

# Les évaluations de management

Compétences professionnelles

Paul Newton

PAUL NEWTON

---

# **LES ÉVALUATIONS DE MANAGEMENT**

## COMPÉTENCES PROFESSIONNELLES

Les évaluations de management: Compétences professionnelles

1e édition

© 2019 Paul Newton & [bookboon.com](https://bookboon.com)

ISBN 978-87-403-2703-8

# CONTENU

	<b>Préface</b>	<b>6</b>
	<b>Introduction</b>	<b>7</b>
<b>1</b>	<b>Format de l'évaluation de management</b>	<b>11</b>
1.1	Tests d'aptitudes et questionnaires de personnalité	12
1.2	Types d'exercices	13
<b>2</b>	<b>Les évaluateurs</b>	<b>16</b>
<b>3</b>	<b>Préparation initiale</b>	<b>19</b>
3.1	Étape 1 - Connaître l'entreprise	19
3.2	Étape 2 - Connaître le marché	21
3.3	Étape 3 - Connaître vos principaux concurrents	22
3.4	Étape 4 - Se connaître soi-même	24



<b>4</b>	<b>Préparation détaillée</b>	<b>26</b>
<b>5</b>	<b>Développement professionnel</b>	<b>32</b>
<b>6</b>	<b>Autres ressources gratuites</b>	<b>35</b>
	<b>Références</b>	<b>36</b>

# PRÉFACE

Cet eBook explique ce à quoi vous pouvez vous attendre si vous vous rendez dans un centre d'évaluation de management. Ils sont couramment utilisés lors de la sélection des diplômés pour le management, du perfectionnement des superviseurs en managers et de la promotion des cadres hiérarchiques à des postes de direction.

Vous apprendrez :

- Comment les centres d'évaluation sont organisés et comment ils diffèrent selon leur utilisation à des fins de recrutement ou de perfectionnement.
- La terminologie des ressources humaines qui peut vous aider à comprendre exactement ce qui est évalué.
- Comment les évaluateurs utilisent les fiches de notation pour consigner la façon dont vos comportements sont liés aux compétences du poste.
- Quelles recherches vous devez faire pour vous familiariser avec le jargon, les processus et les questions que les personnes occupant ce poste sont censées connaître.
- Comment utiliser la lettre d'invitation, l'ordre du jour et la spécification du poste pour déterminer ce que l'on attend de vous le jour même.

# INTRODUCTION

Les entreprises utilisent l'évaluation de management à des moments clés du développement personnel d'un individu. Ceci comprend :

- La sélection des diplômés pour le management.
- La formation un groupe de superviseurs pour en faire des managers.
- La recherche de membres de l'exécutif ou du conseil d'administration.

En tant que manager, vous devrez participer à des évaluations de management dans le cadre du programme de développement de votre entreprise ou lorsque vous cherchez un nouveau poste ou souhaitez obtenir une promotion.



Au cours de ce type d'évaluation, vous devrez démontrer que vos compétences sont appropriées pour le poste. Pour ce faire, vous effectuerez une variété d'exercices conçus pour évaluer vos capacités pratiques et pour démontrer que vous travaillez au niveau approprié pour chacune des compétences requises.

Les évaluations de management diffèrent des entretiens par le fait que vous devez à la fois «montrer» et «dire» aux évaluateurs que vous possédez ces compétences. La plupart des entreprises utilisent un «centre d'évaluation» ou un centre de développement» pour mener ces exercices. Un centre d'évaluation en management est un événement plutôt qu'un lieu. Il se déroule généralement sur une journée complète à l'extérieur de l'entreprise. Par souci de simplicité, le terme «centre d'évaluation» sera utilisé tout au long de cet eBook car il est synonyme du terme «centre de développement». Il peut être défini comme suit :

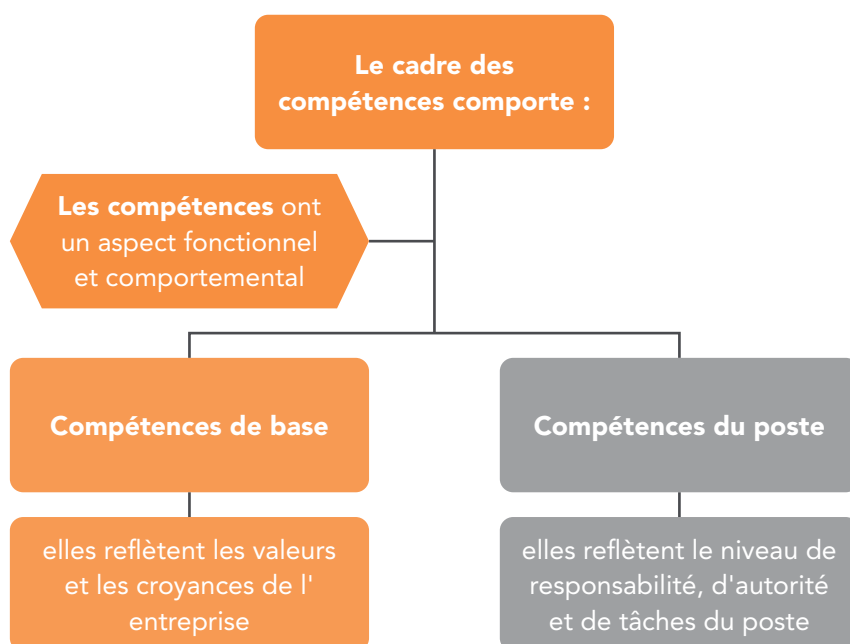
*Une méthode d'évaluation des aptitudes et des performances appliquées à un groupe de participants par des évaluateurs formés utilisant divers processus de diagnostic d'aptitudes afin d'obtenir des informations sur les aptitudes ou le potentiel de développement des candidats*

Les évaluations de management ont souvent lieu dans un lieu externe qui offre plusieurs salles adaptées à ces exercices. Cela permet aux évaluateurs, qui sont responsables de l'évaluation du groupe, d'observer correctement chaque candidat démontrer son comportement dans une ou plusieurs des compétences requises pour le poste.

Ces sessions durent généralement toute une journée et vous recevrez un ordre du jour détaillant la façon dont elles seront structurées. Il est important que vous utilisiez ce document et tout autre document lié au poste et à l'entreprise dans le cadre de votre préparation.

Chaque évaluation de management est unique parce qu'elle dépend de la culture et de l'éthique de l'entreprise, ainsi que des exigences spécifiques du poste pour lequel les candidats sont évalués. Les entreprises qui réussissent mettent tout en œuvre pour s'assurer que leurs efforts de développement sont investis dans les personnes qui ont le plus de chances de réussir et qui correspondent le mieux à leur culture.

Les entreprises qui utilisent les centres d'évaluation auront mis en place un «cadre de compétences» qu'elles utiliseront pour évaluer leurs employés actuels ainsi que les nouvelles recrues. Ce cadre définit les compétences requises pour chaque poste et leur évolution en fonction du niveau de management et des responsabilités du poste.



Chaque entreprise aura également ses compétences «de bas » que chaque individu devra posséder en plus de ses compétences professionnelles. Pour chaque compétence du cadre, il y a une explication détaillée des comportements qui sont nécessaires pour exercer le poste avec efficacité et efficience.



Chaque secteur de management a sa propre terminologie et ses propres acronymes et l'évaluation de management ne fait pas exception. Le tableau suivant vous aidera à vous familiariser avec les termes couramment utilisés dans l'évaluation du management et dans le présent eBook.

Terme	Définition de l'évaluation de management
<b>Comportement</b>	Tout ce que vous dites ou faites peut être lié à un domaine de compétence.
<b>Compétences</b>	Un groupe de comportements spécifiques, observables et vérifiables, qui peuvent être facilement et logiquement classés ensemble et qui sont liés à la réussite professionnelle.
<b>K.S.A.</b>	Connaissances ( <b>K</b> nowledge), Capacités( <b>S</b> kills), Aptitudes ( <b>A</b> bilities) et Attitudes nécessaires à l'acquisition d'une compétence.
<b>Simulations</b>	Situations fictives dans lesquelles on s'attend à ce que le candidat réponde du point de vue d'une personne du niveau recherché, p. ex. un exercice de la corbeille.
<b>Évaluateur</b>	Une personne formée pour observer, enregistrer, classer et porter des jugements fiables sur les comportements des personnes évaluées. (Habituellement au moins un niveau au-dessus du niveau demandé.)
Source: Lewis Rowe, Tina, <i>A Preparation Guide for the Assessment Center Method</i> (2006), Charles C. Thomas Publishers Ltd, Illinois, USA.	

