

L'ENTREPRISE – UN SYSTEME VIVANT

Leonardo 3.4.5

Les premières étapes de votre formation aux profils
Résumé, succincts et de développement

Copyright

Ce document a été élaboré par le Dr Heiko Hansjosten en 2001 et a intégré des travaux d'un groupe de projet de l'esig+ ECOLE SUISSE D'INGENIEURS DES INDUSTRIES GRAPHIQUE ET DE L'EMBALLAGE, Lausanne, sous la direction du Dr Christophe Muth en 1997. En 1998, l'esig+ a été intégrée dans la HES-SO. Ce document a été révisé, actualisé et complété en 2004 par Alain Buttica.

Les droits d'auteur de cette partie sont détenus par ONE TECHNOLOGIES S. à. r. l, CH-1261 Saint George. Toute duplication ou saisie sur support magnétique, optique ou autre, à des fins commerciales ou pour des présentations en public, sans autorisation ou licence est interdite.

Les consultants, formateurs ou enseignants qui désirent utiliser la méthode auprès de leurs clients ou étudiants peuvent obtenir des informations auprès de ONE TECHNOLOGIES (mailto : buttica@bluewin.ch) ou sur le site www.leonardo345.com.

LEONARDO 3.4.5 © est une marque déposée de ONE TECHNOLOGIES S.à.r.l.

Sommaire

1	Introduction	4
2	Leonardo 3.4.5 – Votre outil de développement des ressources humaines et des équipes.....	6
3	Fondements théoriques de l'instrument	9
3.1	Le modèle des fonctions entrepreneuriales	9
3.2	Le modèle des préférences individuelles.....	13
3.3	Le modèle des stratégies.....	17
4	Qualité de la procédure de test Leonardo 3.4.5	21
5	Interprétation des profils.....	22
6	Règles du jeu	26
7	Utilisation	27
8	Auto accréditation	28
	Annexe 1	28

1 Introduction

A l'heure actuelle, presque tous les secteurs de l'économie sont confrontés à des changements de plus en plus fréquents et ce phénomène se poursuit sans répit. Pour les entreprises, il est devenu plus nécessaire que jamais de savoir comment inscrire leur réussite dans la durée. Cycles conjoncturels, mondialisation ou contraintes liées à l'environnement, de nombreux facteurs qui les obligent à s'adapter, à repenser leur avenir et à entretenir leur capacité d'innovation et leur créativité.

Une utilisation ciblée des ressources humaines constitue indubitablement un facteur déterminant pour la réactivité d'une entreprise et, partant, pour sa capacité de se développer et d'assurer la pérennité de sa réussite. Une optimisation dans le domaine psychosocial permet un emploi bien plus efficace des ressources humaines présentes dans l'entreprise. Mais comment activer ces ressources humaines ?

Le plus souvent, l'avance par rapport à la concurrence ne peut être maintenue que grâce à un travail d'équipe performant, comme en conviennent les managers et les experts scientifiques. Cependant, les capacités et les compétences des individus qui la composent ne suffisent pas à garantir le succès d'une équipe :

La réussite, c'est ...

... d'une part le résultat d'une coopération qui fonctionne bien au sein d'un groupe, ainsi que l'interaction entre les individus, le groupe et l'organisation

... et d'autre part, le résultat d'une répartition équilibrée des compétences au sein de l'équipe.

On a parfois l'impression qu'en matière de management, tout n'est qu'une succession incessante de modes. Ce qui est considéré aujourd'hui encore comme la clé du succès sera vécue dès demain comme un obstacle. C'est pourquoi nous avons veillé, lors du développement de la méthode Leonardo 3.4.5, à ce qu'elle soit basée sur des principes théoriques et pratiques validés par les sciences du vivant, car la vie a deux milliards d'années et n'a pas encore fait faillite ! En toute bonne logique, car nous voulons continuer à composer des équipes à l'avenir et inscrire notre réussite dans la durée.

La présente documentation est destinée notamment aux experts et responsables des ressources humaines ainsi qu'aux cadres dirigeants d'entreprises de toutes tailles qui sont intéressés par la méthode Leonardo 3.4.5 et qui souhaitent éventuellement l'utiliser au sein de leur entreprise.

Notre objectif est, d'une part, de vous fournir un aperçu des divers outils et de leur place dans la gamme de produits Leonardo 3.4.5. D'autre part, nous voulons vous mettre en mesure d'utiliser ces outils de manière autonome à l'aide de la présente documentation et de les mettre en œuvre dans votre domaine d'activité et de responsabilité.

Veillez étudier soigneusement les chapitres suivants, qui ont pour but de vous informer succinctement sur les bases de cet instrument et de vous familiariser avec son utilisation.

Si vous avez encore des questions concernant les produits Leonardo 3.4.5, merci de vous adresser à :

ONE TECHNOLOGIES S.à.r.l
103, Route de Châtel Saint-Denis
CH-1808 Les-Monts-de-Corsier

ou visiter le site :

www.leonardo345.com

Nos consultants vous informeront également volontiers sur les possibilités de formation hors ligne et sur leurs conditions, ainsi que sur la formation de conseiller accrédité Leonardo 3.4.5.

2 Leonardo 3.4.5 – Votre outil de développement des ressources humaines et des équipes

Les outils Leonardo 3.4.5 constituent un instrument d'évaluation à la fois complet et différencié pour votre entreprise.

Leonardo 3.4.5 est un procédé d'évaluation assistée par ordinateur pour les entreprises désireuses de renforcer la performance de leurs équipes et de leur organisation selon l'orientation stratégique qu'elles ont retenue. Il permet d'identifier et d'activer les potentiels que recèlent les divers membres du personnel de l'entreprise.

Au cours des dernières décennies, le travail en équipe a pris de plus en plus d'importance. Compte tenu de la constitution de réseaux de plus en plus denses, tant au sein des organisations qu'entre celles-ci et l'extérieur, le travail en équipe s'impose de plus en plus souvent. C'est pourquoi Leonardo 3.4.5 est axé autour du concept d'équipe, qui constitue la clé de la réussite, et tourne résolument le dos à la création de structures hiérarchiques. Notre idéal est une organisation capable d'apprendre et basée sur le concept d'équipe, la «team-based learning organization» ou "organisation apprenante" chère aux Anglo-Saxons.

