

Exercice 2

Pour l'évaluation « scientifique » des ressources humaines

Comme l'avait présenté Marie-Madeleine Sève du magazine *Management*, il existe des tests psychologiques de toutes sortes aux noms parfois exotiques (papi, D5D, Sosie, MBTI...), utilisés pour le recrutement, mais pouvant aussi servir à évaluer une équipe : mesurer son engagement, vérifier qu'elle est composée de personnalités complémentaires, y détecter les talents potentiels. Pour être efficaces, ces outils conçus par des cabinets spécialisés doivent avoir été validés de manière rigoureuse, par échantillonnage. C'est le cas des tests ci-dessous, couramment utilisés, qui se veulent « scientifiques » et qui visent chacun à répondre à des questions précises.

Cependant, pour éviter des risques d'erreurs dans l'interprétation des résultats, la plupart des tests de ce genre ne peuvent pas être maniés par un manager sans l'aide d'un expert, consultant ou cadre de la DRH ayant reçu la formation appropriée.

1. Les outils pour savoir ce qui motive les hommes

Si vous connaissez les valeurs qui animent vos collaborateurs, vous saurez mieux comment les manager et quelles missions leur confier. C'est l'objet des deux tests suivants.

Sosie : un QCM fiable qui aide à piloter les carrières individuelles.

Le *Crédit agricole Centre Est* a adopté le *Sosie* pour aider ses collaborateurs démotivés à se réorienter. « C'est un outil efficace, estime Danièle Labatut, responsable de l'emploi à la Banque verte. Il permet de savoir ce que les salariés aiment vraiment faire. » Il se présente sous la forme d'un QCM de 98 propositions. « Le *Sosie* identifie le carburant de la personne - convivialité, argent, challenge, pouvoir - et le type de management dans lequel elle se sent à l'aise », résume Françoise Dissaux-Doutriaux, du cabinet de recrutement *K.Personna*. Attention, l'outil est complexe. Le test dure quarante-cinq minutes et le débriefing autant.

Predictive Index : un test pour savoir si le salarié a le job qui lui convient.

Le *Predictive Index* pose simplement deux questions : « Comment vous décrivez-vous ? » et « Qu'est-ce que les autres attendent de vous ? ». Suit une liste de 86 propositions à cocher. « Ce test mesure le décalage entre ce qu'on est et l'image qu'on veut donner de soi, donc les efforts fournis pour coller à cette image », explique Gille Dufour, coach chez *Phil Harmony*. L'outil peut être utilisé par un manager de terrain après une formation de quatre jours. Pour lui, c'est le moyen de comprendre pourquoi quelqu'un est à l'aise ou non à son poste. La *Fnac* et la filiale française du groupe suédois *Alfa Laval* l'ont adopté. Deux bémols : la traduction de l'anglais n'est pas irréprochable et les psys ne sont pas emballés.

2. Les tests pour combiner les compétences

Les deux tests suivants permettent de situer une personne par rapport à des types de personnalité et de comportement. Précieux pour choisir des profils complémentaires dans une équipe.

MBTI : un outil très psy qui classe les gens selon 16 types de personnalités.

«J'avais des a priori sur une chef de projet. Je la trouvais trop introvertie pour être un bon manager. Grâce au *MBTI*, j'ai constaté qu'elle était capable de s'imposer », raconte Christian Colmant, patron d'*Imelios*, une société spécialisée dans les échanges électroniques. En effet, le *MBTI* permet de comprendre en quoi son mode de fonctionnement relationnel diffère de celui des autres, et donc de s'adapter. « Deux personnes peuvent tomber d'accord en suivant un cheminement intellectuel différent », résume Françoise Dissaux-Doutriaux. Ce test a été utilisé chez *Imelios*, issue d'une fusion entre des entités de *Steria* et de *La Poste*. Trois jours de séminaire entre équipes de cultures différentes ont effacé les préjugés. Une centaine de participants ont rempli le questionnaire, décrypté par les consultants de *K. Personna*. Le *MBTI* met en évidence quatre fonctions (relation aux autres, perception du monde, prise de décision, organisation) qui se combinent entre elles. La dernière version du test tient compte aussi du stress.