L'évaluation de management consiste à identifier les personnes qui sont en mesure de démontrer les compétences nécessaires au niveau approprié pour le poste. Le développement des compétences est un processus continu tout au long de votre carrière et fait partie de votre développement professionnel et personnel global. Si vous souhaitez en savoir plus sur la façon de développer vos propres compétences ou celles des membres de votre équipe, vous pouvez télécharger gratuitement notre eBook **Comment développer les compétences**.

Il est important d'être clair sur la différence entre les compétences et les objectifs. Les compétences concernent la « *manière dont vous accomplissez les choses ou dont vous vous comportez* » lorsque vous faites quelque chose. En revanche, les objectifs sont liés à « *ce que vous réalisez réellement* » et ne se rapportent pas à la façon dont vous y êtes arrivé.

Si votre évaluation de management fait partie d'un programme de développement organisationnel, vous remarquerez cinq différences clés entre celui-ci et celui conçu dans le cadre du processus de recrutement :

- Vous participerez activement à votre propre évaluation.
- On vous demandera d'évaluer les compétences des autres membres du groupe et de leur faire part de vos commentaires.
- Vous recevrez des commentaires détaillés sur leurs performances et sur la façon dont cela affecte leur développement futur.
- Vous serez responsable de gérer votre propre développement professionnel continu (DPC).
- Ceux qui observent les exercices agissent comme facilitateurs plutôt que comme évaluateurs lorsqu'ils jugent vos compétences.

Le niveau de réussite que vous pouvez atteindre en participant à une évaluation de management a une forte corrélation avec le temps et les efforts que vous consacrez à votre préparation. Cela vous permettra d'assister à l'évaluation de management avec la bonne mentalité et une vision claire de ce qui est nécessaire.

#### **Points Clés**

- Un centre d'évaluation en management est un événement plutôt qu'un lieu. Il se déroule généralement sur une journée complète à l'extérieur de l'entreprise.
- Les entreprises s'en servent pour sélectionner les diplômés en management, faire évoluer les superviseurs en managers et promouvoir les cadres supérieurs à des postes de direction.
- Les évaluateurs observent chaque candidat et déterminent quelles personnes sont en mesure de démontrer les compétences nécessaires au niveau approprié pour le poste.
- Savoir comment un centre d'évaluation est organisé et ce que les évaluateurs recherchent vous aidera à réussir.

# 1 FORMAT DE L'ÉVALUATION DE MANAGEMENT

La plupart des centres d'évaluation de management proposent une variété d'activités qui durent une journée entière. Certaines évaluations se concentrent uniquement sur des exercices, d'autres comprennent également un entretien. Cet entretien peut se dérouler en tête-à-tête ou devant un jury.

La nature exacte de votre évaluation de management sera détaillée dans l'ordre du jour envoyé avec votre lettre d'invitation afin que vous ayez une idée de ce qui vous attend et que vous puissiez vous y préparer.

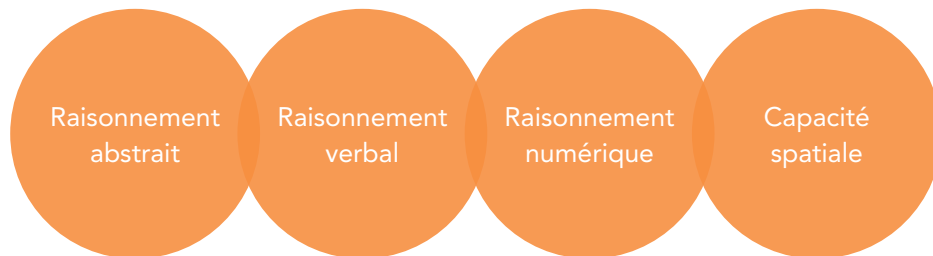


Vous devez maintenant montrer à la société que vous êtes la «meilleure personne pour le poste parce que vos compétences correspondent le mieux à leurs compétences de base et à leurs compétences professionnelles. Vous n'avez qu'une seule chance de montrer aux évaluateurs que vous possédez les compétences au bon niveau pour le poste. Si vous ne montrez pas une compétence particulière, un évaluateur ne peut pas vous noter pour cette compétence.

Traitez chaque exercice comme une entité distincte et faites de votre mieux pour démontrer les compétences appropriées, peu importe le fait que vous ayez fait la même chose dans un exercice précédent. Une carte ou une feuille de pointage distincte sera utilisée pour chaque exercice et, dans la plupart des cas, des évaluateurs différents seront sollicités, soulignant encore davantage la nécessité de démontrer toutes les compétences pertinentes si vous voulez maximiser votre résultat.

## 1.1 TESTS D'APTITUDES ET QUESTIONNAIRES DE PERSONNALITÉ

Les tests d'aptitude, aussi appelés tests de capacité, sont utilisés pour évaluer les capacités de raisonnement d'une personne. Les tests mettent l'accent sur vos compétences en raisonnement numérique, raisonnement verbal et abstrait, bien que certains rôles puissent également être intéressés à évaluer votre capacité de raisonnement spatial.



Pour obtenir un score élevé à ces tests, il **est essentiel de s'entraîner** afin de se familiariser avec le style et le format des questions. Cela vous permettra d'augmenter votre vitesse et votre précision ainsi que votre score final. Les tests durent habituellement environ 30 minutes et consistent en un questionnaire à choix multiples de 20 à 35 questions. Si vous êtes confronté à un ou plusieurs tests d'aptitude, vous pouvez vous préparer en téléchargeant gratuitement notre eBook **Préparation aux tests d'aptitude..**

De nombreuses entreprises utilisent des questionnaires de personnalité pour évaluer dans quelle mesure la personnalité d'un candidat correspondra à leur culture et à leurs valeurs. Les questionnaires de personnalité les plus utilisés dans le recrutement sont l'indicateur Myers-Briggs (MBTI), DISC, SHL OPQ32r, et MMPI-2-RF. Ils sont généralement composés d'environ 50 à 200 questions à l'aide d'un mélange de réponses à 2 échelles, à 5 échelles et à 7 échelles.

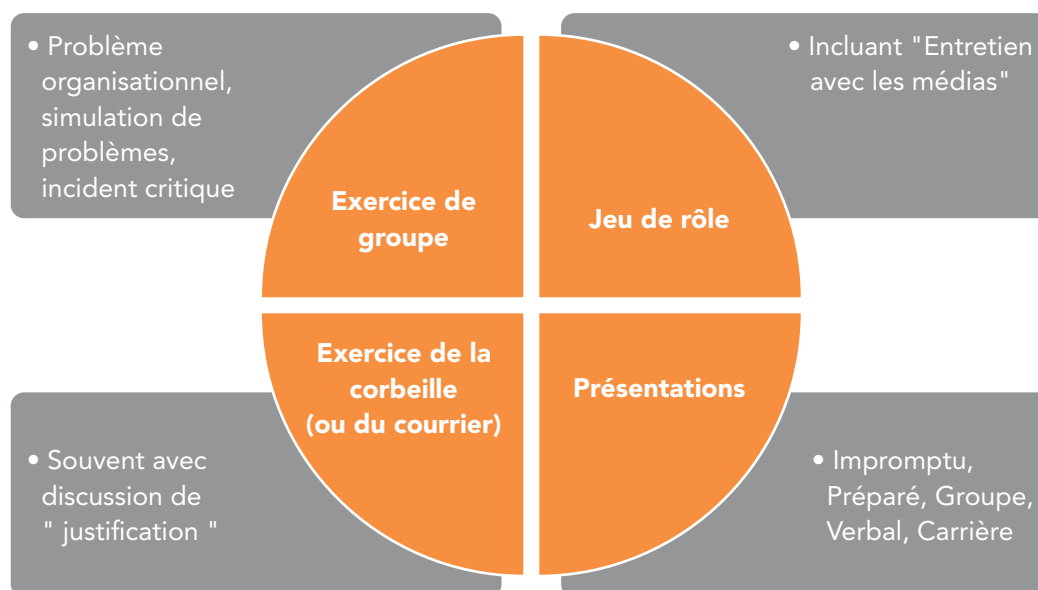
Bon nombre des questions qui vous seront posées sont conçues pour mesurer certaines qualités recherchées par les entreprises, comme l'honnêteté, l'intégrité et les comportements de leadership. Ils visent également à quantifier la capacité d'une personne à travailler efficacement dans des circonstances stressantes et à contrôler des émotions destructrices comme la colère et la négativité.