La méthode Leonardo 3.4.5 comprend trois outils spécifiques qui correspondent à trois profils :

- **le résumé,**
- **le profil succinct,**
- **le profil de développement.**

Alors que le profil de développement et le profil succinct servent à fournir une analyse approfondie de la structure de vos équipes, des relations en leur sein et de leurs membres, le résumé constitue un outil idéal pour repérer les personnes susceptibles d'entrer dans une équipe. L'analyse menée au niveau de l'individu permet de composer de nouvelles équipes adaptées à votre orientation stratégique et aux missions qui leur seront conférées ou encore de compléter judicieusement des équipes existantes.

Les profils individuels sont élaborés à partir de la réponse à 80 questions d'un questionnaire. Ces profils ne doivent cependant pas être considérés comme des tests qui permettraient de mesurer des compétences ou de constater leur absence. Ils donnent plutôt une image de ce qui caractérise la personne étudiée dans l'optique de la réussite de l'équipe à laquelle on souhaiterait l'intégrer : ses forces et ses préférences en matière de travail. Autrement dit,

l'enjeu n'est pas d'exclure les personnes dont les compétences sont insuffisantes, mais plutôt de reconnaître les atouts personnels des collaborateurs, pour votre plus grande satisfaction et pour celle du collaborateur concerné. L'enjeu est de mettre au grand jour les talents de chacun.

Vous vous devez d'utiliser cet instrument pour restructurer vos équipes et les rendre plus efficaces, prévoir l'affectation des collaborateurs à des équipes précises ou pour repérer dans les équipes existantes ceux qui sont le plus aptes à remplir certaines missions ou à exercer certaines fonctions, ainsi que pour les recruter. C'est dans cet esprit que nous l'avons conçu.

L'avantage des outils Leonardo 3.4.5 : Leur compatibilité

Les outils Leonardo 3.4.5 vous permettent d'accompagner dès le départ vos processus en matière de personnel et d'équipes. Une fois que vous aurez achevé votre auto accréditation, vous pourrez générer les analyses suivantes :

- **Le résumé :** Il vous aidera par exemple à choisir de nouveaux membres pour vos équipes. Le profil succinct qui sera élaboré vous permettra de constater si les préférences personnelles et les compétences fortes de votre candidat correspondent aux exigences liées à l'équipe considérée.
- **Le profil succinct:** Il est censé constituer le «feed-back» pour un candidat qui a rempli le questionnaire dans le cadre d'une action de recrutement. Il montre ses préférences et compétences personnelles et lui fournit des indications précieuses pour ses choix de carrière.

Après l'auto accréditation, vous pourrez obtenir la certification soit en suivant le postgrade « Human Systems Engineering¹ » de la Haute école spécialisée de Suisse occidentale (HES-SO), soit en suivant un séminaire organisé à la demande par One technologies S.à.r.l.

Le séminaire s'adresse aux consultants professionnels et aux coachs souhaitant utiliser Leonardo 3.4.5 dans un contexte étendu. Il recouvre entre autres :

- Le coaching individuel
- Le coaching d'équipes
- Le coaching pour la coopération inter services
- L'analyse des risques liés à certaines compositions d'équipes
- La planification des actions de formation initiale et continue
- Le management interculturel
- Le développement de stratégies

Le certificat obtenu vous permettra d'acquérir des outils supplémentaires qui vous faciliteront grandement la tâche, dont :

¹ www.human-systems-engineer.ch

- **Le profil de développement** : il contient des informations et des auto évaluations plus approfondies. Il constitue une base pour le coaching et pour la planification individuelle des actions de formation continue et de développement.
- **Un vaste éventail de concepts et d'outils pour l'optimisation et la restructuration des équipes** : Vous pourrez les utiliser dans vos relations avec la clientèle. Tous les documents sont fournis au format Word ou Powerpoint et peuvent être édités et intégrés dans la documentation que vous établissez pour des clients spécifiques.

3 Fondements théoriques de l'instrument

Leonardo 3.4.5 repose sur des fondements cognitifs tels qu'ils sont utilisés en biologie et dans la théorie de l'évolution : Les entreprises sont appréhendées, conformément aux idées de James Grier Miller, en tant que systèmes vivants et par principe de nature complexe.² On entend par complexité d'un système le fait qu'il ne soit pas possible a priori de prévoir exactement ce qui va en sortir. Pour prendre un exemple concret, les ressources humaines d'une entreprise constituent un système complexe car elles ne se comportent pas comme une machine, qui produit un objet bien défini à partir d'une matière première. Les systèmes complexes jouissent d'un avantage décisif, à savoir la possibilité de réagir avec souplesse. De la même manière, vos ressources humaines peuvent s'organiser d'elles-mêmes en système vivant.

Selon Miller, les systèmes vivants présentent sept niveaux de regroupement, de la simple cellule au système supranational. Leonardo 3.4.5 analyse et structure les équipes au niveau de l'individu – qui constitue selon Miller le troisième niveau d'un système vivant –, au niveau du groupe – le quatrième selon la typologie de Miller – et au niveau de l'organisation – le cinquième selon Miller.

Leonardo 3-4-5 est basé sur les trois modèles présentés ci-dessous.

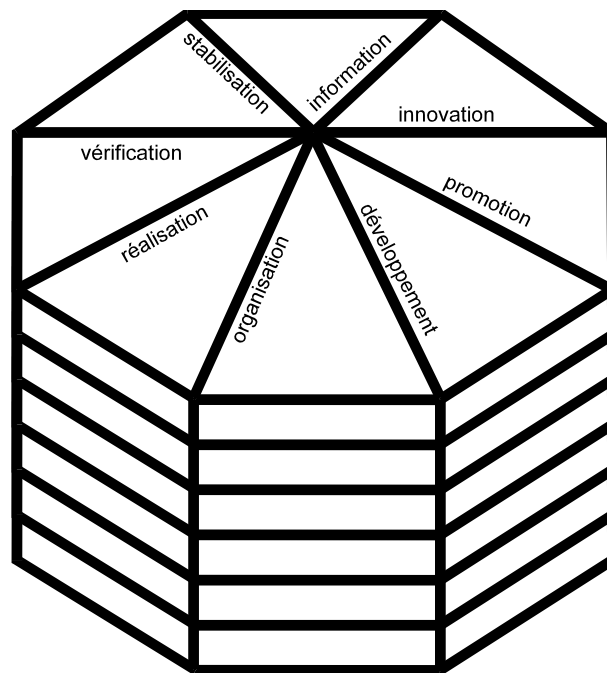
3.1 Le modèle des fonctions entrepreneuriales

Selon Miller, les systèmes vivants possèdent 19 sous-systèmes d'une importance capitale pour leur développement et leur pérennité. Leonardo 3.4.5 applique cette systématique aux entreprises tout en regroupant les sous-systèmes de Miller à huit fonctions qui revêtent une importance particulière pour les entreprises. Le modèle repose également sur les fonctions du management définies par le spécialiste du travail en équipe Raymond Meredith Belbin³ dans le cadre de ses recherches empiriques. Les huit fonctions entrepreneuriales ont trait à tous les niveaux d'une organisation, par exemple à l'équipe dirigeante ou aux cadres supérieurs ou moyens. La condition requise pour que l'interaction entre les différentes fonctions entrepreneuriales se passe bien est leur coordination – la principale mission d'un dirigeant.

