

Management

BIEN VIVRE SON JOB

Fnac, Darty...
Les géants du high-tech
s'emparent
du marché de l'occasion

EDF

Comment adopter
la culture du résultat
sans créer de tension

Babolat

La discrète PME
française qui règne
sur le tennis mondial

Pourquoi
le fondateur du
plus grand site
d'e-commerce
est le nouveau
Steve Jobs

JEFF BEZOS PDG de
amazon.com



Dossier

SORTIR DES CONFLITS

Prévenir les clashes à l'aide du Predictive Index - 5 méthodes pour enterrer
la hache de guerre - Quand faire appel à un arbitre professionnel

Évitez les clashes grâce au Predictive Index (PI)

Cet outil importé des États-Unis permet d'établir si des personnalités sont compatibles entre elles ou avec leur poste. Un bon antidote aux dissensions.

25 millions

de profils produits dans le monde depuis 1955, date de la création du modèle.

Source : Predictive Index Worldwide

Une méthode pour prédire et éviter les situations susceptibles de conduire au clash : un fantasme d'auteur de science-fiction ? C'est pourtant l'une des utilisations possibles du Predictive Index (PI), un procédé mis au point en 1955 par Arnold S. Daniels, ancien journaliste américain passé par l'US Air Force et la Harvard Graduate Business School. La matrice qu'il a conçue permet de classer les individus selon quatre grands traits de personnalité. On peut s'en servir pour savoir si un candidat est adapté au poste auquel il prétend. Ou encore pour constituer des équipes avec des personnalités compatibles. Enfin, elle fournit des radiographies précieuses des organisations déjà

constituées et aide à comprendre pourquoi certaines sont efficaces et harmonieuses et d'autres pas.

Aujourd'hui, le groupe PI Worldwide compte plus de 8 000 clients dans le monde (Siemens, LVMH, Hertz, Toyota, Nestlé, etc.). Impossible, en effet, de recourir à cet outil sans l'aide d'un consultant agréé. En France, les droits d'utilisation sont détenus par trois associés.

Un procédé pour cerner le fonctionnement des individus

Le Predictive Index n'est pas un instrument de mesure de l'intelligence, de la compétence ou de l'expérience. Il ne décrit pas de «bons» ou de «mauvais» profils. En revanche, il peut établir si une personnalité est inadaptée à un environnement professionnel donné et

détecter une inadéquation susceptible de créer de la frustration, du mal-être et des conflits. Pour connaître le profil d'un candidat, on lui soumet deux questionnaires. «Sa personnalité est déterminée en fonction de trois aspects : le soi, le concept de soi et la synthèse des deux», explique Joseph Machiah, l'un des trois associés de PI Europe en France. Le soi représente notre nature profonde et stable. Le concept de soi recouvre ce que l'on croit devoir faire pour répondre aux demandes de notre environnement. Enfin, la synthèse des deux équivaut à notre attitude observable, qui ne correspond pas toujours à notre comportement naturel.

Pour chaque dimension du profil (soi, concept de soi, synthèse), le modèle détaille quatre facteurs

1 CERNER VOTRE PROFIL EN DÉTERMINANT VOTRE POLARITÉ (+ OU -) POUR CHACUN

Choisissez dans chacun des quatre critères ci-dessous la polarité qui vous correspond. Vous aboutirez à un profil qui se décline, par exemple, de la manière suivante : A+, B-,

Tendance naturelle à exercer une influence sur les personnes et sur le cours des événements

A- JE CHERCHE LE CONSENSUS ET L'HARMONIE

- Je privilégie le travail coopératif.
- J'aime faire plaisir aux autres.
- Je suis fédérateur et prêt à aider.
- Je considère l'intérêt du groupe.
- Je suis respectueux de l'autorité.
- Je montre compassion et empathie.
- J'ai besoin d'être dirigé.
- Je m'accommode des circonstances.