Une partie de votre préparation à un questionnaire de personnalité consiste à définir lequel de vos comportements constitue votre personnalité au travail et comment ces comportements s'intègrent à votre rôle. Vous pouvez en apprendre plus à ce sujet dans notre eBook gratuit **Préparation aux tests de personnalité**.

## 1.2 TYPES D'EXERCICES

Les exercices de management les plus courants peuvent être regroupés sous les quatre rubriques suivantes, comme le montre le diagramme.



Ces exercices offrent aux évaluateurs la meilleure occasion d'observer le comportement des candidats, la façon dont ils réagissent à des problèmes imprévus et la façon dont ils communiquent avec les autres.

Quel que soit l'exercice que l'on vous demande de faire, vous recevrez un résumé de l'exercice qui contient une description de la situation et des renseignements généraux, votre rôle dans cette situation et les résultats que vous êtes censé obtenir dans le temps alloué. Il est important de travailler dans les délais prescrits et de respecter les paramètres établis dans le cahier des charges de l'exercice.



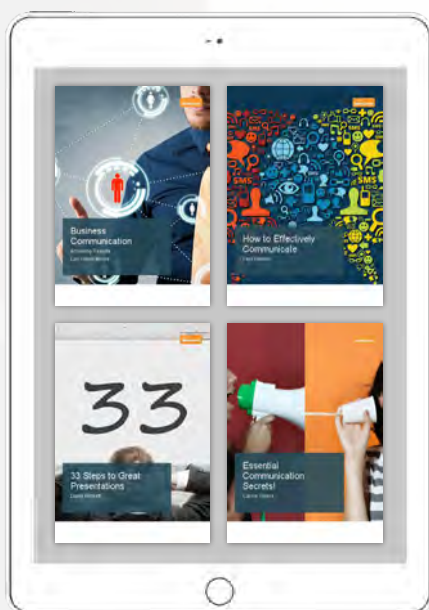
Évitez de faire des suppositions ou de dépasser le temps imparti parce que cela ne vous apportera pas des points supplémentaires. Les évaluateurs ne peuvent vous noter qu'en fonction de la carte de pointage de l'exercice.

Certains exercices seront observés, mais bon nombre d'entre eux sont filmés sur vidéo, puis visionnés par les évaluateurs tous ensemble. Que vous soyez observé ou filmé, vous devez agir comme si vous faisiez face à une situation «réelle» afin d'avoir l'occasion de montrer vos compétences à leur meilleur. Pour une description détaillée de chaque type d'exercice et de ses compétences associées, vous pouvez télécharger gratuitement notre eBook '**Exercices d'entretien**'

Une fois tous les exercices terminés, les évaluateurs se réuniront pour comparer leurs notes et mettre au point une note pour chaque personne. Bien qu'il ne soit pas souvent pratique de donner aux candidats une évaluation de leur performance, c'est toujours une bonne idée de faire un suivi de votre évaluation par téléphone ou par email, car cela peut être très utile pour les évaluations futures.

### Points Clés

- La nature exacte de votre évaluation de management sera précisée dans l'ordre du jour joint à votre lettre de convocation.
- Cette évaluation peut comprendre des exercices de simulation de management, un questionnaire de personnalité, des tests d'aptitude et/ou un entretien.
- Les tests d'aptitude au management mettent l'accent sur vos compétences en raisonnement numérique, verbal et abstrait.
- Les questionnaires de personnalité sont utilisés pour évaluer dans quelle mesure votre personnalité correspondra à la culture et aux valeurs de l'entreprise.
- Les exercices les plus couramment utilisés comprennent l'exercice de la corbeille, les jeux de rôle, les discussions de groupe et une présentation.
- Demandez toujours un retour d'information auprès du centre d'évaluation, même si cela se fait par email à une date ultérieure..



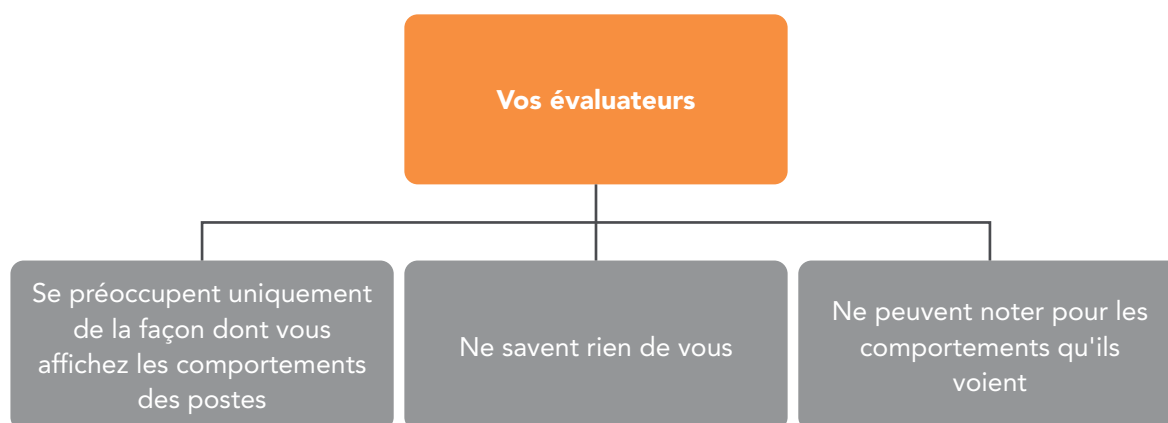
Discover our eBooks on  
**Communication Skills**  
and hundreds more

[Download now](#)

**bookboon**

## 2 LES ÉVALUATEURS

Ce sont ces personnes que vous devez convaincre que vous possédez toutes les compétences du poste et que vous pouvez les utiliser au niveau approprié. La seule façon d'y parvenir est de leur «*montrer*» ces capacités dans chacun des exercices qui composent votre évaluation de management.



Dans tout ce que vous faites, vous devez vous rappeler trois choses au sujet de vos évaluateurs. Premièrement, ils ne savent rien de vous, alors vous devez leur montrer qui vous êtes et ce que vous pouvez faire. Deuxièmement, ils ne s'intéressent qu'à la façon dont vous démontrez les comportements détaillés sur la carte de pointage. Troisièmement, ils ne peuvent que vous donner une note pour les comportements que vous démontrez, car les hypothèses ne peuvent être validées ou enregistrées.

Vos évaluateurs peuvent varier selon qu'il s'agit d'une évaluation de développement interne ou d'une partie du processus de recrutement. Dans le premier cas, les évaluateurs seront généralement des personnes d'au moins un niveau de management supérieur à celui du poste. Ils auront des attentes claires quant au type de personne qu'ils envisagent de recruter pour le poste, surtout si cela a un impact direct sur leur propre performance.

Lorsque l'évaluation fait partie du processus de recrutement, les évaluateurs sont susceptibles d'être un mélange de professionnels des RH et de la haute direction de l'organisation. Ils auront les compétences nécessaires pour observer, classer et noter les comportements des rôles détaillés sur la carte de pointage. Ceux-ci auront été identifiés à partir de la description et de la spécification des postes, ce qui permettra de s'assurer que les évaluateurs sont cohérents dans la façon dont ils évaluent les individus.



Les cartes de pointage suivantes vous donneront une idée de la façon dont votre évaluateur évaluera votre performance pour chaque exercice et de son lien avec les compétences du poste.