² James Grier Miller: Living Systems, New York et al.: McGraw-Hill, 1978.

³ Raymond Meredith Belbin: Management Teams – Why they succeed and fail, Butterworth-Heinemann 1996 – Edition allemande: Managementteams – Erfolg und Misserfolg, 1. Auflage, Wörrstadt: Bergander, Team- und Führungsentwicklung, 1996.

Les huit fonctions entrepreneuriales



On peut faire correspondre aux diverses fonctions entrepreneuriales un profil de compétences à exiger des personnes exerçant lesdites fonctions, comme il ressort du tableau ci-dessous. Pour les lecteurs intéressés, nous avons également indiqué les sous-systèmes correspondants selon Miller.

Fonctions entrepreneuriales et compétences

FONCTIONS	SOUS-SYSTEMES SELON MILLER	COMPETENCES
<p>Information</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Collecte, évaluation et traitement des informations relatives aux événements à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise ▪ Promotion des changements grâce à l'introduction de bases et de concepts innovants 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Informateur externe ▪ Informateur interne ▪ Décodeur 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Analyse des contenus ▪ Elaboration d'un tableau d'ensemble ▪ Utilisation de bases de données et d'autres sources d'information ▪ Application de méthodes historiques de recherche, analyses de textes, lectures ▪ Elaboration d'études (techniques) sur la qualité ▪ Rédaction de rapports ▪ Présentation de faits et de tendances
<p>Innovation</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Elaboration de nouvelles solutions ▪ Définition de projets ▪ Analyse et résolution de problèmes complexes ▪ Formulation de critères, pensée axée sur l'avenir 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Combinateur ▪ Décodeur ▪ Informateur interne ▪ Informateur externe ▪ Encodeur 	<p>Utilisation de techniques créatives (p.ex. métaplan, réunions de créativité ou «brainstorming»), pensée pluridisciplinaire</p>

<p>Promotion</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Saisir les opportunités, promouvoir de nouvelles idées ▪ Nouer des contacts, mobiliser les ressources humaines et matérielles ▪ Convaincre, lancer des projets, les «vendre» 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Encodeur ▪ Emetteur ▪ Décodeur 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Préparation de documentations et présentations ▪ Exposés oraux devant divers groupes cibles (maîtrise de l'art de la présentation et utilisation des logiciels nécessaires à cet effet) ▪ Définition de projets d'avenir ▪ Utilisation des techniques de négociation ▪ Motivation, animation
<p>Développement</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Evaluation de la validité des données et informations et tests correspondants ▪ Analyse de la faisabilité de nouvelles solutions ▪ Création de prototypes et variantes, développement de nouveaux produits ▪ Préparation de bases de décision ▪ Planification de leur réalisation dans les grands traits ▪ Elaboration de nouvelles applications 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Décodeur ▪ Décideur 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Réalisation d'études de marché, élaboration de modèles, d'analyses qualitatives et de contenu ▪ Rédaction de rapports ▪ Direction de projets ▪ Réalisation de plans de financement ▪ Maîtrise des techniques décisionnelles ▪ Maîtrise des techniques de modération
<p>Organisation</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Mise en œuvre de décisions et de projets ▪ Structuration, organisation d'activités et optimisation de leur déroulement ▪ Conduite de projets complexes ▪ Elimination d'obstacles 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Moteur ▪ Décideur 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Maîtrise des techniques de planification ▪ Direction de projets ▪ Optimisation de la logistique de production ▪ Utilisation des instruments de management

<p>Réalisation</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Mise en place, vérification et amélioration des processus de production ▪ Tenue du niveau de qualité prévu ▪ Respect des objectifs et délais 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Importateur ▪ Distributeur ▪ Convertisseur ▪ Producteur ▪ Exportateur 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Optimisation de la logistique de production ▪ Utilisation des instruments de management ▪ Possession de compétences techniques ▪ Contrôle de la qualité
<p>Contrôle</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Vérification de l'utilisation et du fonctionnement des systèmes et des produits ▪ Définition de procédures et de méthodes de travail ▪ Vérification des normes en matière de qualité, des standards de production, de la conformité au budget et aux règlements administratifs, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mémoire ▪ Décideur 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Utilisation des instruments d'étude du marché ▪ Maîtrise des méthodes statistiques de contrôle de gestion, maîtrise des techniques de management ▪ Possession de compétences techniques (connaissance des normes et des procédures)
<p>Stabilisation</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Réglage fin, consolidation et optimisation des structures et du déroulement des activités ▪ Préservation et entretien des infrastructures, de l'appareil de production et de l'organisation ▪ Préservation des acquis et garantie de la stabilité 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mémoire ▪ Entretien ▪ Réserve 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Utilisation des principes d'harmonisation ▪ Connaissance du protocole ▪ Gestion de la documentation et entretien de la mémoire ▪ Gestion des ressources techniques ▪ Maîtrise de la direction administrative ▪ Maîtrise des techniques de gestion des conflits ▪ Maîtrise des techniques du marketing des valeurs

3.2 Le modèle des préférences individuelles

Au niveau de l'individu, Leonardo 3.4.5 montre quelles sont les préférences du collaborateur potentiel par rapport aux huit fonctions entrepreneuriales. Ces préférences peuvent être aussi interprétées en termes de fonctions au sein d'une équipe. On peut partir du fait que vos candidats ont des préférences marquées pour certains domaines fonctionnels, alors qu'ils n'en ont que peu ou pas

du tout pour d'autres. Afin de structurer efficacement votre équipe, il convient d'identifier ces préférences, qui recouvrent en général des talents.

Dans le cadre de Leonardo 3.4.5, le questionnaire permet de situer la personnalité du candidat sur quatre axes, également appelés «dimensions».