TMS : permet d'analyser les rôles que jouent les membres d'un groupe.

Les groupes, comme les individus, ont une personnalité. Le *TMS (Team Management System)* vise à identifier les rôles joués par les membres d'une équipe et à mettre le doigt sur les points faibles de celle-ci. Exemple : « Si personne n'accepte de jouer un rôle de contrôle dans une équipe de créatifs, les projets ne se terminent jamais, faute de passage à l'acte. Ou bien tout se fait dans l'urgence, ce qui nuit au résultat », explique Sylvie Roussillon. A contrario, certaines équipes sont trop focalisées sur la production. Dans ce cas, si personne ne fait attention, des conflits peuvent éclater. Une fois le fonctionnement de l'équipe compris, le test permet d'ajuster le rôle de chacun. On arrive notamment à détecter les membres qui n'osent pas bousculer le groupe mais dont l'intervention serait pourtant bénéfique. Très onéreux, le *TMS* est plutôt utilisé par le top management C'est par exemple le cas chez *Renault*

3. Des tests pour valider des promotions

Une candidature est émise en interne ? Ces quatre outils, très différents, vous permettront de confirmer ou d'infirmer l'opinion que vous avez pu vous forger d'un collaborateur.

Papi : précieux pour vérifier l'adéquation d'un profil à un poste.

Le « *Perception and Preference Inventory* », plus connu sous le nom de *Papi* et commercialisé en France par *Cubiks*, repose sur vingt critères, comme la dynamique au travail, la recherche de résultats personnels ou l'ascendance sur autrui. Il en déduit des comportements probables en face de situations données.

Une valeur sûre, d'après les professionnels, très utile pour valider une promotion ou une mutation, c'est-à-dire pour vérifier l'adéquation du profil avec le poste proposé. Avantages : le test est bref (vingt minutes suffisent) et les résultats assez simples à exploiter. Inconvénient : les résultats peuvent être biaisés si le salarié testé se trouve en état de stress.

D5D : dresse un portrait rapide mais pertinent du salarié évalué.

Ce test définit cinq dimensions de la personnalité : introversion, relation aux autres, conscience professionnelle, ouverture d'esprit et stabilité émotionnelle. Ces dimensions, un peu comme des couleurs primaires, permettent ensuite de recomposer l'ensemble du spectre. Le questionnaire repose sur onze séries de cinq adjectifs à cocher. Il brosse un portrait rapide du salarié, mais assez pertinent pour vérifier qu'il est adapté à tel ou tel poste. Le D5D est un des rares tests qu'un manager peut faire passer à ses collaborateurs sans aide extérieure, sous réserve qu'il ait suivi la formation proposée par l'éditeur *ECPA-EAP*.

PerformanSe-Echo : un logiciel standardisé très simple à utiliser.

Depuis 2001, la *SSII Focal* utilise le logiciel de la société *PerformanSe* pour mieux gérer les carrières. Il lui permet de « valider les potentiels ». Cible : les collaborateurs auxquels elle souhaite confier un poste de management et les managers appelés à élargir leurs responsabilités. « On identifie les points forts et ceux à améliorer », résume Laure Mélenchon, chargée des ressources humaines. Cet outil cerne les styles de comportement en milieu professionnel. Il faut choisir 70 phrases parmi 140 propositions. L'ordinateur restitue un compte rendu écrit dense, ainsi qu'un profil chiffré que le DRH doit décrypter. « Cela permet de dégager de grandes tendances », indique Laure Mélenchon. L'ergonomie est agréable et le test rapide (dix minutes). Toutefois, un certain nombre de pys et de consultants restent réservés sur la notation et la restitution, qu'ils estiment trop standardisée.