Dans ces exemples, la note va de 1 à 10, 1 étant faible ou insatisfaisant et 10 étant totalement capable et adapté au poste.

<b>Candidat : Antonio Jiminez</b>	<b>Évaluateur : JN Date :9/6/XX</b>
<b>Exercice : Discussion en groupe</b>	<b>Compétence : Influant</b>
<b>Définitions des rôles de compétence</b>	<b>Note</b>
Pose des questions et écoute attentivement afin de comprendre les besoins et les points de vue des autres. <i>A essayé de s'assurer que tous les membres du groupe ont été entendus équitablement et ont clarifié leur position au besoin.</i>	7
Anticipe les objections, les risques et les réactions probables. <i>Anticipe les objections à certaines occasions lorsqu'elles apportent des solutions possibles.</i>	5
Utilise toute une gamme de tactiques et/ou d'arguments pour persuader les autres. <i>Bonne connaissance des techniques de débat - résume bien les arguments et va droit au but.</i>	7
Présente un cas équilibré et raisonné lorsqu'il recommande une décision ou un plan d'action particulier. <i>Était conscient des lacunes de sa solution préférée.</i>	7
Est constructif lorsqu'il est confronté à un désaccord. <i>Toujours poli et prévenant ; a essayé de persuader plutôt que de miner.</i>	8
Communique des idées de façon claire, persuasive et affirmée. <i>Débatteur robuste avec une bonne maîtrise de l'art oratoire.</i>	7

Le premier exemple de carte de pointage vous montre comment une personne a été notée pour sa performance dans l'exercice de discussion de groupe pour la compétence « influencer » Les notes de l'évaluateur sont indiquées en italique noir.

Le deuxième exemple montre la carte de pointage globale de la personne pour la compétence « influencer » concernant trois exercices ; discussion de groupe, jeu de rôle et présentation impromptue.

Fiche de pointage global pour la compétence : Influence				
Date : 9/6/XX	Candidat : Antonio Jiminez		Score final: 6,5	
Définitions des rôles de compétence	Exercice	Notes des évaluateurs	Note globale	
Pose des questions et écoute attentivement afin de comprendre les besoins et les points de vue des autres.	Groupe Discussion Jeu de rôle Imp. Présentation	7, 6, 7, 8 6, 6, 5, 7 –	<b>6,5</b>	
Anticipe les objections, les risques et les réactions probables.	Groupe Discussion Jeu de rôle Imp. Présentation	5, 4, 7, 6 4, 5, 5, 5 5, 6, 6, 6	<b>5,3</b>	
Utilise toute une gamme de tactiques et/ ou d'arguments pour persuader les autres.	Groupe Discussion Jeu de rôle Imp. Présentation	7, 8, 7, 7 – 5, 4, 4, 4	<b>5,6</b>	
Présente un cas équilibré et raisonné lorsqu'il recommande une décision ou un plan d'action particulier.	Groupe Discussion Jeu de rôle Imp. Présentation	7, 7, 6, 7 – 7, 6, 5, 7	<b>6,5</b>	
Est constructif lorsqu'il est confronté à un désaccord.	Groupe Discussion Jeu de rôle Imp. Présentation	8, 7, 7, 8 8, 8, 7, 7 –	<b>7,5</b>	
Communique des idées de façon claire, persuasive et affirmée.	Groupe Discussion Jeu de rôle Imp. Présentation	7, 6, 8, 7 – 8, 8, 8, 7	<b>7,4</b>	

La note finale d'une personne correspondra à la moyenne des notes obtenues par tous les évaluateurs à l'exercice. Une fois que toutes les personnes auront terminé un exercice, les évaluateurs discuteront de ce qu'ils ont observé et conviendront d'une note finale pour chaque personne. Ces discussions permettent de s'assurer que chaque personne est jugée de façon juste et équitable et ces notes en fournissent la preuve pour cette décision. Ces notes peuvent également être utilisées pour fournir des commentaires aux personnes si besoin.

#### Points Clés

- Les évaluateurs ne savent rien de vous et ne peuvent que vous reconnaître les comportements que vous manifestez à chaque exercice.
- Les évaluateurs auront des attentes claires quant au type de personne qu'ils envisagent pour le poste et donneront des notes en conséquence.
- Comprendre comment les évaluateurs utilisent les cartes de pointage vous donnera une idée de la façon de la notification de votre performance et comment celle-ci est liée aux compétences du poste.

### 3 PRÉPARATION INITIALE

Les quatre étapes suivantes vous permettront d'assister à une évaluation de management avec une connaissance du poste et de l'entreprise, ainsi qu'une idée claire de la façon dont vous pouvez vous « intégrer » et ajouter de la valeur.



La profondeur et l'ampleur de vos recherches varieront en fonction du délai de préavis dont vous disposez avant votre évaluation de management, mais le temps consacré à ce type de préparation peut rapporter gros et vous devez vous efforcer d'en faire autant que possible dans le temps disponible.

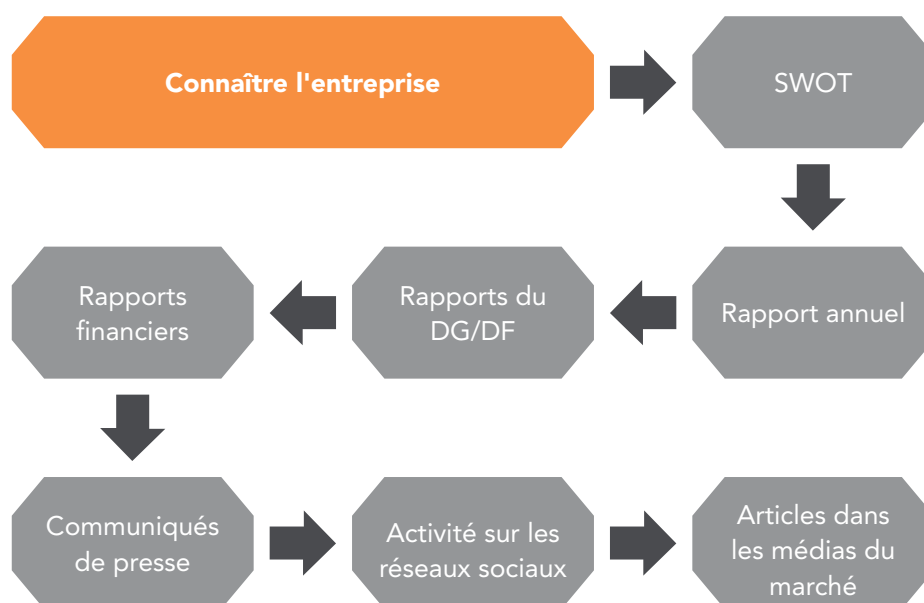
Lorsque vous postulez pour une promotion interne, vous devez vous assurer que vous avez revu vos évaluations précédentes et tenu compte des recommandations qu'elles contiennent. Les évaluateurs internes utiliseront un dossier personnel de la même façon qu'ils utiliseraient un curriculum vitae pour un candidat externe, c'est-à-dire pour se faire une première idée de vos capacités.

#### 3.1 ÉTAPE 1 - CONNAÎTRE L'ENTREPRISE

Une grande partie de cette information peut être glanée sur le site Web de l'entreprise. Il est étonnant de voir combien d'informations vous pouvez en tirer pour vous aider à créer une analyse **SWOT** (forces, faiblesses, opportunités et menaces). Il s'agit d'un outil stratégique qui vous aidera à clarifier les facteurs internes et externes qui affectent l'entreprise.

Vous pouvez effectuer une recherche en ligne pour établir l'énoncé de mission et identifier le personnel clé au sein de l'entreprise. Dans certains cas, il s'agit d'informations qui peuvent vous aider à apprécier les objectifs de l'exécutif et la manière dont ils influencent les priorités au sein de l'entreprise.

Votre analyse de ces priorités peut être confirmée par l'analyse des résumés fournis par le Directeur général et le Directeur financier dans le rapport annuel de l'entreprise. Si vous en avez l'occasion, il est souvent bon de voir comment ces données ont évolué au fil du temps. Il est également utile de voir comment leur stratégie a évolué au cours de la même période.