- Les trois axes «Introversion – Extraversion», „esprit praTique – coNceptuel» et «esprit d'Analyse – Feeling» sont empruntés à la typologie de Jung, mais ils ont été adaptés aux besoins d'un système de management et de recrutement moderne. Ils ont trait aux domaines suivants : «relations humaines», «traitement de l'information», et «prise de décisions».
- Un quatrième axe, «Structuré – Ouvert» porte sur l'organisation du travail et joue un rôle pondérateur entre les domaines «traitement de l'information» et «prise de décision».

Que recouvrent les quatre axes ou « dimensions psychologiques» ?

Dans le cadre limité de cette documentation, il nous est impossible de décliner intégralement les bases théoriques de notre modèle basé sur les dimensions. Cependant, nous tenons à vous donner une impression de ce qui se cache derrière ces quatre dimensions.

- **La première dimension, comme il a déjà été indiqué, a trait aux relations humaines. La question qui se pose est de savoir d'où la personne étudiée tire son énergie : d'elle-même ou de sa relation à autrui.**
Les différences culturelles au niveau du management au Japon et en Amérique illustrent bien cet aspect. Alors que les formes japonaises du management sont plutôt basées sur l'introversion (l'un des enjeux est par exemple de sauver la face), les méthodes américaines de management se distinguent par une grande part d'extraversion, du type : „Hey guys, where will we go...“
- **La seconde dimension sert à déterminer si le candidat a plutôt tendance à s'approprier les choses pour les utiliser ou à essayer de voir ce qui se cache derrière.**
Le premier pôle caractérise les personnes à l'esprit résolument pratique, pour qui le fonctionnement et l'utilité d'un système se situent au premier plan. Le pôle opposé caractérise les personnes dont le comportement en matière d'information dépasse les seuls aspects pratiques : Elles accordent une aussi grande importance au pourquoi et au comment des choses.
- **La troisième dimension « esprit d'analyse – feeling » montre comment le candidat prend une décision.**
Prenons un exemple : Imaginez que vous deviez recruter un nouveau collaborateur. Un candidat dont l'embauche doit faire l'objet d'une décision de

l'un des responsables du personnel de l'entreprise (un de vos collègues éventuellement) est titulaire de diplômes prestigieux. Il correspond exactement au profil de qualifications requis, mais notre décideur en matière de personnel a le sentiment que ce candidat ne convient pas pour l'entreprise. Même s'il ne peut fournir de motif rationnel et même s'il aborde les choses, pour le reste, sous un angle purement objectif et analytique, ce sentiment influera sur sa décision en faveur ou en défaveur du candidat en question. Et c'est probablement ce que vous attendiez de lui. Vous voyez qu'en règle générale, même chez les personnes considérées généralement comme rationnelles, les sentiments jouent toujours un rôle.

- **La quatrième dimension porte entre autres sur la manière de travailler du candidat** : Son travail est-il bien structuré, effectué avec ponctualité et en vertu d'une planification, ou plutôt sans planification et de manière fluctuante et en fonction des opportunités ?

Le principe suivant s'applique à toutes les dimensions : Nous n'émettons pas de jugement de valeur, aucun des deux pôles n'est meilleur que l'autre ; les deux tendances doivent être présentes dans certaines situations. Comme le prouve l'exemple cité au sujet de la troisième dimension, il n'existe pratiquement aucun être humain dont le comportement relèverait entièrement de l'un des extrêmes représentés pour chaque caractéristique. La plupart des gens ne sont ni totalement introvertis ni totalement extravertis. En règle générale, ils tendront plutôt vers l'un ou l'autre des pôles tout en restant entre les deux extrêmes.

Cette position entre les deux extrêmes est mesurée pour chacune des quatre dimensions. Pour chaque pôle ou tendance, il est possible de réaliser un score situé entre 0 et 40 points. A partir de ces deux notes, on calcule la différence, qui s'exprime en faveur de l'une ou de l'autre des tendances.

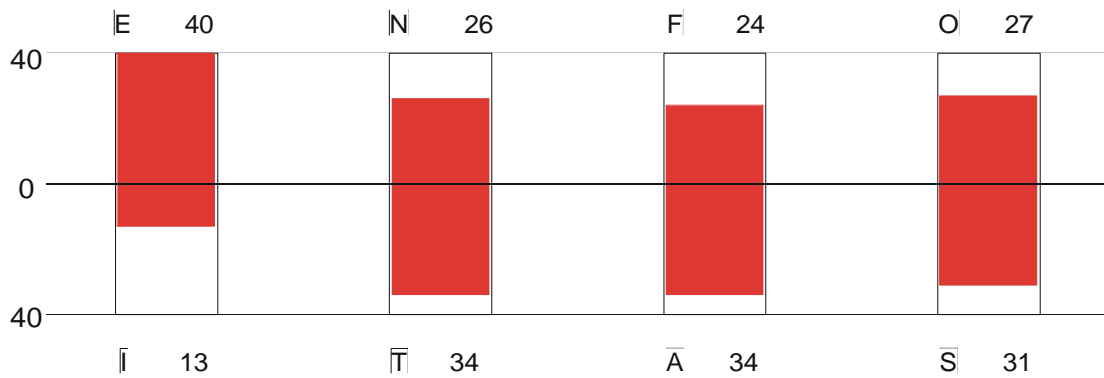
Exemple

Pour la tendance «**Extraverti**» – symbolisé par la lettre E – une personne testée obtient 40 points, alors qu'elle n'obtient que 13 points pour la tendance opposée «**Introverti**». La différence est de 27 points pour la tendance «**Extraverti**». On en déduit donc que le comportement de cette personne est plutôt de type extraverti.

Un histogramme composé de quatre colonnes illustre la constellation qui découle du questionnaire. Voici un exemple...

