

SWISS   
assessment

# **Assessment Center Standards**

## **Introduction:**

Les normes de qualité de la technique Assessment Center ont été développées en 1992 par le « Arbeitskreis Assessment Center » (AKAC) Allemagne. Cette association avait l'intention de développer une vision commune de l'Assessment Center (AC) et de formuler des indications concrètes pour la conception, la mise en œuvre et le contrôle de qualité des AC. Par la même occasion, elle voulait indiquer des évolutions nuisibles et des erreurs récurrentes. Au cours des dix années suivantes, l'utilisation de l'AC a fortement augmenté. Parallèlement, cette période a vu de nombreux développements décisifs (innovations telles que l'Internet ou des contraintes telles que la hausse des coûts). En conséquence, un groupe de travail s'est de nouveau réuni à partir de 2002 pour débattre des standards. La version résultante a été adoptée en février 2004 par tous les membres de l'AKAC et publiée après une révision éditoriale finale.

Les standards de la technique Assessment Center formulés par l'AKAC Allemagne sont fondés sur une discussion approfondie qui prend en considération les principaux aspects d'ordre pratique et scientifique. Au printemps 2007, ils ont été examinés par un groupe de travail de l'AKAC Suisse (aujourd'hui Swiss Assessment). Le groupe de travail est arrivé à la conclusion qu'aucun changement fondamental n'était nécessaire pour adapter ces standards aux conditions spécifiques de la Suisse. Quelques ajustements linguistiques suffisaient.

Les éléments suivants ont ainsi été repris par l'AKAC Suisse avec le consentement des auteurs allemands.

## **Objectifs des standards:**

- Créer une base actuelle pour une utilisation compétente de l'AC.
- Vérifier la valeur de l'offre et reconnaître des prestations de mauvaise qualité.
- Faciliter la transparence et la clarté pour les décideurs et les utilisateurs/praticiens.
- Promouvoir l'acceptation de la méthode Assessment Center.

## **Structure des standards:**

Un total de neuf normes ont été établies qui s'orientent formellement au processus de conception et de réalisation de l'AC dans la pratique. Dans la présentation suivante, un principe de base est formulé pour chaque norme. Ce dernier décrit le contenu de la norme en question et son utilité y est décrite dans le texte qui suit.

Par la suite, des informations sur la mise en œuvre spécifique des normes sont données. Sous la rubrique « violations » sont soulignées les approches que l'on trouve dans la pratique qui violent la norme respective. Cette liste met en évidence des comportements qui ne sont pas acceptables et mènent à une exclusion du membre. Le droit d'auteur de ces normes appartient à Swiss Assessment.

**Standard 1:** clarification de la demande et mise en réseau

**Standard 2:** analyse du travail et des compétences requises

**Standard 3:** construction des exercices

**Standard 4:** observation et évaluation

**Standard 5:** Choix et préparation des assesseurs

**Standard 6:** Choix et préparation des candidats

**Standard 7:** préparation et assessment

**Standard 8:** Feedback et suivi

**Standard 9:** Evaluation

## 1. Clarification de la demande et mise en réseau

*Avant de développer et de mettre en œuvre un AC, il est impératif de clarifier et de communiquer les objectifs et les conditions du mandat, de même que les conséquences pour les participants.*

### Utilité

La procédure suit souvent à tort la devise « Faisons développer un AC, beaucoup d'aspects se clarifieront par la suite ». Cependant, l'utilité s'amenuise, lorsque l'on provoque de la résistance chez les participants ou d'autres acteurs impliqués. Par exemple, à la place de se sentir valorisée, la relève peut vivre un AC comme une punition ou le middle management peut craindre une perte de pouvoir par rapport aux décisions concernant son personnel.

Les avantages escomptés sont atteints seulement s'il y a une stratégie de mise en œuvre adéquate. La clarification peut également amener à la décision de renoncer à un AC.

### Réalisation

- Clarification de la mission du mandat – quelle est la valeur ajoutée recherchée de l'entreprise? Par exemple, fidéliser les meilleurs collaborateurs, réduire le risque que chaque domaine garde ses talents pour soi, dépistage centralisé de collaborateurs à potentiel.
- Qui est le client interne du mandat? Comment pouvons-nous nous assurer que les décideurs soutiennent la démarche?
- Quel impact l'introduction de l'AC aura-t-il sur la culture de l'entreprise? – Quel est le message à transmettre?
- Etablir le cadre nécessaire : les objectifs, les ressources, le budget, le délai de l'introduction.
- Comment se présente l'ensemble du processus dont l'AC fait partie? Par exemple, quelle importance donnée aux avis des supérieurs directs par rapport aux observations des assesseurs ; quelles conséquences pour les participants?
- Los d'une sélection interne sur la base des résultats d'un AC, il y a toujours des perdants ; comment faire face à ce problème?
- Comment assurer le suivi? La gestion des données? Le poids des résultats? Quelles sont les mesures à prendre en prévision de décisions concernant la promotion ou le développement des employés?