Les rapports financiers contiennent toutes les données de base dont vous avez besoin pour calculer des ratios simples de performance, de solvabilité, de rentabilité et d'investissement. Cette recherche vous aide à rassembler des données probantes sur les politiques et les procédures actuelles et sur la façon dont elles pourraient avoir une incidence sur le poste. C'est souvent la base des questions que vous pouvez poser au cours d'une entrevue. Ces rapports peuvent également fournir une indication solide de la culture dominante, que vous devrez comprendre si vous voulez vous intégrer.

Vous devez également vous efforcer d'établir un organigramme de base si un organigramme n'est pas inclus dans le rapport annuel ou sur le site Web. Celui-ci pourra vous expliquer comment une fonction particulière est perçue au sein de l'entreprise. Le service ou le département pour lequel vous allez travailler est-il considéré comme un centre de ressources, de coûts ou de services ?

La lecture des communiqués de presse qui contiennent les messages clés de l'entreprise et qui constituent le fondement de son image publique peut le confirmer. Une autre excellente source d'information pour vous aider à comprendre l'entreprise est active sur les réseaux sociaux. Sur quels réseaux sociaux postent-ils et de quoi parlent-ils ?

Toutes ces informations peuvent être regroupées avec l'analyse SWOT initiale pour vous aider à comprendre comment l'entreprise elle-même se perçoit, ce qu'elle considère comme important et où elle va. Relire l'offre d'emploi à la lumière de ces informations peut vous aider à voir le poste dans un contexte plus large. C'est important parce que vous devez vous assurer qu'il correspond à vos attentes et à vos désirs.

### 3.2 ÉTAPE 2 - CONNAÎTRE LE MARCHÉ

Vous devriez maintenant avoir une image claire de l'entreprise, ce qui est utile mais doit être étendu pour inclure le marché plus large dans lequel elle opère. La façon la plus simple d'y parvenir est de lire les articles actuels et anciens de la principale presse de l'industrie afin de comprendre les principaux sujets de discussion et de préoccupation. Il peut également être utile d'examiner comment la presse nationale décrit le marché et ses principaux acteurs. Bien que nous utilisions des termes comme « marché » et « industrie », cette étape s'applique également au secteur à but non lucratif parce que même les organismes de bienfaisance et les ONG sont soumis à des influences externes et fonctionnent dans un environnement semblable à celui du marché, où le financement prend la place des profits.

L'information publiée officiellement peut être recoupée avec ce qui est dit sur les blogs et les commentaires sur les réseaux sociaux. Ces sources peuvent parfois être en désaccord avec les médias plus établis, mais elles ont tendance à être à l'avant-garde si quelque chose de perturbateur ou de controversé est d'actualité.



Étudier les activités des organismes de réglementation et des associations professionnelles est utile pour dégager les questions clés qui pourraient avoir un impact sur le marché et sur ceux qui y opèrent. Cela s'applique également aux projets de loi dont les implications sont habituellement discutées en profondeur bien avant leur adoption.

Chacune de ces organisations possèdent des sites Web et sont actives sur les réseaux sociaux ce qui peut élargir votre base de connaissances. Les détails que vous découvrirez sur ces activités pourraient être utilisés lors d'un entretien pour répondre à une question ou pour en poser une. Réfléchissez bien à votre formulation et ayez des faits à l'appui, sinon cela pourrait être plus dommageable qu'utile !

### 3.3 ÉTAPE 3 - CONNAÎTRE VOS PRINCIPAUX CONCURRENTS

Les première et deuxième étape mènent naturellement à la troisième étape : celle de la connaissance de vos principaux concurrents. La profondeur de votre recherche variera, mais vous devez au minimum connaître les principaux acteurs du marché et les mêmes informations de base sur chacun d'entre eux. Il s'agit notamment de leur statut, de leur rendement récent et de leur lien avec l'entreprise, par exemple une menace, un partenaire potentiel, etc.

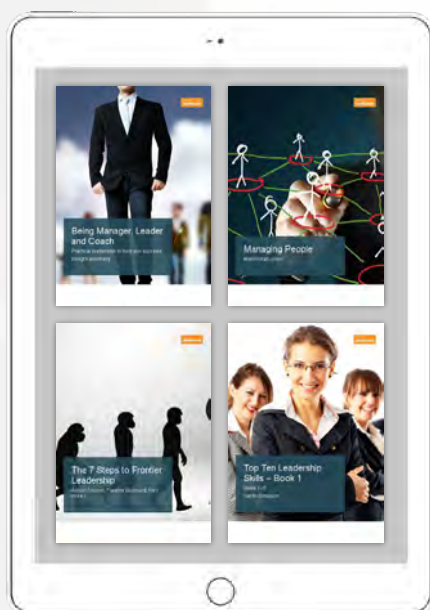
Vous pouvez utiliser les mêmes sources d'information que précédemment, y compris les sites Web, la couverture médiatique, les réseaux sociaux, les rapports annuels, etc.



L'utilisation des résultats de ces trois étapes vous aidera à créer un SWOT de base pour ces concurrents clés et à développer votre compréhension du marché.

Si vous venez tout juste d'arriver par inadvertance dans le management, peut-être d'un poste technique ou de supervision, alors tout ce qui précède peut vous sembler beaucoup de travail inutile. Cependant, ces trois facteurs, l'entreprise, le marché et les concurrents, sont précisément ce à quoi les cadres supérieurs consacrent leur temps à réfléchir. Avoir une bonne compréhension d'eux et être capable d'en parler avec confiance fait de vous un candidat beaucoup plus crédible pour un poste supérieur.

En plus d'être en mesure de répondre et de poser des questions d'un point de vue stratégique, cette connaissance peut vous apporter des points supplémentaires et de la crédibilité auprès de vos collègues et de votre patron immédiat. Cela vous donne aussi la possibilité de parler aux personnes dirigeantes de façon informelle, pendant le déjeuner par exemple, et de vous démarquer comme quelqu'un qui mérite d'être considéré pour un poste plus élevé si il existe une opportunité.



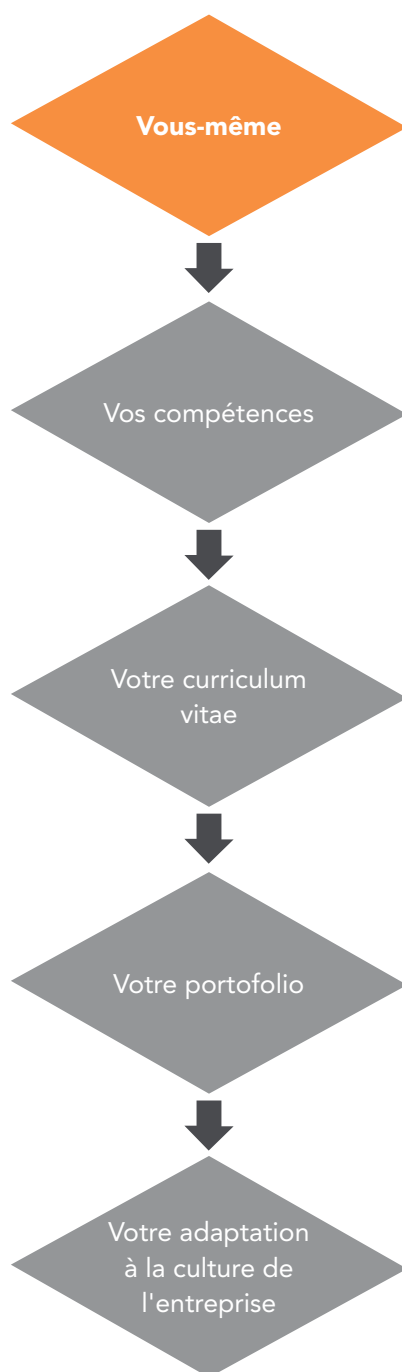
Discover our eBooks  
on **Leadership Skills**  
and hundreds more

[Download now](#)

**bookboon**

### 3.4 ÉTAPE 4 - SE CONNAÎTRE SOI-MÊME

Avec toute l'intelligence acquise jusqu'à présent, vous êtes maintenant prêt à vous préparer. Pour chaque opportunité, vous devez adapter votre CV et votre portfolio aux besoins du poste et de l'entreprise. Assurez-vous d'avoir lu attentivement et mis en évidence tous les mots ou expressions importants utilisés dans l'offre d'emploi, la description du poste et ses spécificités. Il est important d'utiliser un libellé approprié ou « correspondant » dans votre curriculum vitae afin que la personne qui le lit puisse voir que vous possédez les compétences requises.