A+ JE SUIS FOCALISÉ SUR LE LEADERSHIP ET LE RÉSULTAT

- Je fais les choses à ma manière.
- Je prends des initiatives.
- Je suis autonome et individualiste.
- Je m'épanouis dans la compétition.
- Je suis confiant dans ma réussite.
- J'aime garder le contrôle.
- Je suis force de proposition.
- Je prends mes responsabilités.

Prédisposition à développer des rapports sociaux et des interactions avec les autres

B- JE RÉSOUS LES PROBLÈMES DE MANIÈRE ANALYTIQUE

- J'adopte une démarche structurée.
- Je réfléchis d'abord et parle ensuite.
- J'ai du mal à supporter la critique.
- Je suis introspectif, introverti.
- Je suis prudent à l'égard des inconnus.
- Je suis factuel, inventif, sérieux.
- J'ai une vision stratégique.
- Je me montre discret, distant, réservé.

B+ J'AI BESOIN DES AUTRES POUR FAIRE AVANCER MA PENSÉE

- J'ai un fort besoin de reconnaissance.
- Je parle pour construire ma pensée.
- Je comprends les autres d'instinct.
- Je suis extraverti et persuasif.
- Je recherche les défis humains.
- Je fais avec et par les autres.
- Je dispose de qualités de négociateur.
- Je suis à l'aise en société.



Eric Woog, président du groupe de restauration MATSURI

Le PI nous aide à créer des tandems qui fonctionnent

“Entre septembre 2008 et avril 2009, nous sommes passés de 200 à 400 salariés. Conséquences de cette croissance: beaucoup d'échecs en termes de recrutement, des départs, des difficultés à trouver de bons candidats... Je savais que la gestion du personnel n'était pas satisfaisante. Le Predictive Index a changé ma façon d'envisager les ressources humaines. Tous les profils des chefs d'établissements et de leurs adjoints ont été établis. Cette analyse a permis de décoder certaines situations susceptibles de provoquer des litiges. Ainsi, en étudiant le profil d'un directeur de restaurant qui commençait à présenter des signes d'irritabilité, nous avons réalisé qu'il prenait énormément sur lui pour s'efforcer d'être un manager parfait alors que, naturellement, il avait plutôt un profil de technicien. Le fait de lui associer un adjoint plus fédérateur et charismatique a permis de créer un tandem complémentaire qui fonctionne bien.”

PHOTO: TRISTAN PAVIOT POUR MANAGEMENT

(voir le tableau 1 ci-dessous): la tendance naturelle à exercer un impact sur les personnes et les projets (A), le goût de l'interaction avec les autres (B), le degré de patience (C) et la propension à se conformer aux règles et aux structures (D). Chaque facteur présente deux extrêmes. Tous les individus se situent sur une échelle allant de l'un à l'autre. Au final, le procédé permet d'appréhender finement les différents ressorts qui animent les individus. «C'est en comprenant comment une personne fonctionne que l'entreprise peut adapter son organisation pour se mettre dans des conditions de réussite», conclut Joseph Machiah.

Une aide au choix d'un candidat lors d'un recrutement

Pour éviter de futures frictions, mieux vaut recourir au Predictive Index dès le recrutement. Président du groupe de restauration japonaise Matsuri, Eric Woog l'utilise systématiquement lorsqu'il embauche un manager: «Le PI me permet d'avoir rapidement une meilleure connaissance du candidat et de me faire une idée de sa personnalité réelle. Parmi les quatre facteurs, j'en prends surtout deux en compte: la dimension managériale (A) et le rapport aux règles (D). Ainsi, ►

DES QUATRE CRITÈRES DE PERSONNALITÉ DÉCRITS CI-DESSOUS

C- et D+. Cette "notation" donne des indices sur votre façon de fonctionner. Reportez-vous à la page suivante pour connaître les profils avec lesquels vous travaillerez le mieux.

