce sur quoi on cote.
Les indicateurs favorables et défavorables	Les comportements qui manifestent la compétence et ceux qui la contredisent, pour les outils qui en disposent.
Le tableau de pondération	Quelle épreuve observe quelle compétence, et avec quel poids dans la synthèse.
Le déroulé horaire de la session	L'enchaînement des épreuves, leurs durées et les moyens à prévoir.
La feuille de relevé de l'accord inter-juges	Le tableau à remplir pour mesurer si vos évaluateurs s'accordent, session après session.
Pourquoi ces éléments ne sont pas publiés. Réunis, ils forment le barème. Un candidat qui les lit sait quel comportement produire pour obtenir un niveau 4 : il ne devient pas meilleur manager, il devient meilleur candidat, et l'épreuve mesure alors la préparation. Annoncer au candidat les compétences observées est en revanche recommandé, et nous le recommandons aussi. La différence tient entre dire ce qu'on observe, ce qui est loyal, et dire comment on note, ce qui est autre chose.	

Pour obtenir la version complète

Elle est remise avec chaque outil de la gamme, sans supplément : ASSESSMENT CS pour un chef de service, ASSESSMENT INDUS pour un manager opérationnel en industrie, ASSESSMENT SERV pour un manager de proximité dans les services.

MANAEVO — manaevo.com

Document préparé avec l'assistance d'une IA, puis révisé et validé par François Labbas, qui en assume la responsabilité éditoriale.