Cela permet également de s'assurer que votre compréhension des exigences du poste est précise et peut être communiquée aux évaluateurs au cours des exercices et de l'entretien.



Pour de nombreux postes, un portfolio peut être un outil efficace à utiliser pendant l'entretien. Il s'agit d'une collection de « livrables » (tous les « éléments confidentiels » ayant été retirés) que vous avez générés dans votre poste actuel. Il peut s'agir d'un rapport, d'une photo, d'une coupure de presse, d'une conception, d'un plan ou de tout autre élément qui vous donne l'occasion de montrer comment vous avez traité un problème. Vous pouvez également décrire comment et pourquoi vous avez entrepris certaines tâches de DPC pour développer ou améliorer une compétence au niveau du poste.

En plus de préparer un curriculum vitae et un portfolio, vous pouvez utiliser l'information des étapes 1 à 3 pour vous assurer que vous êtes à jour et que vous connaissez parfaitement le jargon, les processus et les questions qu'une personne occupant ce poste devrait connaître.

#### **Points Clés**

- Renseignez-vous le plus possible sur l'entreprise en lisant le rapport annuel, les rapports financiers et tout communiqué de presse que vous pouvez trouver.
- Vous pouvez obtenir des informations sur le marché auprès de la presse du secteur ainsi que des organismes de réglementation et des organes législatifs.
- Vous pouvez également obtenir des informations sur les principaux concurrents auprès des sources susmentionnées.
- Si les mots utilisés dans votre curriculum vitae ne correspondent pas à la description de poste, il est probable que celui ne sera pas prise en compte, alors adaptez votre curriculum vitae en fonction de la description de poste
- Utilisez les informations tirées de votre recherche pour vous assurer que vous êtes à jour et que vous connaissez parfaitement le jargon, les processus et les questions que quelqu'un qui occupe ce poste est censé connaître.

## 4 PRÉPARATION DÉTAILLÉE

L'exemple suivant illustre le type d'information que vous pourriez recevoir vous invitant à prendre part à une évaluation de management et la façon dont on peut utiliser l'information qu'elle contient. Cet exemple comprend :

- Une lettre
- Un ordre du jour :
- La spécification du poste

À l'aide de ces trois éléments, vous pouvez identifier les caractéristiques clés de l'évaluation. Ils vous permettent également de poser des questions précises pour vous aider à vous préparer.

### Lettre d'invitation

Cher Antonio,

#### **Centre d'évaluation pour les chefs de projet : Référence DF01093**

Nous avons le plaisir de vous inviter à assister à notre évaluation de management le lundi **3** mars au Kings Hotel Coventry. L'inscription et les rafraîchissements du matin se feront dans la suite Neville à partir de 8h00.

Vous trouverez ci-joint un ordre du jour détaillant le déroulement de la journée avec votre premier exercice à 9h00. Un déjeuner buffet est prévu (merci de me faire part de tout régime alimentaire particulier).

Dans le cadre de votre évaluation de management, nous aimerions que vous fassiez une présentation de 20 minutes au panel d'évaluateurs sur le thème « Mon projet parfait ». Il y aura un tableau à feuilles mobiles, un tableau blanc, un projecteur et une connexion PC dans la salle. Votre présentation doit inclure une session de questions et réponses de 8 minutes.

Nous attendons avec impatience de recevoir votre confirmation de participation et de vous rencontrer le lundi **3** mars. Veuillez m'envoyer un email à [ann.dale@abc.com](mailto:ann.dale@abc.com) ou appelez-moi au 0800 77781 66544 si vous avez des questions.

Sincèrement vôtre

**Ann Dale**

PJ : Ordre du jour et spécification du poste

Dans la lettre ci-dessus, vous pouvez voir les faits clés suivants qui vous inciteront à vous poser certaines questions qui auront une incidence sur votre préparation :

- L'évaluation de management commence tôt le lundi matin. Vous devrez arriver à 7h30 pour vous familiariser avec l'aménagement du lieu. Selon le temps qu'il vous faudra pour arriver à l'hôtel vous souhaiteriez peut-être :
  - *Réserver la nuit d'avant afin d'arriver frais et d'éviter l'heure de pointe du matin.*
- Si vous avez des besoins alimentaires spéciaux, vous devez le mentionner dans votre email de confirmation.
- On vous demande de faire une présentation (le sujet a été défini) dans le cadre de l'évaluation. Vous devez décider :
  - *Quelles sont les installations offertes que vous souhaitez utiliser ?*
  - *Combien de personnes sont susceptibles de faire partie du panel et quels sont leurs antécédents ?*
  - *Pensez-vous qu'un polycopié serait approprié ?*
- Assurez-vous de n'utiliser que 12 des 20 minutes qui vous sont allouées pour présenter votre projet parfait, car on vous a demandé d'inclure une séance de questions et réponses de 8 minutes.
  - *Décidez de la meilleure façon de répondre aux questions posées pendant la présentation de 12 minutes et de la façon dont vous allez les enregistrer.*
- Il est essentiel de connaître les antécédents de chaque membre du panel, car cela déterminera le niveau de détail technique que vous utiliserez et l'orientation de vos messages.
  - *Le panel est-il composé de personnes internes et externes ?*
  - *Le panel est-il composé uniquement de techniciens ou de managers ? Ou est-il mixte ?*
  - *Comment voulez-vous gérer la session de questions/réponses ? Voulez-vous utiliser le tableau à feuilles mobiles ou le tableau blanc pour noter les questions ?*
- Avec seulement 8 minutes pour la session de questions-réponses et un panel de personnes qui peuvent poser des questions, vous devez vous préparer soigneusement pour vous assurer que votre comportement correspond à celui d'une personne à ce poste. N'oubliez pas de planifier ce que vous ferez s'il n'y a pas de questions, car les évaluateurs voudront peut-être voir comment vous réagissez à cette situation !

En regardant l'ordre du jour, vous pouvez reconnaître certains facteurs qui sont essentiels à votre évaluation :

Ordre du jour de l'évaluation du chef de projet		Date : 03/03/xx
08,00	Inscription	Réception
08,30	Bienvenue	Suite Neville
09,00	1er exercice - 20 minutes	Chambre 1
09h30	Jeu de rôle - 20 minutes	Chambre 2
10h00	Rafrâichissements	Suite Neville
10h30	Exercice de groupe - 45 minutes	Studio de danse
11h30	2 <sup>ème</sup> Exercice - Exercice 30 minutes & Justification - 15 minutes	Chambre 3
12h30	Présentation - 20 minutes	Suite Neville
13h00	Buffet Déjeuner	Restaurant Carvery
14h30	3 <sup>ème</sup> Exercice - 20 minutes	Chambre 4
15h00	4 <sup>ème</sup> Exercice - 20 minutes	Chambre 5
15h30	Entretien - 50 minutes	Suite Lady Jane
16h30	Rafrâichissements	Suite Neville
17h00	Feedback - 20 à 30 minutes	Chambre 1

- La journée est bien remplie avec seulement trois pauses et avant le déjeuner, vous avez trois exercices différents.
  - *Pour vous assurer de donner le meilleur de vous-même tout au long de la journée, vous pouvez prendre une bouteille d'eau et quelques barres énergétiques.*
- Le jeu de rôle est le deuxième exercice auquel on vous demandera de participer. En utilisant la spécification du poste, vous serez en mesure de discerner le classement qu'ils donnent à vos responsabilités et aux qualités qu'ils exigent chez la personne.
  - *Les questions contractuelles, les relations avec la clientèle ou un problème avec l'équipe de projet sont-elles les plus susceptibles d'être le scénario ?*