Degré de tension, rythme de pensée et d'exécution, faculté à se montrer patient

C- J'AIME FAIRE PLUSIEURS CHOSES À LA FOIS SOUS LA PRESSION

Je raisonne dans le court terme.
Je prends vite des décisions.
Je suis réactif, nerveux, adaptable.
J'ai du mal à me poser.
J'ai besoin d'action et d'adrénaline.
Je me montre impatient et agité.
Je suis efficace sous la pression.
J'aime les cadences rapides.

C+ JE PRENDS MON TEMPS POUR RÉFLÉCHIR ET AGIR

Je suis méthodique et séquentiel.
J'ai besoin de prendre du recul.
Je suis prudent, patient, calme.
Je ne m'affole pas facilement.
Je suis tenace et systématique.
Je suis d'humeur égale.
J'aime comprendre avant d'agir.
Je suis routinier et stable.

D- J'ADOpte UNE VISION GLOBALE DES ÉVÉNEMENTS

Je reste ouvert à la nouveauté.
J'ai besoin d'indépendance.
J'affiche mon non-conformisme.
J'aime prendre des risques.
Je sais gérer l'échec.
Je crains peu la critique.
Je suis créatif, spontané, flexible.
Je préfère déléguer les détails.

D+ J'APPRECIÉ QUE LES CHOSES SOIENT BIEN FAITES

Je m'épanouis dans un cadre.
Je m'organise, établis des plans.
J'ai une aversion pour le risque.
Je suis souvent fiable.
J'aime maîtriser mon sujet.
Je suis perfectionniste.
Je joue la sécurité.
Je finis ce que j'entame.

2 DÉTERMINEZ LES COMBINAISONS DE PERSONNALITÉS COMPATIBLES

Une fois établis les profils de chaque membre de l'équipe, on peut facilement créer des tandems harmonieux. Pas question, par exemple, d'obliger un D+ et un D- à travailler ensemble: le résultat serait malheureux.

	BONS TANDEMS	MAUVAIS TANDEMS
A	HARMONIE Volonté mutuelle de travailler en équipe, de prendre les décisions de manière collégiale.	CONFLIT Combat d'ego entre deux personnes qui veulent imposer leurs idées sans concertation.
B	ANALYSE Un tandem posé et réfléchi dans lequel chacun fonctionne de façon structurée.	CONFLIT Tensions entre celui qui réfléchit dans la solitude et celui qui n'est efficace qu'au milieu des autres.
C	RÉACTIVITÉ Rapidité, réactivité, ubiquité: un couple de fonceurs ultraefficace, que rien n'arrête.	CONFLIT Incompatibilité entre un rapide gavé d'adrénaline et un persévérant qui cherche le calme.
D	VISION La créativité et le goût du risque caractérisent ce binôme.	CONFLIT Impasse due au besoin de structure de l'un et à l'envie de liberté de l'autre.

une science exacte, observe Eric Woog. On peut donc toujours se tromper, mais j'ai constaté que l'on se trompait moins souvent.»

Un outil idéal pour constituer des équipes harmonieuses

Tous les membres d'un groupe ont beau tendre vers un objectif commun, des fonctionnements différents peuvent provoquer des heurts et des tensions. Ce qui explique parfois pourquoi un projet n'a pas abouti alors que les meilleurs éléments étaient réunis. C'est la force des profils Predictive Index: ils permettent de repérer, derrière les efforts des individus pour s'adapter à leur environnement, des manières d'être totalement incompatibles. Or ces comportements naturels ont tendance à se révéler dans les situations de stress et donnent alors lieu à des affrontements parfois violents. D'où l'importance d'arriver à estimer la part de «naturel» et la part d'efforts chez chacun. «En fonction des profils d'une équipe, il est ainsi possible de deviner quel type de conflit risque d'éclater, explique Marc Aubé-Chousseaud, associé de PI Europe en France. On fait en effet apparaître à l'avance les antagonismes des comportements.» (Voir le tableau 2 ci-contre.)

