



Estimer ses propres compétences professionnelles? Évaluer ou optimiser celles de son personnel? Recruter? Selon la méthode utilisée par Lilith s.à r.l., le génie de C.G.Jung a été restructuré pour PC. Et livre des bilans instantanés.

Profils MDI, vus de face

(cn) Nous vous en avons parlé brièvement dans notre dossier "Recrutement et Formation" (paperJam no.5). Avec la promesse d'y revenir après présentation officielle du système. Non seulement nous avons assisté à l'événement de lancement du système MDI au Club Monnet, mais nous nous sommes livrés nous-mêmes au jeu de l'analyse comportementale. Le résultat nous a semblé aussi surprenant que révélateur. De quoi vous présenter de plus près cette méthode fort prisée aux Etats-Unis, qui, en fait, se base sur une science bien européenne puisque ses tests s'appuient sur des méthodes psychanalytiques aussi basiques que fondamentales, que nous devons à un des papes de la psychanalyse. Comme quoi, il ne reste pratiquement plus rien à inventer, l'intelligence ne résidant plus que dans une application des plus modernes, et des plus économes au niveau du temps.

Le QI vient après...

Les réfractaires aux tests psychologiques tarabiscotés pourront

aussitôt se calmer. Le système MDI (Management Development Institute) ne leur fera pas perler la transpiration au front devant des petits exercices compliqués mettant en compétition les participants. Les nouveaux instruments H.R. professionnels interactifs partent du fait que ce n'est pas obligatoirement le savoir cumulé qui sera la meilleure disposition pour bien remplir ses fonctions dans une entreprise, mais le comportement individuel. D'autant plus qu'à l'époque du e-learning, les sociétés de la nouvelle économie doivent reconnaître qu'à peine recrutés, leurs nouveaux éléments se voient obligés de bénéficier d'une formation particulière en maison avant d'attaquer des postes spécialisés, et cela malgré une qualification personnelle souvent très pointue. Par ailleurs, trop de différences dans les approches de travail nécessitent dorénavant une formation continue pour pratiquement l'entièreté du personnel d'une société. Tout ce qui relève du savoir spécifique sera donc à l'avenir de plus en plus développé au sein des entreprises mêmes. Le coaching devrait en l'occurrence détenir un

rôle clé dans l'économie de demain. Malheureusement a-t-on l'impression pour le moment que bon nombre de dirigeants d'entreprise considèrent encore les coachs avec la même méfiance, voire le même mépris, qu'ils cultivaient à l'égard des pys il y a une vingtaine d'années.

Pourquoi un autre système?

Pour en revenir au système MDI (qui devrait justement s'avérer très utile dans les problèmes de coaching), il est basé avant tout sur le comportement. Parce que le comportement de telle personne convient mieux au comportement requis pour la fonction que celui de tel autre candidat. Malheureusement, ceci n'est pas toujours visible au premier coup d'œil. L'employeur ne le remarque que lorsque l'employé trompe ses attentes, montre une grande insatisfaction ou s'absente pour cause de maladie. Ce sont là des situations désolantes pour l'employé qui s'avéreront coûteuses pour l'entreprise. Comment prévenir l'indifférence et le mécontentement parmi les employés, réduire le taux de rem-

placement des travailleurs, ainsi que l'absentéisme? Non pas en utilisant une boule de cristal, mais en se référant à une méthode comme celle du Profil MDI, par laquelle les candidats concernés n'ont qu'à remplir un à trois formulaires, en cochant simplement en une dizaine de minutes par ordre de préférence des cases regroupant des séries d'adjectifs ou de qualificatifs. Ni plus, ni moins. Inutile d'essayer de dénicher les petites astuces de tricherie. Cela semble pratiquement impossible, car le système ne révélera pas instantanément à l'œil du néophyte, et serait-il des plus alertes, un sens bien déterminé de ce que pourrait en être le résultat.

Si nous disions au début de ce chapitre que l'exercice en question ne fera pas trembler de peur le candidat, c'est bien parce que le Profil MDI ne doit pas être vu comme un test. Car, après tout, un comportement n'est jamais favorable ou défavorable. Chaque style comportemental présente des "pour" et des "contre", en fonction des situations, et peut donc s'avérer utile. Ce qui permet à l'employeur d'interpréter le comportement de ses (futurs) employés tout en gérant son équipe ou organisation d'une manière plus efficace. Grâce à ce "manuel" sur le comportement des équipes, celles-ci seront elles aussi en mesure d'améliorer leurs prestations, ce qui devrait augmenter l'efficacité tant pour l'organisation et l'équipe que pour chacun de ceux qui la constituent.