- Le deuxième exercice a une justification de 15 minutes à la fin vous donnant l'occasion d'expliquer votre raisonnement. C'est quelque chose qui est le plus souvent associé aux exercices de la corbeille.
  - *Décidez de la meilleure façon d'identifier les éléments clés que vous voudrez peut-être utiliser dans votre justification.*
- La première pause vous donnera l'occasion d'observer le reste du groupe avant l'exercice de groupe.
- L'exercice de groupe se déroule dans le studio de danse. Il y a aussi une période de 15 minutes au début du temps alloué ; cela pourrait indiquer que vous avez eu le temps de vous changer.
  - *Vous devez demander à Ann Dale si des vêtements décontractés sont nécessaires. Un costume n'est pas idéal pour construire une pyramide humaine !*
  - *Cela vous donne également l'occasion de demander quel est le code vestimentaire pour la journée afin que vous soyez habillé convenablement.*
- Une heure et demie a été allouée pour le déjeuner, alors soyez conscient que vous êtes susceptible d'être observé pendant cette période. Assurez-vous que vos comportements correspondent en tout temps à ceux de votre poste.
- Votre entretien est le dernier exercice et vous devrez vous assurer d'avoir facilement accès à votre portfolio afin de pouvoir donner des exemples de vos réalisations et compétences.
- Utilisez la dernière pause pour vous préparer à la séance de feedback. Soyez prêt à dire aux évaluateurs votre impression de la journée. Soyez honnête mais diplomate si on vous le demande avant même de savoir si vous avez réussi ou non.

Si vous n'avez pas déjà passé un test de personnalité ou des tests d'aptitude, il peut s'agir des exercices restants. Pour en savoir plus sur les différents types d'exercices d'entretien que vous pouvez rencontrer lors d'une évaluation de management, consultez notre eBook gratuit '**Exercices d'entretien**'.

L'un des documents les plus utiles que vous puissiez analyser est la spécification du poste, car elle vous donne la meilleure indication des compétences et des comportements que l'on attend d'une personne qualifiée pour ce poste. Cet exemple comporte quatre sections que vous devez lire attentivement pour déterminer ces éléments.

<b>La spécification du poste</b>	<b>Chefs de projet Référence DF01093</b>	
<b>Service : Génie nautique</b>	<b>Salaire: 25–45,000 £ (en fonction des compétences et de l'expérience)</b>	
<b>Lieu de travail : Mountford</b>	<b>Domaines d'activité: Services techniques</b>	<b>Accord : 02/12/xx</b>
<p><b>Le poste :</b></p> <p>La division des services techniques a un poste vacant pour un professionnel de la gestion de projet qui possède des connaissances spécialisées dans le domaine de l'ingénierie mécanique et nautique. Le poste sera basé sur notre site de Mountford, qui travaille en étroite collaboration avec d'autres équipes connexes des sites de Runcorn, Bletchley, Kildare et Cardiff.</p> <p>La majorité des clients sont basés dans le secteur privé avec quelques contrats gouvernementaux spécialisés, principalement avec la Royal Navy. Depuis notre site de Mountford, nous offrons à nos clients des services complets de conseil technique et de gestion de projet, y compris la recommandation des solutions, la conception, la mise en œuvre de projets et les évaluations techniques.</p>		
<p><b>Expérience :</b></p> <p>Les candidats retenus doivent être en mesure de démontrer une expérience raisonnable de la gestion et du suivi de projets, tant nationaux qu'internationaux. Ils doivent posséder les compétences nécessaires pour diriger et gérer une équipe multidisciplinaire composée de membres des divisions et de consultants de l'entreprise.</p> <p>Une expertise dans la gestion d'un certain nombre de projets de complexité variable sera avantageuse. Nos plus petits projets ont un budget de 500 000 \$ à 200 millions de dollars.</p> <p><i>Chaque candidature sera évaluée en fonction des objectifs du poste et des spécifications de la personne.</i></p> <p><i>Chaque candidat sera jugé en fonction de sa capacité à accomplir les tâches dans l'ordre de leur importance.</i></p> <p><i>Les candidats retenus seront invités à une évaluation de management.</i></p>		
<p><b>Responsabilités :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestion du contrat et des attentes du client.</li> <li>• La gestion de projets techniques pluridisciplinaires.</li> <li>• Développer des relations de travail à long terme avec les clients.</li> <li>• Respect des jalons du projet et des exigences budgétaires.</li> <li>• Compilation de toutes les procédures d'évaluation des risques et de sécurité.</li> <li>• Aider à la production de propositions et d'offres commerciales dans le cadre de la croissance continue de l'entreprise.</li> </ul>		

### Spécifications personnelles:

- L'individu doit démontrer :
- des antécédents éprouvés en matière de réalisation de projets dans les délais et dans le respect du budget.
- une solide expérience en gestion de projet.
- d'excellentes compétences en relations interpersonnelles et en gestion des conflits.
- une bonne connaissance de la gestion mono et multi-contrat.
- des qualités de leadership et de bonnes aptitudes de motivation d'équipe
- une bonne connaissance de l'ingénierie mécanique et nautique et des exigences actuelles en matière d'évaluation des risques.
- Une connaissance ou expérience des projets nationaux et internationaux.

- *Le descriptif du poste* vous indique qu'une connaissance des contrats commerciaux et gouvernementaux est requise. Pendant votre séjour à Mountford, vous travaillerez en étroite collaboration avec quatre autres équipes et sites. Une expérience des opérations multisites et de la gestion matricielle serait souhaitable.
- La *Section Expérience* demande l'expérience de projets internationaux et nationaux. Vous devez être familier avec la gestion d'équipes pluridisciplinaires et de budgets de plusieurs millions d'euros.
- Les *sections Responsabilités et Personnalités* fournissent une liste de classement de leurs exigences vous aidant à hiérarchiser les compétences du poste dans le cadre commun.

En plus de ces exigences, vous devez également vous assurer que votre préparation indique clairement que vous avez une connaissance approfondie des concurrents et du marché au sein duquel l'entreprise opère.

### Points Clés

- Utilisez la lettre d'invitation, l'ordre du jour et la spécification du poste pour déterminer ce que vous devrez faire ce jour-là.
- Il y a plusieurs eBooks disponibles sur ce site Web qui peuvent vous aider avec les tests d'aptitude, les questionnaires de personnalité, les exercices d'entretien et les entretiens axés sur les compétences.

## 5 DÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL

Chaque nouveau poste auquel vous postulez doit s'inscrire dans un plan de carrière à long terme ou offrir la possibilité d'acquérir une compétence spécifique et souhaitable. Pour vous assurer que chaque poste que vous occupez favorise votre développement en vous permettant d'acquérir les bonnes compétences, vous aurez besoin d'un plan de carrière à long terme.

Connaître votre but ultime vous permet d'établir des objectifs à court terme ou des jalons afin que vous puissiez chercher les meilleures occasions de développer vos compétences. Ces jalons devraient vous permettre de faire preuve de souplesse et de réagir aux nouveaux facteurs économiques et environnementaux.

Votre développement professionnel continu devra alors se concentrer sur l'atteinte de cet objectif à long terme en exploitant les occasions à court terme qui le rapprochent de sa réalisation.