## Violation

- Tromper : le processus est déclaré comme une mesure de développement du personnel (p.ex. « séminaires d'orientation »), mais en réalité, il sert à visualiser et sélectionner.
- Introduire des AC sans qu'ils soient intégrés dans les processus et outils RH.
- Positionnement vague face aux supérieurs hiérarchiques qui aura un rôle (légèrement) différent à jouer dans la sélection des meilleurs talents.
- Délégation de toutes les étapes du procédé à un consultant interne ou externe sans engagement de l'organisation à prendre les mesures qui s'imposent au vu des résultats.
- Clarification exagérée du mandat et mise en réseau (« nous demandons à tous, nous faisons tous participer »).

## 2. Analyse du travail et des compétences requises

*Une évaluation d'aptitude n'a de sens que sur la base d'une analyse précise des besoins concrets.*

### Utilité

Un AC vérifie si la personnalité et les compétences de la personne correspondent aux exigences de l'activité professionnelle. Avant de procéder à un diagnostic, une analyse du travail et des besoins de l'activité spécifique est donc nécessaire.

Le résultat de cette phase se solde par la définition d'un profil d'exigences sur la base des aspects critiques du travail. Les données recueillies lors de l'analyse des informations décrivant la fonction cible servent également de base pour les étapes ultérieures du processus de conception de l'AC.

### Réalisation

L'analyse du travail et des besoins sert à:

- Détecter les situations de travail pertinentes pour évaluer l'aptitude de la personne à gérer cette fonction et définir pour ces situations les comportements fructueux.
- Recueillir les informations nécessaires concernant le domaine d'activité, les compétences, les aptitudes et autres caractéristiques personnelles pertinentes.
- Etablir les normes minimales pour gérer correctement les situations critiques. Afin de saisir les aspects les plus pertinents, l'analyse est fondée sur une sélection bien réfléchie des méthodes d'analyse avec différentes approches conceptuelles, perspectives et conceptions de l'être humain.

Les conditions suivantes doivent être respectées:

- Le point de départ de l'analyse est l'activité concrète au sein de l'entreprise spécifique.
- Sont entendues les personnes qui ont une vision concrète de la fonction et des exigences (décideurs, titulaires du poste).
- Sont intégrés les objectifs de l'entreprise et les concepts existants des RH et du développement du personnel (p.ex. modèle de compétences, description du poste, etc.).
- En plus des exigences actuelles, des exigences futures sont spécifiées et prises en compte.

Les exigences résumées dans le profil sont décrites avec des exemples précis et des comportements correspondants.

### **Violation**

- Renoncer à une analyse du travail et des besoins.
- Transférer des besoins d'autres groupes cibles ou catalogues d'exigences existants de consultants externes ou d'autres sociétés.
- Collectionner des compétences générales sans assurer une compréhension commune du contenu.
- Collectionner des critères uniquement basés sur le passé ou une vision du futur (p.ex. on aimerait changer la culture et on cherche des personnes qui correspondent à cette nouvelle culture, sans prendre en compte le contexte actuel).
- Renoncer à l'analyse des besoins spécifiques en faveur de listes générales des caractéristiques de capacité.
- Favoriser par l'analyse du travail et des exigences certaines procédures de diagnostic d'aptitude unilatérale (seulement pour les tests / simulations)

## 3. Construction des exercices

*Un assessment center se compose de simulations de travail.*

### Utilité

Si un comportement est approprié ou non dépend fortement de la situation concrète dans un contexte spécifique. Par conséquent, le comportement ne peut être observé et évalué de façon réaliste que dans une situation proche du contexte réel. Afin de faire une prédiction sur l'aptitude d'un candidat à une fonction particulière, des tâches et des situations de travail doivent être ajustées de la manière la plus réaliste possible. Les exercices de l'AC simulent des situations de travail déterminantes pour le succès d'une personne dans une telle fonction.