VOS SCORES

Valeurs brutes



Valeurs nettes

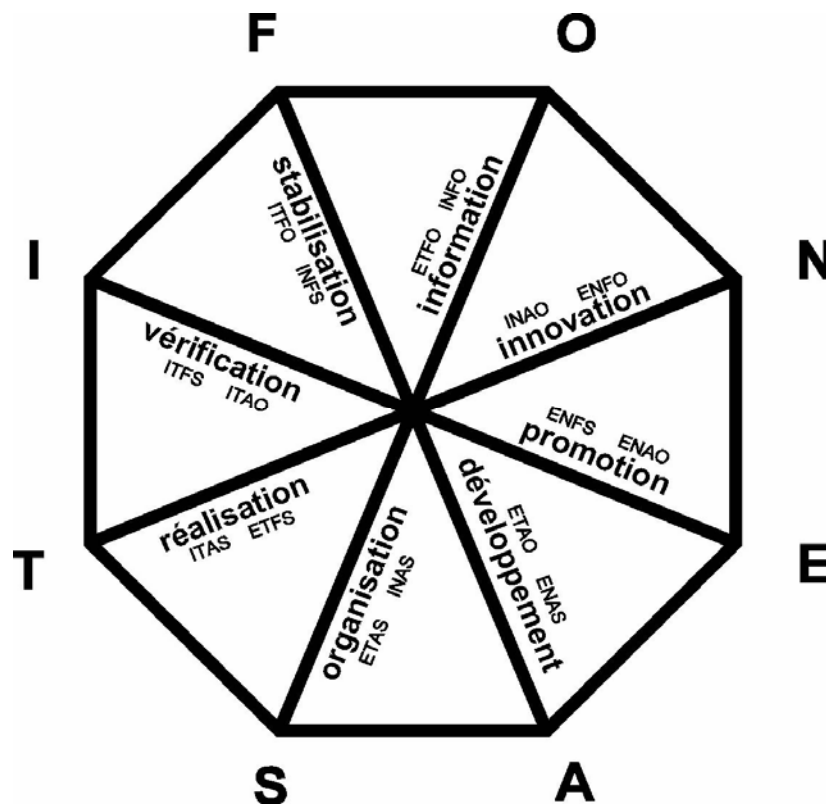
E	27	T	8	A	10	S	4
---	----	---	---	---	----	---	---

Les préférences de la personne soumise au test en matière de comportement sont donc dominées, d'après les notes obtenues, par les tendances «extraverti (E) », «pratique (T) », «analytique (A) » et «structuré (S) », qui constituent l'acronyme ETAS, que l'on attribue à la personne concernée.

Les huit tendances donnent 16 combinaisons possibles, qui sont aussi appelées **permutations**.

Par rapport aux huit fonctions entrepreneuriales, elles se répartissent comme suit :

Correspondance entre les dimensions et les fonctions entrepreneuriales



L'affectation des permutations aux huit fonctions entrepreneuriales s'inspire de la recherche fondamentale sur le *teambuilding* menée par plusieurs chercheurs autour de Belbin, Margerison-McCann et de maints autres. C'est sur cette base que sont élaborés les profils fournis par Leonardo 3.4.5.

L'ordre hiérarchique des préférences est celui des totaux des valeurs obtenues pour les tendances. Si une personne obtient pour ces tendances les résultats E=40, N=26, A=34 et O=27, on obtient pour la permutation ENAO un total de 127 points.

Ce total est calculé pour les 16 combinaisons possibles à partir des huit tendances.

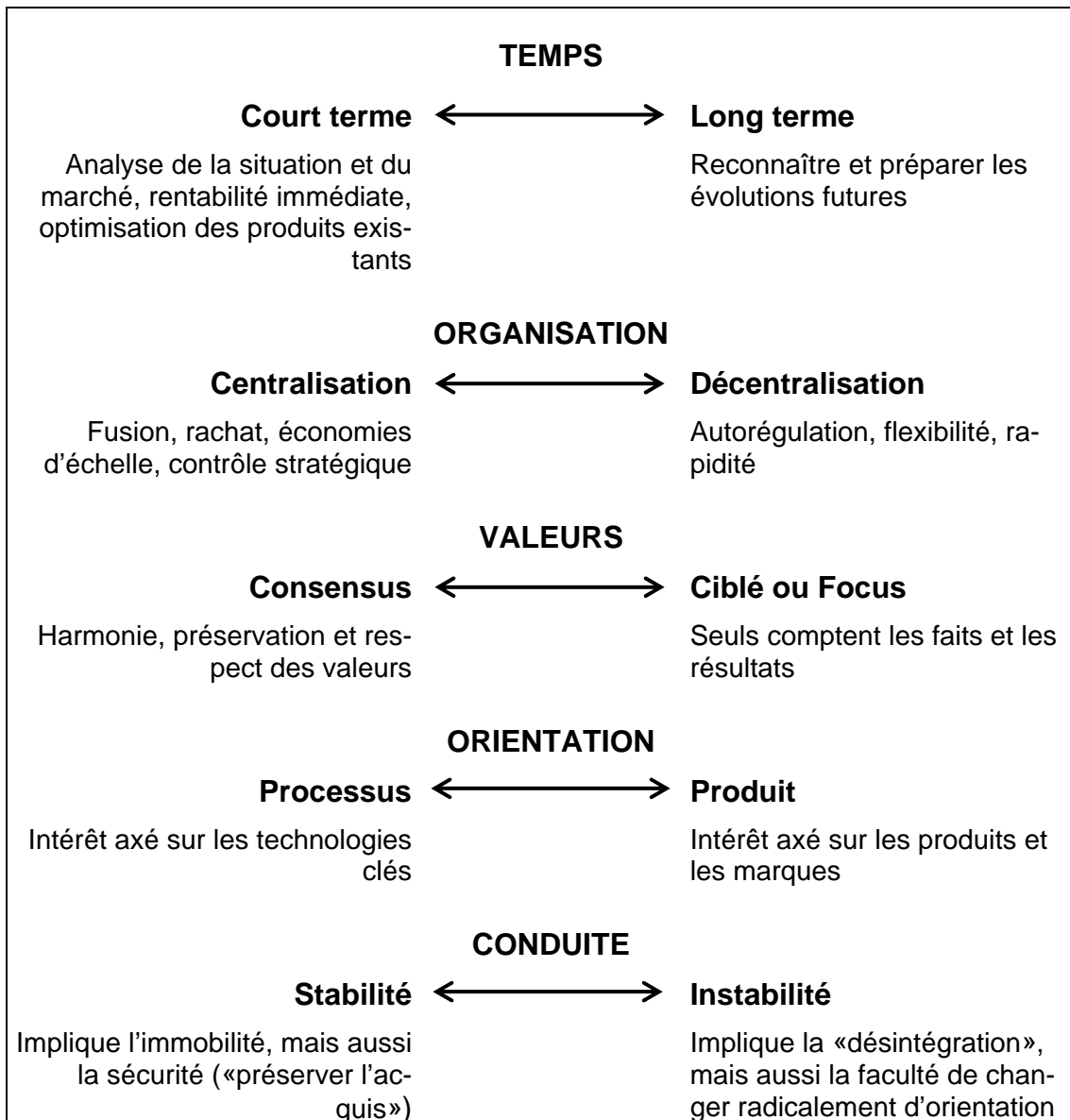
Voir Annexe n°1

3.3 Le modèle des stratégies

En tant que système vivant, l'entreprise agit dans des contextes déterminés par des stratégies de nature et d'importance variables. Indépendamment de la taille et de l'objectif de l'entreprise ou du marché sur lequel elle évolue, celle-ci doit se positionner sur les axes de stratégies. Autrement dit : Une entreprise, voire une équipe, doit maîtriser ces cinq axes, indépendamment de la position qu'elle choisira sur chaque axe. Il convient de reconnaître les stratégies, d'évaluer