Dégager du potentiel

Apporter de manière rapide (les évaluations sont faites par ordinateur et recrachées par l'imprimante au plus tard une demi-heure après entrée des données) un aperçu "du comment, du pourquoi et des motivations" de la conduite d'un collaborateur actuel ou futur, cela permet de positionner une personne ou une équipe dans un environnement utilisant les potentiels naturels. Ceci devrait en soi renforcer les motivations vers des prestations optimales.

Trois différents types d'évaluation sont proposés aux intéressés, dont le plus exhaustif, voire le

plus prisé, est l'analyse de comportement elle-même, les deux autres étant destinés à l'analyse de poste et aux attitudes et intérêts personnels.

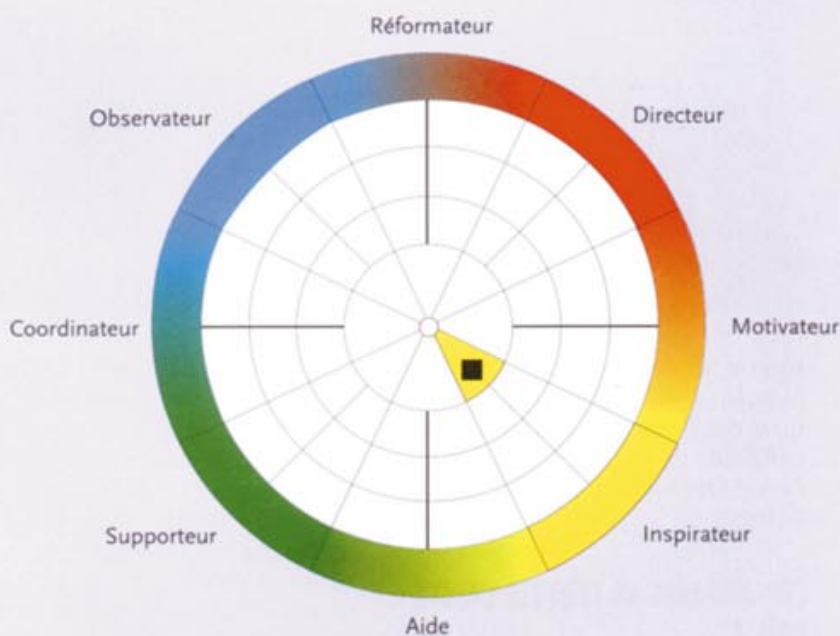
L'analyse de comportement

Ce profil apporte endéans la demi-heure une image fiable de votre comportement, voire de celui des collaborateurs "analysés". Dans un rapport clair et détaillé, on découvre les principaux éléments comportementaux valorisants pour l'entreprise, ainsi que les clés pour une communication dynamisante avec la personne (ce qu'il faut développer ou éviter à son égard), les aspects selon lesquels elle aura besoin d'une formation etc. Des remarques d'ordre général reflètent le comportement naturel manifesté dans le travail, suivis par des points bien spécifiques définissant jusqu'à l'environnement

professionnel idéal. Élément intéressant: la comparaison du style naturel et du style adapté. Lesquels sont juxtaposés par deux colonnes décrivant d'un côté le degré naturel de confiance en soi, la motivation des autres, la vision du futur, ou le sens de l'urgence, et de l'autre le comportement que l'on a adopté pour mieux correspondre aux attentes de l'environnement du travail. Si ces deux mesures sont loin de présenter un positionnement plus ou moins parallèle, un problème fondamental semble exister à la base du comportement, et le candidat devrait s'orienter vers un autre emploi, peut-être même dans un tout autre domaine, et cela surtout lorsque le degré de son style adapté semble surdéveloppé par rapport à celui du style naturel. Ces deux styles (naturel et adapté) sont repris graphiquement dans la roue du "success insights". Cette roue démontre en un coup d'œil comment le candidat se perçoit lui-



La roue «MDI»*



Analyse de poste: ■ Inspirateur-Observateur

* Cette roue sert à cibler le profil désiré par l'employeur. Plus celle du candidat se rapproche de celle-ci, plus il sera adapté au poste en question (voir pages suivantes).



Les quatre facteurs DISC

Explications des 4 pôles dominants de la roue "Success Insights" (voire graphique page 103)

D = Domination

Plus élevé sera le D, plus pressant sera le besoin de contrôler et de diriger l'environnement. Le D élevé réagit aux défis en décidant et agissant rapidement. Plus faible sera le D, plus détendu et coopératif sera le comportement. Le D élevé s'emporte facilement et est très colérique; par ailleurs il oublie rapidement les conflits. En groupe, ce comportement est appelé le "Rouge fougueux"

I = Influence

Le I élevé amènera les autres vers son propre point de vue par son charisme et son charme non-verbal. Le I élevé est très confiant, le I faible est sceptique et analytique. Il est la plupart du temps silencieux et n'aime pas vendre ses idées aux autres. Le I élevé est un optimiste sans bornes, le "Jaune ensoleillé".