### Réalisation

- Toutes les méthodes utilisées doivent s'appuyer sur les résultats de l'analyse du travail et des compétences. Ils doivent rendre observable la plus grande partie des comportements en lien avec la mission de la fonction. Ils doivent en plus permettre au moins deux possibilités d'observer chaque compétence.
- Dans un AC, au moins trois types de situations de travail différentes doivent être simulées.
- Le matériel d'exercices et les instructions pour les participants doit être entièrement élaboré afin de clarifier les objectifs et offrir aux participants une orientation claire.
- Chaque compétence doit être détectée dans au moins deux exercices (principe de redondance).
- Si des acteurs sont utilisés, il est nécessaire de formuler des instructions claires pour assurer des normes de difficulté communes d'une part, et d'autre part pour permettre une situation appropriée au candidat. En outre, les acteurs sont préparés par une formation appropriée à leur tâche.
- Dans les AC, les non-simulations (tests, interviews) sont intégrées seulement si certains aspects ne peuvent pas être suffisamment observés pendant les simulations.
- Tous les exercices développés sont testés avant leur utilisation dans un secteur approprié et avec des personnes adéquates.

### Violation

- Vendre l'utilisation d'exercices qui ne reflètent pas les exigences de la position cible ou qui n'ont rien à voir avec la réalité de la position (jeux éthiquement discutables ou inappropriés comme «l'exercice de la NASA»,



- «jeux de survie», etc.) ou encore des sondages d'opinions comme des échantillons du comportement des personnes concernées.
- Utiliser de manière irréfléchie des tests, simulations informatiques ou exercices achetés.
  - La trop grande importance de certains types d'exercices pour des raisons d'économie (par exemple, les discussions de groupe).
  - L'utilisation de méthodes dans lesquelles des simulations sont simplement pensées, par exemple, « Comment réagiriez-vous si... », même si une simulation concrète est raisonnable et réalisable.
  - La directive d'observer un aspect durant un exercice dans lequel cet aspect ne peut pas être suffisamment observé, p.ex. la « capacité d'apprentissage » dans une discussion de groupe.
  - Les instructions pour les participants contiennent des instructions par rapport au comportement (par exemple, « Essayez d'être retenu ») – ainsi, la simulation devient un spectacle.

## 4. Observation et évaluation

*La base du diagnostic d'aptitude se fait grâce à une observation systématique du comportement.*

### Utilité

Un assessment center est caractérisé par l'utilisation prédominante de simulations de travail. Le comportement des participants dans ces simulations est enregistré dans une base de données centrale, dans laquelle les observateurs y documentent leurs impressions et conclusions. Les observations documentées servent à prendre une décision de base pour le diagnostic d'aptitude et la détermination des points forts et aspects à améliorer de chaque participant. Afin d'assurer des évaluations fiables et valides, l'utilisation d'un système d'observation qui s'oriente au profil d'exigences est impératif.

### Réalisation

- L'observation doit être faite sur la base d'un profil d'exigences. Les exigences sont concrétisées pour chaque exercice au travers des indicateurs de compétences (descriptions du comportement à observer).
- Le système d'observation doit réguler le lien entre la phase d'observation et d'évaluation. La documentation d'observation et d'évaluation se doit d'être conforme.
- Les plans d'attribution doivent être clairs, quelle exigence dans quel exercice (matrice des exigences et des exercices) et quel observateur avec quel participant (plan de rotation des observateurs).
- Le comportement de chaque participant est observé indépendamment dans chaque exercice par au moins deux observateurs, chaque comportement doit être observable au moins dans deux exercices (principe de redondance).
- Afin d'éviter des erreurs de jugement en raison de la surcharge et de la complexité, un maximum de cinq compétences (de préférence trois) par exercice sont observées.
- Chaque observateur relève immédiatement à la fin de chaque exercice, son évaluation indépendante d'après ses observations.
- L'intégration des données dans le résultat global doit se faire dans un délai court afin de régler les divergences quand l'observation est encore présente dans la mémoire des observateurs.
- La fusion des données suit un procédé clairement défini et s'applique de la même manière à tous les participants.

## Violation

- A la place d'indicateurs de comportement clairs, des descriptions générales laissent place à l'interprétation.
- Des systèmes d'évaluation « ad hoc » et ambigus qui ne proposent pas un procédé d'observation et d'évaluation précis.
- L'évaluation est dissociée de l'observation par des jugements globaux indifférenciés (« bons », « mauvais ») qui peuvent être attribués uniquement aux impressions générales plutôt qu'aux observations du comportement.
- Le jugement individuel de l'observateur est déformé par un échange d'informations ou une prise d'influence (par exemple, par un cadre supérieur) avant l'AC.
- Lors des conférences d'intégration, les observateurs parlent souvent des premiers participants en détail et se fatiguent ; par conséquent, les discussions autour des derniers candidats ne se font plus avec le même soin.
- La performance des autres participants sert de référence pour l'évaluation.