leurs effets et de savoir les gérer. Le tableau présente les cinq stratégies utilisées et fournit également des exemples.

Le concept de polarité



Les diverses interactions entre stratégies, fonctions entrepreneuriales et préférences sont illustrées par le tableau suivant. Il montre les types de spécialistes (définis par leur permutation) qui possèdent des préférences liées à l'un ou l'autre des pôles stratégiques. La présentation des polarités est également intégrée dans la réalisation du profil.

Stratégies et types de spécialistes

Spécialistes et orientations caractéristiques	Stratégies	Spécialistes et orientations caractéristiques
F ITFO, INFS, INFO, ETFS, ENFS, ETFO, ENFO, ITFS	Valeurs Consensus \longleftrightarrow Ciblé ou Focus	A INAO, ENAO, ETAO, ENAS, INAS, ETAS, ITAS, ITAO
T + S ITFS, ETFS, ITAS, ETAS	Organisation Centralisation \longleftrightarrow Décentralisation	N + O INFO, ENFO, INAO, ENAO
T ITFO, ITAO, ITFS, ETFS, ITAS, ETAS, ETAO, ETFO	Temps Court terme \longleftrightarrow Long terme	N INFO, ENFO, INAO, ENAO, ENFS, ENAS, INAS, INFS
O + N INFO, ENFO, INAO, ENAO	Orientation Processus \longleftrightarrow Produit	T + S ETAS, ITAS, ETFS, ITFS
I + T ITFO, ITAO, ITFS, ITAS	Conduite Stabilité \longleftrightarrow Instabilité	E + N ENFO, ENAO, ENFS, ENAS

4 Qualité de la procédure de test Leonardo 3.4.5

Pour tous les types de tests, la question de l'exactitude statistique se pose. Autrement dit, le test est-il pertinent et utile ? Mesure-t-il ce qu'il est censé mesurer ? Ses résultats sont-ils fiables ?

Leonardo 3.4.5 s'inspire de méthodes strictement scientifiques. Les instruments de mesure ont été vérifiés quant à leur utilité (Le test fournit-il des résultats pertinents et utiles ?), leur validité (Le test permet-il de mesurer ce qu'il est censé mesurer ?) et de leur fiabilité (Les mesures sont-elles fiables ?).

Une analyse statistique sur plus de 1.000 profils a fourni des résultats positifs. Les personnes interrogées ont estimé que leurs profils leur correspondaient à plus de 80 %. Ceci recouvre l'opinion des experts en organisation et en ressources humaines qui ont utilisé Leonardo 3.4.5. Les conseillers accrédités ont également assuré que les «dimensions» étaient d'une grande utilité, le dipôle «ouvert – structuré» permettant par exemple de déterminer de manière fiable le côté «ordonné » d'un individu ou son ouverture sur les opportunités.

De même, les mesures de validité et de fiabilité basées sur l'analyse factorielle ont abouti à des résultats satisfaisants d'un point de vue statistique. Leonardo 3.4.5 est considéré comme un système intelligent, dont la valeur réside tant dans l'aspect vivant-associatif que l'aspect clinico-statistique.

5 Interprétation des profils

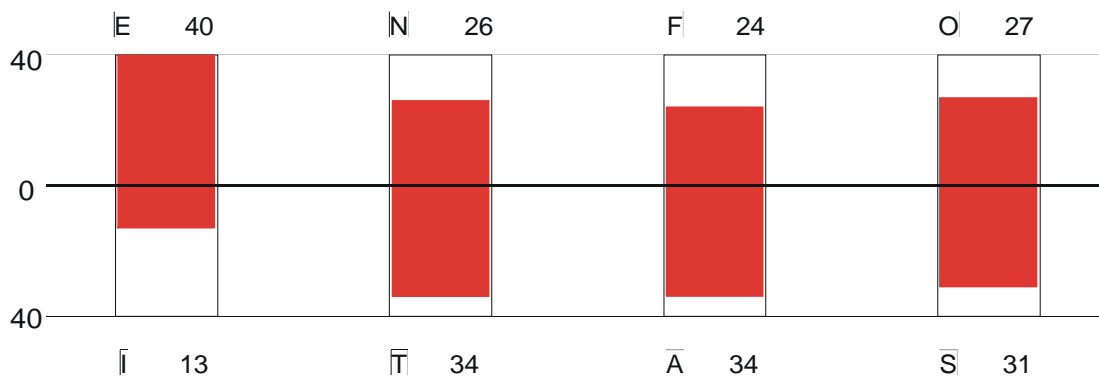
Le chapitre précédent faisait état des correspondances entre les permutations, les fonctions entrepreneuriales et les différents types de stratégies. Que pouvez-vous en conclure en tant que manager et expert en ressources humaines ? Leonardo 3.4.5 vous offre un instrument qui vous permet d'identifier les talents et les potentiels des personnes qui composent vos équipes ou que vous envisagez d'y faire entrer. Par exemple, vous avez constaté qu'il manque dans une équipe donnée une personne du type „organisation“, c'est à dire quelqu'un qui fasse avancer les choses, qui communique son enthousiasme aux autres membres de l'équipe et qui les amène à assumer de nouvelles missions. Et vous avez déjà un candidat en vue, une personne que vous estimez compétente par rapport à cette fonction. Leonardo 3.4.5 vous permettra de déterminer de manière fondée si votre candidat, en fonction de son profil de talents et de préférences, est parfaitement adapté à cette fonction ou s'il vaudrait mieux l'employer ailleurs.

Les choses se passent ainsi : Vous recevez pour votre candidat un profil qui vous aidera à prendre votre décision ainsi qu'à mener un entretien avec ce collaborateur potentiel.