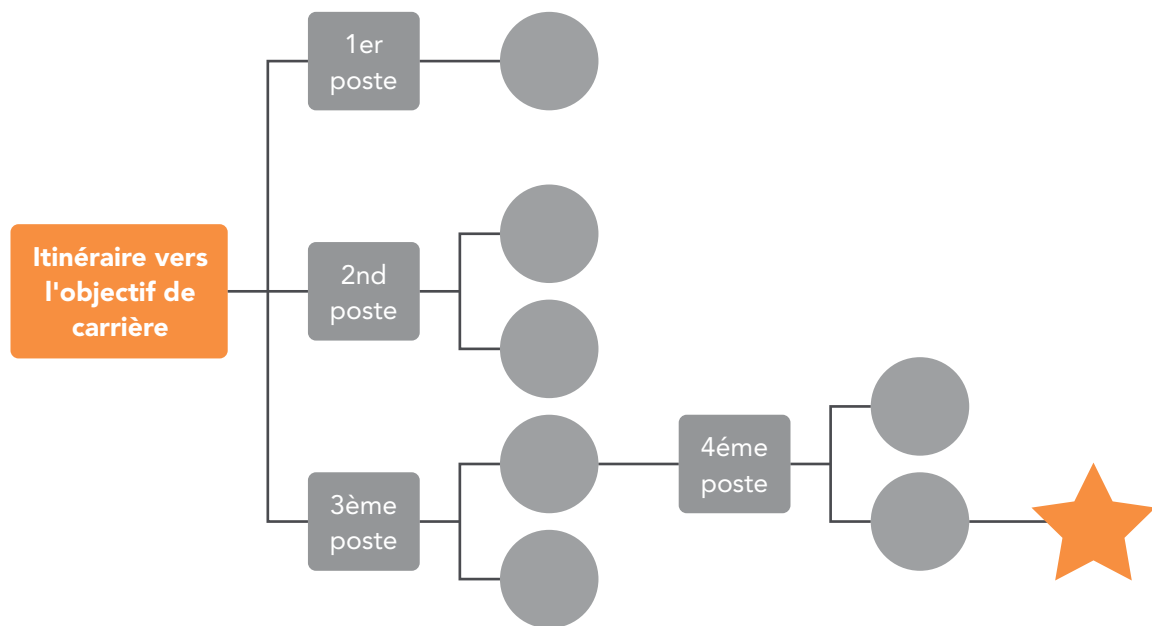


Discover our eBooks on  
**Time Management Skills**  
and hundreds more

[Download now](#)

**bookboon**





Par exemple, dans le diagramme simpliste ci-dessus, il a fallu à la personne quatre changements de poste pour atteindre son objectif de carrière. Chaque cercle commençant par une case de poste représente les compétences supplémentaires qui lui ont permis d'être promu ou d'amener les entreprises à atteindre l'objectif.

### Plan de carrière

Afin de définir un plan de carrière, vous devez comprendre les compétences requises pour occuper ce poste. Vous pouvez ensuite réfléchir au type de postes et d'activités qui vous aideront à acquérir ces compétences ; vous pourrez ensuite les utiliser pour élaborer un plan de carrière.



Le niveau de détail de votre plan reflétera votre connaissance du marché et du poste que vous souhaitez occuper, et il vous aidera à vous orienter dans l'examen des possibilités qui se présentent. Ce plan vous aidera également à maximiser votre développement professionnel parce qu'il vous aidera à vous concentrer sur ce qui est essentiel plutôt que simplement souhaitable.

L'une des caractéristiques utiles du plan de carrière est le fait qu'en énumérant les compétences requises pour votre poste ultime, vous pouvez identifier les principaux changements de poste. Par exemple, un changement clé survient lorsqu'une personne passe d'un rôle de supervision à un rôle de management. Les comportements de supervision se concentrent sur la production de livrables, tandis que les comportements de management se concentrent davantage sur la délégation, le développement des autres et la gestion budgétaire.

De nombreuses personnes ne parviennent pas à passer d'un poste de supervision à un poste de direction parce qu'elles sont incapables de fournir des preuves objectives et fiables qu'elles possèdent le bon niveau de compétences en management. Ce problème s'est aggravé au cours des 20 dernières années, car peu d'entreprises ont maintenant un plan de carrière défini pour le personnel en place. Cela est dû à des considérations de coût ; il est évidemment moins coûteux de faire appel à des personnes extérieures qui possèdent déjà les compétences pertinentes plutôt que de les développer en interne.

Il en résulte que de nombreuses personnes doivent être plus autonomes en matière de perfectionnement professionnel qu'elles ne l'auraient été dans le passé. Cela peut signifier qu'elles doivent passer des qualifications professionnelles à leur propre rythme et les financer elles-mêmes.

Une autre façon de développer les comportements de management requis est de rechercher des opportunités sociales ou de loisirs qui vous aideront à les acquérir. Offrir votre temps libre à des organismes de bienfaisance, à des clubs sportifs et à des écoles peut être une excellente façon de développer ce genre d'habiletés. Par exemple, agir à titre de trésorier d'un club sportif peut vous donner l'occasion d'acquérir des compétences de base en matière de budgétisation et d'information financière.

Les autres eBooks disponibles pour cet ensemble de compétences [www.free-management-ebooks.com](http://www.free-management-ebooks.com) sont :

- Préparation à l'entretien
- Questions d'entretien
- Préparation aux exercices d'entretien
- Préparation aux tests d'aptitude
- Préparation aux tests de personnalité
- Répondre à des questions axées sur les compétences

## 6 AUTRES RESSOURCES GRATUITES

Le site Free Management eBooks vous offre plus de 100 ressources gratuites pour votre propre développement professionnel. Nos eBooks, listes de contrôle et modèles sont conçus pour vous aider à résoudre les problèmes de management que vous rencontrez au quotidien. Vous pouvez les télécharger en format PDF, Kindle, ePub ou Doc pour les utiliser sur votre iPhone, iPad, votre ordinateur portable ou de bureau.

**eBooks** - Nos eBooks de management gratuit couvrent tous les sujets, des principes comptables à la stratégie d'entreprise. Chacun d'entre eux a été écrit pour vous fournir les compétences pratiques dont vous avez besoin pour réussir en tant que professionnel du management.

**Modèles** - La plupart des tâches de management quotidiennes que vous devez effectuer ont déjà été effectuées par d'autres personnes dans le passé. Nos modèles de management vous éviteront de perdre un temps précieux à réinventer la roue.

**Listes de contrôle** - Lorsque vous travaillez sous pression ou que vous effectuez une tâche pour la première fois, il est facile d'oublier quelque chose ou d'oublier de poser une question clé. Ces listes de contrôle de management vous aideront à décomposer les tâches de management complexes en petites étapes contrôlables.

**FME Newsletter** - Abonnez-vous à notre newsletter mensuelle gratuite et restez à jour grâce aux dernières ressources de développement professionnel que nous ajoutons chaque mois.

**Médias sociaux** - Partagez nos ressources de management gratuites avec vos amis et collègues en nous suivant sur LinkedIn, Facebook, Twitter, Google+ et RSS.

Visitez le site [www.free-management-ebooks.com](http://www.free-management-ebooks.com)

# RÉFÉRENCES

Goleman, D. (1996) *Emotional Intelligence: Why it Can Matter More Than IQ*, Bloomsbury Publishing.

Goleman, D. (2007) *Social Intelligence: The New Science of Human Relationships*, Arrow.

Goleman, D. and Dalai Lama XIV (2004) *Destructive Emotions and How We Can Overcome Them*, Bloomsbury Publishing.

Innes, J. (2012) *The Interview Question & Answer Book: Your Definitive Guide to the Best Answers to Even the Toughest Interview Questions*, Pearson Business.

Innes, J. (2nd edn) (2012) *The Interview Book: Your Definitive Guide to the Perfect Interview*, Pearson.

Lees, J. (2011) *The Interview Expert: How to Get the Job You Want*, Pearson Business.

Malthouse, R. and Roffey-Barentsen, J. (2012) *Interview Exercises for the Police Recruit Assessment Process (Practical Policing Skills Series)*, Learning Matters.

Malthouse, R., Roffey-Barentsen, J., and Kennard, P. (2009) *Interactive Exercises for the Police Recruit Assessment Process: Succeeding at Role Plays (Practical Policing Skills Series)*, Learning Matters.

Meah, M. (2011) *Competency Questions Made Easy*, Sapere Media.

Povah, N. and Povah, L. (UK edn) (2009) *Succeeding at Assessment Centres For Dummies*, John Wiley & Sons.

Taylor, D. (2010) *Now You've Been Shortlisted: Your Step-by-step Guide to Being Successful at Interviews and Assessment Centres*, Harriman Business Essentials.

Tolley, H. and Wood, R. (3rd edn) (2011), *How to Succeed at an Assessment Centre: Essential Preparation for Psychometric Tests, Group and Role-play Exercises, Panel Interviews and Presentations (Testing Series)*, Kogan Page.