## 5. Choix et préparation des assessesurs

*Des assessesurs bien préparés qui représentent adéquatement la société sont les mieux placés pour prendre des décisions éclairées.*

### Utilité

Les assessesurs qui, dans le cadre d'un assessment center, influencent la carrière professionnelle des participants doivent avoir une connaissance suffisante de la fonction cible et connaître le processus de sélection et son application. Une formation complète des assessesurs est une partie essentielle d'un AC. Elle doit permettre à l'assesseur d'émettre des diagnostics valides et de prendre des décisions en connaissance de cause. Les assessesurs connaissent et tiennent compte des chances, risques et sources d'erreurs possibles. Le choix et la formation des assessesurs sont des facteurs clés pour que tous les participants puissent accepter l'AC et les décisions prises.

### Réalisation

- Les assessesurs internes à l'entreprise sont issus d'au moins un niveau au-dessus de la fonction cible.
- Il faut s'assurer que la composition du groupe d'observateurs internes représente l'entreprise de manière appropriée au niveau de l'expérience, du savoir du métier et de la vision concernant la fonction cible.
- Les consultants externes peuvent, en fonction de la politique d'entreprise et des exigences, compléter les équipes d'assessesurs internes.
- Un mélange équilibré d'assessesurs expérimentés et de nouveaux assessesurs est recommandé.
- Les observateurs participant pour la première fois à un AC doivent suivre un entraînement avec le contenu suivant:
  - Informations sur le concept de diagnostic d'aptitudes
  - Description des méthodes utilisées
  - Présentation des critères d'exigence et de la fonction cible
  - Présentation et entraînement du processus d'observation et d'évaluation
  - Sujet : séparation de l'observation de l'évaluation
  - Sources d'erreurs dans l'observation et l'évaluation
  - Présentation du contenu / des objectifs / du procédé de la conférence d'assessesurs
  - Formation à l'entretien de feed-back
- Réflexion sur la responsabilité et les conséquences du rôle d'assesseur. La formation continue est nécessaire lors des changements de fond de l'AC, de

nouveaux groupes cibles ou des pauses plus longues de participations des  
assesseurs.

### **Violation**

- L'assesseur préparé envoie un collègue inadéquat.
- L'assesseur est réaffecté contre son gré à l'AC.
- Les assesseurs sans formation suffisante entrent en fonction.
- La relève pour des fonctions d'encadrement est sélectionnée principalement par des personnes externes ou des spécialistes du métier.
- Lors de procédures internes: l'assesseur est le supérieur hiérarchique direct du participant.

## 6. Choix et préparation des candidats

*Choix systématique et informations transparentes sont à la base de la réussite économique et personnelle d'un AC*

### Utilité

Le choix et la préparation sont des facteurs clés qui influent sur l'acceptation de l'AC par tous les intéressés. Par conséquent, les critères de sélection à la participation de l'AC doivent être communiqués ouvertement et appliqués rigoureusement pour toutes les personnes. Les participants potentiels doivent être informés de l'objectif fondamental du processus et des opportunités / risques de la procédure afin de leur permettre une décision éclairée concernant une (non-) participation. Des informations supplémentaires sur les exercices ainsi que des stratégies de préparation sont données pour compenser les différents niveaux de connaissances entre les participants et permettre l'acquisition d'expériences avec la situation d'AC. Toutes les mesures servent également à réduire la problématique des perdants.

### Réalisation

- La participation peut être liée à des critères formels et judicieux dans le sens de tests d'aptitude (par exemple, avoir parcouru certaines fonctions, avoir suivi certaines formations au préalable, etc.).
- En tant que processus de sélection, toutes les approches de l'évaluation d'aptitude sont en principe proposées (tests, entretiens préliminaires, etc.), mais seulement si elles se rapportent aux besoins identifiés de la fonction cible.
- Seuls les candidats avec une chance réaliste de succès sont acceptés à un AC.
- Le mieux est de standardiser l'information préalable des participants, par exemple à l'aide de documents écrits, afin de garantir un même niveau d'information à tous les participants.
- La préparation pour l'AC est si possible soutenue par le superviseur direct. Cette préparation est axée sur un coaching sur les compétences (par exemple, la préparation du matériel d'une présentation) et se distingue clairement des stratégies de déception (s'entraîner à jouer un rôle).