Le premier module du profil succinct est une représentation graphique des résultats du test. Il contient les «valeurs brutes» obtenues pour chaque tendance séparément ainsi que les soldes calculés pour chaque dimension, également appelés «valeurs nettes». Dans le cas de notre exemple ci-dessous, la permutation obtenue après calcul des soldes est ETAS. Elle correspond à la fonction entrepreneuriale «organisation». Ceci vous permet déjà de constater que la préférence principale de votre candidat correspond au type de collaborateur recherché.

VOS SCORES

Valeurs brutes



Valeurs nettes

E 27 T 8 A 10 S 4

Vous avez sans doute constaté que la valeur nette obtenue pour la dimension „Extraversion – Introversion“ était nettement plus élevée que pour la quatrième dimension „Ouvert – Structuré“, par exemple. Ceci signifie que la personne étudiée présente, pour ce qui est de la première dimension, une préférence marquée pour un comportement de type extraverti, alors que pour la deuxième dimension, les deux tendances sont présentes à part sensiblement égale. Souvent, un tel résultat indique l'existence d'une tension importante chez l'individu, qui ne s'est pas encore décidé en faveur d'une tendance ou de l'autre. Ceci peut constituer un avantage ou un inconvénient : Chez les personnes jeunes en particulier, on constate que le processus de différenciation n'est pas encore arrivé à son terme. L'ouverture du profil recèle à la fois des opportunités et des risques. Chez des sujets plus âgés, de faibles valeurs nettes peuvent être le signe d'un grand équilibre psychique : Ces personnes ont pu accumuler de l'expérience et peuvent aborder un grand nombre de situations avec sérénité et compétence. Mais il se pourrait tout autant que le candidat ne soit jamais parvenu à se décider dans un sens ou dans l'autre. Leonardo 3.4.5 ne tranche pas. De manière délibérée, le système vous laisse le soin de décider sur la base de votre expérience d'expert et de votre connaissance des hommes.

Les valeurs nettes obtenues pour les diverses tendances permettent de déterminer la première préférence. Cependant, le profil succinct indique également toutes les autres valeurs et les trois préférences les plus marquées sont inscrites en outre dans le graphique octogonal.

Le relevé des points obtenus pour les 16 permutations possibles vous montre également la distribution des préférences du candidat. Ainsi, il se peut que les notes obtenues pour les préférences majeures soient très proches, alors que les autres permutations n'auront obtenu que peu de points par rapport aux premières. Ceci étant, il faut partir du principe qu'il est plus aisé d'obtenir une évolution du sujet vers une préférence «proche» en terme de points obtenus que vers une préférence pour laquelle le nombre de points obtenus diverge fortement du nombre de points de la préférence principale.

Dans ce contexte, nous tenons à vous faire part de notre expérience concernant la stabilité des préférences dans le temps : Plus un candidat est jeune, plus ses préférences sont susceptibles d'évoluer à court terme. Alors que chez les sujets jeunes, âgés de 20 à 30 ans, les préférences peuvent changer au bout d'un à deux ans, parfois encore plus tôt, de telles évolutions prennent en général plus de temps, à savoir entre cinq et dix ans, chez les personnes d'âge assez mûr - si elles se produisent encore.

Les pages suivantes du résumé décrivent les préférences personnelles du sujet étudié en matière de comportement, en fonction des polarités stratégiques. Les histogrammes montrent la direction et l'intensité de la tendance constatée, sans fournir d'indications chiffrées. Il ressort de notre exemple que le candidat est davantage du type visionnaire, tourné vers l'avenir, que du type conservateur et qu'il apprécie plus de faire bouger les choses que de jouir du moment présent.

PENSEE STRATEGIQUE
Stabilité/Instabilité - Court terme/Long terme



Le résumé fournit également des indications sur son orientation en matière d'organisation du travail et de prise de décisions, ainsi que sur son comportement individuel en matière de communication. Ici encore, le résumé sous forme de polarité. L'interprétation est similaire à celle de l'analyse présentée plus haut. De petits rectangles indiquent que les tendances correspondantes restent à développer ou qu'elles le sont peut-être, alors que de grands rectangles indiquent que les tendances correspondantes sont très probablement développées.

Orientation

Saisir l'occasion		Délais, planification dans le temps
Adaptatif		S'en tient aux décisions
Projets nombreux		Concrétisation
Modèle mental		Exécution
Aspects conceptuels/politiques		Valeurs/Sentiments
Goût du risque		Préservation de l'acquis

Le résumé se termine par une présentation de la contribution personnelle à la qualité au sein de l'entreprise et de l'équipe ainsi que des points forts de la personne étudiée, le tout sur une échelle allant de 1 à 10, sachant que 1 correspond à une tendance faiblement présente et 10 à une tendance fortement marquée.

Contribution à la qualité

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Relationnel clients										
Analyse statistique des non-conformités										
Déficiences au niveau du concept										
Résorption des conséquences										

Ces informations sont suivies d'un profil détaillé des points forts. L'outil «résumé» offre déjà toutes ces fonctionnalités.

Si vous souhaitez obtenir de plus amples informations ou des observations détaillées sur la personne testée, vous trouverez un instrument approprié, en fonction de vos besoins, dans les outils «profil succinct» et «profil de développement»⁴. Le profil fournit des indications plus nuancées sur la préférence principale du candidat, sur l'utilité de celle-ci au sein du système, sur la créativité, la pensée stratégique du candidat et sur sa contribution à la qualité. En outre, vous apprendrez :

- Comment un candidat gère son temps et ses objectifs,
- Comment il travaille et communique au sein d'une équipe,
- Des informations utiles sur la coordination et la régulation.

Les préférences secondaires sont abordées brièvement.

Le profil de développement fournit des informations plus approfondies ainsi que

- Des outils complémentaires pour l'autoanalyse de compétences,
- Des outils de gestion du stress, de simulation et d'équilibre,
- Des aides sur le sujet «changement et apprentissage»,
- Des informations sur la préférence la plus faible (complémentaire),
- Des informations sur le déroulement du développement et son analyse.

⁴ Ce dernier est disponible uniquement pour les consultants certifiés à la suite d'un séminaire.