Assessment center : des jeux de rôles pour tester les cadres en situation.

« L'an passé, nous souhaitions promouvoir trois cadres à des postes de direction, raconte le DRH d'une grande enseigne de distribution. Nous avions des doutes sur l'un d'eux. Une procédure *d'assessment center* les a confirmés : seuls les deux autres ont été promus. » La méthode repose sur des exercices de simulation (série de tâches à effectuer en temps limité) et sur une batterie de tests qui durent deux ou trois jours dans un cadre extérieur à l'entreprise. *Schneider Electric* y a recours avant toute promotion à des fonctions clés. « *L'assessment* révèle les ajustements de compétences à effectuer », souligne Jean-François Pilliard, le DRH. A utiliser impérativement avec l'aide de consultants extérieurs. Car c'est un outil lourd, cher (de 1 500 à 5000 euros par personne) et qui peut susciter la contestation.

4. Les tests de repérage des hauts potentiels

Les tests suivants sont utilisés pour détecter les talents et les aider à s'épanouir dans l'entreprise.

180°, 360° et 361° : une appréciation du salarié par son entourage.

Renault, Alcatel et Schneider ont adopté le 360° pour diagnostiquer les capacités de leadership et les axes de progrès de leurs cadres. Le principe en est connu : après s'être évalué, l'intéressé est jaugé par des pairs, des supérieurs, des subordonnés, voire des clients qu'il a lui-même choisis. Même principe pour le 180°, sauf qu'il est mené par deux fois moins d'évaluateurs (supérieurs ou collaborateurs, selon les cas) et peut donc concerner du personnel non encadrant. « Pour nous, c'est un outil de développement. Nous offrons ensuite des formations ou des actions de coaching », témoigne Jean-François Pilliard, DRH de *Schneider Electric*. Attention, le retour peut être mal perçu par la personne évaluée.

En effet, certains collaborateurs profitent de l'anonymat pour se défouler. « Il faut donc s'assurer que le test sera pris au sérieux », avertit Christian Famechon, directeur général du service clientèle chez *AOL Services*. Bien que la restitution ne soit pas publique, le salarié testé a tout intérêt à communiquer les résultats à ses évaluateurs afin d'engager le dialogue. Le débriefing est ensuite confié à un cabinet extérieur. Pour ses dirigeants, *AOL Services* est même passé à l'outil 361°, c'est-à-dire à un 360° où les réponses ne sont pas anonymes. Le cabinet *Krauthammer International* est à l'origine de cette formule, censée provoquer la discussion dans l'équipe.

Development center : un assessment center à visées pédagogiques.

Les méthodes sont identiques à celles de *l'assessment center* décrites plus haut. Mais il s'agit avant tout de cerner les atouts sur lesquels le salarié va pouvoir compter dans la suite de sa carrière. Les techniques et les exercices sont encore plus nombreux que pour *l'assessment* classique. Choix et dosage se font en fonction des profils concernés. « Je varie les environnements pour valider davantage d'hypothèses, explique Jean-Alain Baup, du cabinet *Arnav*. On introduit par exemple un univers de chiffres, un univers technique, un univers humain pour détecter les réactions au changement. » L'outil, qu'il est possible de compléter par un *MBTI* ou un 360°, se révèle particulièrement utile en cas de restructuration ou de fusion.

Questions

1. Présentez sous forme de tableau synthétique, la typologie des outils d'appréciation présentés ci-dessus, en indiquant, les circonstances d'application, ainsi que les avantages et les inconvénients pour chacun des outils.
2. Quels outils conseilleriez-vous pour évaluer les personnels d'encadrement ? Les personnels d'exécution ? Les grandes entreprises ? Les PME ? Vous devez justifier chacune de vos réponses.
3. Comparez, en justifiant vos propos, les outils d'appréciation ci-dessus, avec l'entretien et la graphologie.