### Violation

- La sélection est arbitraire et sans système.
- La nomination par le superviseur ne se conforme pas aux critères prédéterminés (par exemple, se débarrasser par une promotion d'un collaborateur désagréable, ne pas nommer un employé hautement

performant afin de le garder chez soi, nommer les meilleurs spécialistes pour des postes de direction, etc.).

- Les superviseurs nomment leurs employés pour l'AC pour éviter de devoir soulever eux-mêmes des dysfonctionnements.
- Les participants qui se sont proposés eux-mêmes ne reçoivent aucune préparation et sont donc dans une situation désavantageuse par rapport aux autres participants.
- Des informations fausses, voire aucune information donnée concernant le but (par exemple, sélection au lieu du prétendu développement de l'AC) ou les chances et les risques de la participation (par exemple, les effets des résultats de l'AC sur l'évolution de la carrière).
- Aucun objectif clair n'est donné pour les exercices individuels ou les catégories d'observations sont cachées.

## 7. Préparation et assessment

*Une bonne planification et une modération professionnelle assurent une passation transparente et ajustée de l'AC.*

### Utilité

L'assessment center est un processus complexe et dynamique, dans lequel les procédés doivent clairement être réglementés et transparents. La modération et les outils d'organisation appropriés assurent que toutes les parties puissent se concentrer sur leurs tâches. La planification et la passation professionnelle de l'AC sont une base pour l'équité et le respect de toutes les parties concernées.

### Réalisation

- Il est nécessaire de planifier les rendez-vous, les locaux et les groupes de participants au moment opportun.
- L'événement aura lieu dans des locaux assurant un processus ininterrompu et confidentiel.
- Un agenda individuel et clair permet à toutes les parties de connaître les exercices dont il est question, l'heure de passage, le lieu de déroulement et les postes occupés (participants et assessseurs). Il est important de vérifier lors de la planification que les exercices pour tous les participants se déroulent dans un ordre comparable afin d'éviter les distorsions de la perception par les effets de l'ordre (p.ex. pas toujours la même personne effectuant un exercice en premier).
- Seul le personnel approprié et formé peut être prévu en tant qu'acteur.
- La modération veille à ce que le temps et les standards soient remplis, en particulier lors des processus d'évaluation et de la conférence d'intégration des observations. Les modérateurs sont qualifiés pour cette position et sont en mesure de faire respecter les standards.
- Les temps d'attente entre les exercices pour les participants doivent être aussi courts que possible.
- Le processus est protégé contre les divulgations indésirables de l'information, par exemple en recueillant le matériel à la fin de chaque exercice et en insistant sur la discrétion concernant le contenu des exercices.
- Au début de l'AC, une information concernant le programme et les règles est donnée.
- Les participants (dans des AC de développement) sont informés des critères observés et évalués avant le début de chaque exercice.



## Violation

- Personne n'est responsable de la modération de l'AC.
- Les assistants ou les assesseurs sont utilisés pour la modération.
- Le modérateur lit seulement les instructions d'exercices, mais ne contrôle pas la qualité du processus d'observation et d'évaluation.
- Le recrutement spontané des participants, assesseurs et acteurs.
- Charge excessive pour les participants due à des agendas trop serrés.
- Le temps d'évaluation nécessaire après chaque exercice n'est pas programmé.
- Le même exercice a lieu pour certains le matin et pour d'autres le soir.
- La conférence des assesseurs (conférence d'intégration) est menée dans l'urgence.
- L'AC a lieu dans des locaux qui sont ouverts à tout le monde, ce qui va inévitablement causer des interférences nuisibles.

## 8. Feedback et suivi

*Tous les participants d'un AC ont droit à un feed-back individuel afin de comprendre le résultat et d'en tirer des leçons. Après l'AC, des mesures concrètes sont définies et mises en place.*

### Utilité

Afin que chaque participant puisse tirer un profit maximal de l'AC pour son développement personnel et le développement de ses compétences, il est important qu'il reçoive un feed-back exhaustif concernant le résultat et les observations de son comportement. Si les informations sont insuffisamment, voire pas du tout transmises, un AC ne peut que partiellement déployer son utilité pour l'entreprise et l'individu. En raison d'un feed-back de haute qualité, la transparence du processus est augmentée, ce qui conduit dans les cas de procédures irréprochables à une plus grande acceptation par toutes les parties concernées.