S = Stabilité

Le S élevé préfère travailler selon des méthodes et habitudes fixes. Il aime faire les choses "comme elles ont toujours été faites". Le S élevé est inflexible lorsqu'on lui impose des changements. Le S faible est disposé à s'adapter aux changements de son environnement. L'allure du S élevé est faible mais constante. L'allure du faible S est forte, mais mouvementée. Le comportement du S élevé s'apparente au "Vert chaud".

C = Conformité

Ce facteur indique le degré dans lequel quelqu'un est enclin à conserver les règles et procédures imposées par quelqu'un d'autre. Le C élevé se conformera à ces règles et en attendra de même des autres. Le C faible est créatif et non conformiste et pensera et agira comme bon lui semble. Le C élevé est précis, ordonné et analytique, mais surtout perfectionniste. La couleur s'y rapportant est le "Bleu Analytique".

PS: à retenir aussi que la zone bleue-verte est plutôt celle des personnes introverties, la zone rouge-jaune étant celle des personnes extraverties.

même, comment son entourage évalue son comportement, et quel est le degré de flexibilité du candidat vis-à-vis de son propre comportement et celui des autres.

Les attitudes et intérêts personnels

Ce second profil donne accès en profondeur aux valeurs, principales forces de motivation à la base du comportement de l'individu. 20 minutes suffisent pour identifier clairement ce qui anime la personne "analysée". Quelles sont les normes et valeurs qui la font agir ou réagir,

est-elle plutôt cognitive, esthétique, altruiste, individualiste, ou le tout à la fois? Se laisse-t-elle guider par des principes traditionalistes ou par des considérations matérialistes? Toute cette partie du profil tente d'y donner des réponses et se voit reprise dans un tableau qui établit normes et comparaisons. Ainsi, cette section démontre quelle est l'attitude du candidat par rapport à la moyenne de son pays, et même par rapport à la norme de 68% de la population occidentale. Ce qui aide à déterminer quels sont les points qui pourraient engendrer des conflits. Car il est bien certain que dès lors qu'on est

entouré de personnes partageant les mêmes attitudes, on s'intègre plus facilement au groupe, alors que si l'on a plutôt à faire à des personnes avec des attitudes différentes, on se situe en-dehors des normes établies, ce qui peut engendrer stress et conflits. À savoir, que plus on se situe au-dessus de la moyenne, plus les autres reconnaîtront l'importance que l'on donne à cette attitude, plus on se situe en dessous, plus ils reconnaîtront l'indifférence ou la négativité personnelle envers cette attitude.

L'analyse de poste

Le troisième et dernier profil détermine le comportement requis, souhaité ou attendu pour une fonction donnée. Considérant les caractéristiques inhérentes à l'organisation (culture d'entreprise ou positionnement du marché), il est possible d'établir un profil comportemental de poste. Une fois établi, il peut être comparé avec le profil comportemental de l'individu concerné. Les éventuels décalages entre "comportement souhaité" et "comportement démontré" sont alors mis à jour. La roue MDI positionne clairement les qualités requises par le poste. Si celles du candidat se trouvent à l'opposé, mieux vaut recourir à l'aide de quelqu'un d'autre, ou bien reconsidérer l'utilisation de la personne analysée, si elle fait déjà partie du staff. Cette analyse est donc plutôt à recommander aux employeurs, afin qu'ils déterminent le profil idéal du poste à pourvoir avant de passer aux profils des candidats en question.

Pour qui et pourquoi?

Les profils sont destinés avant tout:

- au directeur ou dirigeant responsable du remplacement des effectifs - une manière d'optimiser la communication interne pour que les employés soient stimulés dans leurs prestations,
- au gestionnaire des Ressources Humaines - l'outil

indispensable dans le recrutement et la détermination des stratégies et des plans de développement,

- dans le cadre de la gestation journalière - l'outil de décision idéal permettant de définir le style optimal de communication et de gestion ainsi que la motivation à instaurer,

- au directeur des ventes - afin de connaître le style adopté par ses représentants et leur façon de communiquer, voire apprendre comment les stimuler,

- à l'employé - afin d'obtenir une description claire de sa façon de procéder, de son comportement, de ses points forts et des domaines sujets à amélioration. Bref, l'aider à réussir pleinement dans son activité professionnelle.