6 Règles du jeu

Lors de l'interprétation des profils et d'un éventuel entretien avec votre candidat, vous devriez respecter les règles du jeu et conseils suivants :

- Les produits Leonardo 3.4.5 ont pour but déclaré d'améliorer l'efficacité des équipes et de l'entreprise. Ils s'adressent en premier lieu aux entreprises qui doivent utiliser leurs ressources humaines au mieux pour réussir dans un environnement concurrentiel. Ils ne devraient servir en aucun cas à exercer des pressions sur des personnes ou à prouver leur incompetence ou incapacité.
- Leonardo 3.4.5 ne comporte pas de détecteur de mensonge. Autrement dit, ni le profil, ni les résultats obtenus ne peuvent permettre de savoir si un candidat a « dit la vérité ou menti ». Ceci ne saurait de toute façon constituer la finalité du produit.
- De même, il n'est pas permis de tirer des conclusions sur la vie privée d'une personne testée, ce qui est d'ailleurs impossible compte tenu de la construction du test. De manière délibérée, le questionnaire ne porte que sur des aspects du comportement au travail et non de la vie privée. Par conséquent, il est impossible d'en tirer des conclusions, par exemple sur une enfance malheureuse ou sur d'éventuels problèmes de couple.
- **Veillez utiliser les profils et graphiques comme points de repère pour votre entretien avec le candidat. Un système de développement ou d'évaluation des ressources humaines (et ceci vaut pour tous les systèmes sur le marché) ne saurait en aucun cas se substituer à votre savoir d'expert, mais ne peut que le compléter. Le dialogue que vous mènerez avec le collaborateur potentiel doit toujours être au premier plan.**

7 Utilisation

Les chapitres précédents vous ont fait découvrir les fondements théoriques de Leonardo 3.4.5 et l'interprétation des profils. Pour vous familiariser avec l'utilisation de ces outils, nous vous conseillons d'étudier le document «Mode d'emploi pour l'établissement de profils».

Vous trouverez le fichier correspondant à l'adresse suivante :

<http://www.leonardo345.com/Usermanual/index.htm>

depuis laquelle vous pourrez le télécharger.

8 Auto accréditation

A l'issue de cette introduction, nous vous prions de procéder vous-même à votre accréditation. Pour tester vos connaissances sur l'utilisation de Leonardo 3.4.5 en vue du recrutement, nous vous recommandons de répondre pour vous aux questions de contrôle suivantes :

- Leonardo 3.4.5 peut-il être utilisé comme un détecteur de mensonge ?
- Leonardo 3.4.5 permet-il de distinguer les bons collaborateurs des mauvais ?
- D'où viennent les huit fonctions entrepreneuriales ? Quelles sont-elles ?
- Que mesure le questionnaire de Leonardo 3-4-5 ? Quelles sont les dimensions appréhendées ?
- Y a-t-il de bonnes et de mauvaises notes concernant les quatre dimensions ?
- Quelles polarités stratégiques sont incluses dans Leonardo 3.4.5 ?
- A chaque fonction entrepreneuriale sont affectées deux permutations. Qu'est-ce qui distingue les types de personnalités correspondantes ?
- Que signifient des valeurs nettes faibles ?
- Comment utilisez-vous le profil succinct lors d'entretiens ? Comment ne devez-vous pas l'utiliser ?
- Que faut-il éviter de faire à tout prix ?

En utilisant Leonardo 3.4.5, vous souscrivez à la déclaration suivante :

J'ai étudié le présent document et j'en ai compris le contenu. Je connais l'importance des outils Leonardo 3.4.5 pour le processus de recrutement et de développement des ressources humaines. Je suis en mesure d'effectuer une analyse de profil et de m'entretenir des résultats avec le candidat.

A présent, vous pouvez remplir le formulaire de commande et le transmettre au service commercial.

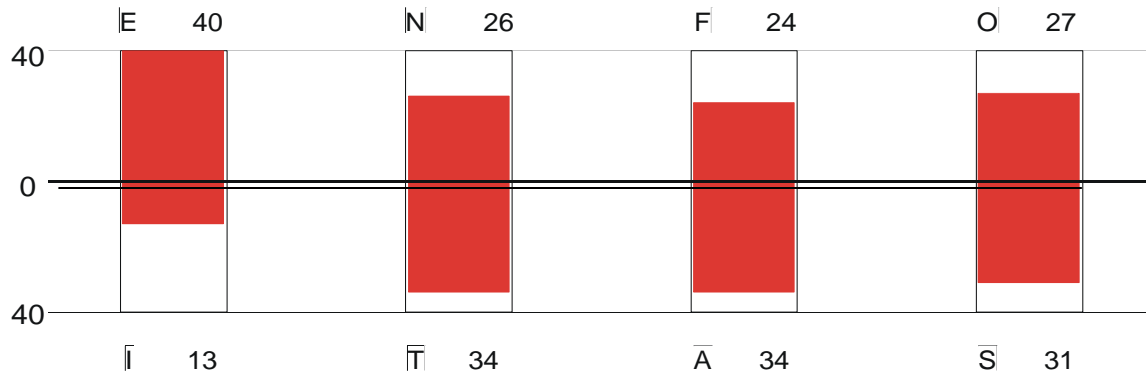
Nous vous souhaitons, à vous et à votre clientèle, toute la réussite possible grâce à Leonardo 3.4.5.

ANNEXE N° 1

EXEMPLE

VOS SCORES

Valeurs brutes



Valeurs nettes

E 27 T 8 A 10 S 4

PERMUTATIONS	CALCUL	PREFERENCES	FONCTIONS
ETAS	40+34+34+31 = 139	1	ORGANISATION
ETAO	40+34+34+27 = 135	2	DEVELOPPEMENT
ENAS	40+26+34+31 = 131	3	DEVELOPPEMENT
ETFS	40+34+24+31 = 129	4	REALISATION
ENAO	40+26+34+27 = 127	5	PROMOTION
ETFO	40+34+24+27 = 125	6	INFORMATION
ENFS	40+26+24+31 = 121	7	PROMOTION
ENFO	40+26+24+27 = 117	8	INNOVATION
ITAS	13+34+34+31 = 112	9	REALISATION
ITAO	13+34+34+27 = 108	10	VERIFICATION
INAS	13+26+34+31 = 104	11	ORGANISATION
ITFS	13+34+24+31 = 102	12	VERIFICATION
INAO	13+26+34+27 = 100	13	INNOVATION
ITFO	13+34+24+27 = 98	14	STABILISATION
INFS	13+26+24+31 = 94	15	STABILISATION
INFO	13+26+24+27 = 90	16	INFORMATION