Lors de la constitution des binômes qui dirigent chaque établissement Matsuri, Eric Woog est attentif à créer des tandems compatibles: «Nous évitons notamment d'associer deux tempéraments trop forts, qui risquent d'entrer en rivalité.» Mais cette méthode peut aussi être appliquée à des niveaux de management plus élevés. «Il existe deux façons de constituer des comités de direction, résume Yves Djorno, le troisième associé de PI Europe en France. La première consiste à réunir des personnes ayant des profils semblables. La seconde, à rassembler des profils complémentaires.

Le comportement "naturel" revient au galop dans les situations de stress

► lorsque je vois qu'un candidat risque d'entrer en conflit avec l'autorité et les règles établies, je m'abstiens. Et je privilégie un profil de manager pour qui les règles constituent une base sécurisante lui permettant de s'épanouir.»

Le recrutement peut être affiné en appliquant au poste à pourvoir la même analyse qu'au candidat: grâce au Performance Requirement Options (PRO), on définit, toujours selon les quatre mêmes facteurs, les qualités exigées pour exercer la fonction. Les deux profils – celui du poste et celui du re-

cruté – se présentent ensuite sous la même forme graphique, ce qui permet une comparaison rapide. Responsable des ressources humaines au sein du groupe chocolatier Cémoi, Fabienne Sabatte utilise cette méthode depuis 2009: «Il ne s'agit pas de se déterminer uniquement en fonction de cet indicateur, mais il apporte un élément supplémentaire aux managers qui doivent choisir entre des candidats à compétences techniques équivalentes.» Bien sûr, le procédé n'est pas infaillible. «La prise en compte des facteurs humains est tout sauf

Un groupe homogène permettra d'aller plus vite. Un ensemble hétérogène agira plus lentement, mais il fera preuve d'une plus grande créativité grâce à la diversité des sensibilités. Il n'y a pas de bonne ou de mauvaise configuration. Tout dépend de la stratégie de l'entreprise et de ce dont elle a besoin.»

Un système d'analyse du fonctionnement d'un groupe

Lorsque les équipes sont déjà constituées, établir les profils de chacun des membres permet de mieux comprendre pourquoi certaines sont performantes et d'autres moins. «Mieux vaut d'ailleurs utiliser le Predictive Index dans un moment calme, et non dans une période de crise où les tensions sont déjà fortes», recommande Yves Djorno.

C'est à cet examen que se sont soumis les quatre associés de la start-up Widoobiz, qui réalise une radio sur Internet dédiée aux entrepreneurs. «Nous nous sommes rencontrés dans le cadre de nos études et, comme nous nous entendions très bien, nous avons décidé d'entreprendre ensemble», raconte Julien Noronha, le dirigeant. Mais au moment de la création de l'entreprise, les frictions se multiplient. «Nos graphes Predictive Index ont montré que nous avions tous des profils de leader, ce qui expliquait les rivalités. Mais nous avons aussi réalisé que nous étions efficaces car nos profils étaient adaptables, peu orientés vers les extrêmes. Aujourd'hui, non seulement nous réussissons à éviter les clashes, mais nous travaillons mieux et plus vite.» Pour l'ex-DRH Marc Aubé-Chousseaud, ce dernier élément est essentiel: «Anticiper le comportement de chacun vous permettra de dédramatiser les situations et de calmer le jeu plus rapidement.» Une prédiction à ne pas mettre à l'index. ■ **Anne Le Mouellic**

7800
organisations
ont utilisé
le Predictive
Index.

Source : Predictive Index
Worldwide



Ready for anything



LAGOONA
(36 - 42)



GALINA
(3½ - 8)

JOIE DE VIVRE

Emprunter de nouveaux chemins - dans les chaussures et sandales de la nouvelle collection ALLROUNDER pour hommes et femmes. Des chaussures sur lesquelles on peut compter. Tout le temps et en tous lieux.

ALLROUNDER 
BY MEPHISTO
www.allrounder.com

Disponible dans les boutiques MEPHISTO près de chez vous et dans le détail spécialisé de la chaussure. Demandez un catalogue : ALLROUNDER, B.P. 50060, 57400 SARREBOURG, info@mephisto.com