### Réalisation

- Après une procédure d'évaluation, les participants, sans exception, se voient offrir la perspective d'un entretien de feedback dans un délai raisonnable. Les participants peuvent ou non accepter cette offre sur une base volontaire.
- Le feed-back consiste en un entretien individuel et confidentiel du participant avec un ou deux assesseurs.
- L'entretien est soutenu par un matériel approprié. Il s'oriente au cas spécifique (selon participants et résultats).
- Le retour se base uniquement sur les observations concrètes lors des exercices durant l'AC et le résultat de la conférence des assesseurs. Les éléments clés du feed-back sont des forces et faiblesses personnelles par rapport aux critères d'exigence, les recommandations spécifiques de développement et la décision (à condition que l'AC serve à une décision concrète).
- Les décisions prises sur la base de l'AC sont à valider et documenter au plus vite afin qu'elles puissent être communiquées.
- Il est recommandé de fournir aux participants un résumé écrit des résultats.
- La confidentialité et la protection des données sont à respecter par toutes les parties concernées.
- Après l'AC, un plan d'action concret est rédigé pour chaque participant. Celui-ci s'oriente sur les exigences de la fonction actuelle ou future. La réalisation du plan de développement est régulièrement contrôlée.

## Violation

- Une partie ou la totalité des participants de l'AC ne reçoit aucun entretien de feed-back.
- Le feed-back n'est pas orienté comportement, mais se compose de déclarations générales (« il lui manque des compétences sociales ») ou se réfère à des informations qui ne se basent pas sur le comportement observé lors de l'AC.
- Les assesseurs internes sont systématiquement libérés de la responsabilité de donner du feed-back et le feed-back est délégué aux assesseurs externes ou aux modérateurs.
- Il y a des mesures recommandées, qui n'ont rien à voir ni avec le profil du participant ni avec celui de la fonction cible, par exemple, un séminaire de leadership pour des spécialistes.
- Les mesures ne sont ni planifiées ni réalisées.

## 9. Evaluation

*Des contrôles de qualité et de validité réguliers des AC assurent que les objectifs souhaités soient durablement atteints.*

### Utilité

Chaque AC représente un investissement important. La corrélation entre les critères d'exigences définies, les composantes de l'AC et le succès réel du candidat dans la pratique n'est au début qu'une hypothèse. C'est la vérification empirique qui montre, dans la durée, la validité de la construction et les éventuels besoins d'amélioration.

### Réalisation

Des raisons qui rendent un contrôle de validité empirique obligatoire:

- Première introduction d'un AC
- Adaptation à un nouveau groupe cible
- Adaptation aux changements durables dans l'organisation
- Des changements importants dans la procédure de l'AC et/ou le matériel de l'AC.

Même avec une procédure inchangée, les contrôles de validité doivent être répétés tous les 2 à 5 ans au plus tard. Les perspectives suivantes sont pertinentes pour l'évaluation:

La structure interne de la procédure: les fautes et obstacles liés au processus de l'AC doivent être identifiés et résolus tôt:

- Niveau approprié de difficulté de chaque exercice et dimension
- Une contribution suffisante de chaque exercice et dimension pour l'évaluation d'ensemble
- Possibilité de différenciation appropriée des exercices et dimensions entre les participants.

La qualité du pronostic: l'examen de la qualité du pronostic répond à la question de savoir si les bons participants ont été sélectionnés. Les critères corrects doivent donc être sélectionnés:

- Bonne qualité du pronostic des potentiels / aptitudes en fonction des critères de probation
- Suivi des recommandations de l'AC concernant le développement des participants.

L'acceptation et l'équité: l'acceptation constitue la condition de base pour l'utilisation à long terme du processus et contribue à rendre l'entreprise attractive aux yeux des candidats externes:

- Equité de la procédure pour des groupes spécifiques, par exemple un participant repris à plusieurs reprises ou des participants de différents domaines et disciplines
- Acceptation du processus par les participants, les assesseurs et autres parties concernées.

### **Violation**

- Introduction et mise en œuvre d'un nouvel assessment center sans examiner la structure interne de la procédure.
- Au lieu d'un contrôle empirique de la validité, se référer seulement à une acceptation générale ou quelques retours positifs.
- Contrôle de la qualité mené uniquement par la personne / l'institution qui a développé l'AC.
- Choix des critères de validation essentiellement sous un point de vue de la disponibilité facile des données.