Quant aux domaines dans lesquels ils devraient être les plus utilisés, ce sont les suivants:

- dans le cadre du recrutement - en engageant des nouveaux employés, leur comportement actuel pourra être comparé à celui requis pour la fonction,

- en cas de conflits - les intéressés pourront apprendre à mieux se côtoyer,

- dans le cadre de la composition d'équipes, les compétences individuelles pourront être développées positivement et les éléments stimulés,

- l'évaluation des employés se fondera sur les profils qui serviront de modèle aux plans d'action,

- les réorganisations - les compétences requises pour la fonction et celles des candidats peuvent être évaluées,

- dans le cadre de la formation - pour évaluer les besoins en formation de la société et en vérifier les résultats.

Estimations d'un cobaye

Pour s'être lui-même prêté au test en trois épreuves (en complicité avec une spécialiste RH pour la première étape) le rédacteur de ces lignes ne peut que se montrer perplexe face au résultat qui lui a été apporté au niveau personnel. Ce sont avant tout la rapidité et la simplicité du principe, ainsi que le résultat d'analyse de son

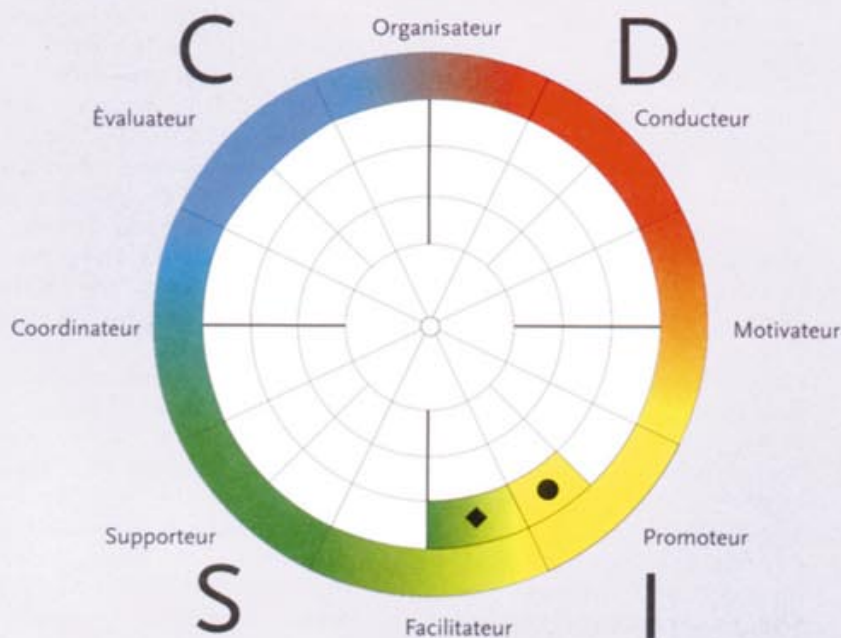
propre comportement qui l'ont convaincu d'aider à promouvoir ce système dont, il doit l'avouer, il ne détient aucune critique venant d'expériences positives ou négatives vécues à l'étranger. Car le système MDI constitue bel et bien une première à Luxembourg, où ses droits sont détenus par Christiane Benoy de la s.à r.l. The Lilith Project (www.lilith.lu).

Il a à peine dépassé les dix minutes qui lui étaient mises à disposition pour chaque questionnaire. Il sera bien d'accord avec des experts prétendant que rien ne remplacera une étude de comportement incluant plusieurs heures d'entretien. Mais il part du fait que, plus la maxime "time is money" dominera le secteur recrutement telle qu'elle domine le secteur économique tout court (et particulièrement celui de la nouvelle économie), plus cette méthode sera bénéfique à ceux qui

auront de moins en moins de temps à mettre à disposition pour ce genre d'occupation, vu le volume de travail qu'ils ont à traiter, et cela souvent au niveau du recrutement. Recevoir en une demi-heure plus d'une trentaine de pages de remarques sur le comportement d'un individu, cela ne peut être considéré comme quelque chose d'inutile, surtout si l'élément en question a eu la possibilité d'apprendre des choses sur lui-même, tout en ayant confirmation de ses points forts comme de certains points faibles. Avec une base pareille comme appui, cela peut être très bénéfique, ne serait-ce que pour sa propre hygiène de vie. Et dès que celle-ci se trouve conforme aux besoins propres de l'individu, il devrait réussir à mieux se situer, ensuite à se positionner, et finalement à structurer sa carrière professionnelle de façon efficace.



La roue du »SUCCESS INSIGHTS™ «*



*Cette roue désigne le style adapté du candidat face à son style naturel. Si les deux styles sont assez rapprochés l'un de l'autre, le candidat ne doit pas trahir sa propre personnalité pour exceller...