

# EVALUATION DU POTENTIEL MANAGERIAL DES CADRES

D. SARTORI

Institut National Polytechnique de Lorraine

V. RAULT

Institut National Polytechnique de Lorraine

*On prend de plus en plus conscience que la valeur d'une entreprise ne réside pas essentiellement dans ses produits mais dans ses compétences humaines. Or, si de plus en plus d'entreprises se servent de la gestion des compétences et de l'appréhension des potentiels comme fer de lance de leur politique managériale, il n'en reste pas moins que les outils techniques et méthodes sont à l'heure actuelle incomplets, intuitifs voire parfois irrationnels.*

*L'exemple le plus saisissant reste sans conteste celui du recrutement et de l'évaluation, au sens large, où les cabinets de conseil n'ont à offrir, en plus des techniques classiques (CV, entretiens, tests divers) que des prestations relevant du domaine de l'irrationnel comme la numérologie, les tarots, l'astrologie ou la graphologie.*

*Pourtant, nul ne conteste que l'évaluation du potentiel se doit d'être appréhendée d'une manière scientifique et rationnelle avec pour objectif principal d'aboutir à une forte prédictivité de la méthode élaborée.*

*C'est pour tenter de répondre à cette préoccupation que l'IFER Génie des systèmes industriels a créé dès 1985, dans son axe de recherche en management, un atelier de développement d'une méthode comportementale d'Appréciation du Potentiel par Simulation. L'objet de cet article est de décrire la méthode et de donner quelques exemples d'application au niveau d'un public d'ingénieurs et cadres.*

## DE QUOI PARLE-T-ON ?

Lorsque l'on fait le bilan des "best-sellers" en management au cours de cette décennie, les idées véhiculées et porteuses de changement dans les entreprises se sont principalement organisées autour de concepts tels que : client - qualité - flexibilité - productivité - ouverture - compétitivité.

Les approches de management étaient surtout globales et combinaient des facteurs internes organisationnels et des facteurs externes économiques et commerciaux de la performance de l'entreprise.

Aujourd'hui s'ajoute un nouveau vocabulaire relatif à la dimension humaine de l'entreprise, se traduisant par des évolutions culturelles et des besoins psychologiques de la part du personnel : on peut citer la mission partagée, la recherche de l'épanouissement personnel, la mise en valeur du potentiel humain, le feed-back positif, la complémentarité des rôles, la polyvalence professionnelle, le pouvoir contractuel, l'intrapreneuriat, l'autonomie et l'augmentation du degré de responsabilisation.

Ces concepts véhiculent des valeurs et une philosophie de management<sup>1</sup> intégrant à la fois l'efficacité et la qualité au sens large mais aussi la motivation, la mobilisation et la responsabilisation.

Le management moderne a réhabilité "l'homme" comme une personne intelligente, responsable et capable d'autonomie décisionnelle dans son univers de travail et ce, quelque soit son niveau hiérarchique. C'est ainsi que nos entreprises prennent de plus en plus conscience qu'elles ne pourront se développer et gagner que si elles investissent dans leur personnel.

Aussi, on parle de plus en plus de gestion des performances, gestion des motivations, gestion des compétences, gestion des potentiels. Derrière ces termes, chacun d'entre nous a ses propres définitions, ses propres outils, mais, par contre, nous nous entendons en règle générale sur la même finalité : mieux connaître les salariés et leurs potentialités pour mieux les comprendre, les aider à être heureux dans leur travail et à optimiser leurs compétences par une gestion efficace de la mobilité.

Gérer le potentiel consiste alors à rechercher la meilleure adéquation possible entre un individu en perpétuel développement et un poste de travail. Mais afin de pouvoir gérer le potentiel, il faut au préalable le détecter. Les définitions sont nombreuses. Nous retiendrons celle de C. VERMOT-GAUD<sup>2</sup> qui nous paraît simple et complète à la fois : détecter le potentiel d'un salarié, c'est à la fois savoir ce qu'il est, ce qu'il sait faire et ce qu'il peut devenir et être capable de faire (ce qu'il n'a pas encore fait).

Dans cet article, nous développerons les méthodes de détection du potentiel en nous attardant plus spécifiquement sur une technique comportementale "A.P.S" (Appréciation du Personnel par Simulation), à la fois dans ses aspects théoriques et ses applications dans le cadre d'une Année de Spécialisation pour Ingénieurs en Génie des Systèmes Industriels\*.

L'hétérogénéité des approches concernant le potentiel a impliqué, au niveau des moyens de sa détection, une diversité de méthodes. Certaines se rapprochent d'une démarche "essentialiste" en souhaitant appréhender l'intelligence ou la personnalité (on s'intéresse à l'individu en ce qu'il est) alors que d'autres font plus appel à l'observation des individus en situation qui reproduit le contexte dans lequel ils auront à œuvrer (démarche comportementale).

On peut citer aussi des progiciels représentatifs des applications informatiques dans ce domaine.

Les entretiens constituent une catégorie à part, d'une part par l'utilisation prioritaire qui en est faite dans

les entreprises pour l'évaluation de potentiel, d'autre part parce qu'un entretien peut s'attacher aussi bien à la dimension psychologique qu'aux comportements. Enfin, on voit poindre dans les cabinets de recrutement et dans les entreprises des méthodes "irrationnelles" qui sont plus utilisées qu'on ne le croit (graphologie, astrologie, numérogie, morphopsychologie, ...).

Chacune de ces méthodes présente à la fois des avantages et des inconvénients. Le tableau ci-dessous permet de les situer de manière comparative selon certains critères.

CRITERE METHODE	VALIDITE PREDICTIVE	COUTS ET LOGISTIQUE (temps, hommes, ...)	POPULATION CONCERNEE	ACCEPTABILITE DE LA METHODE
ENTRETIENS	non reconnue	négligeables	cadres	bonne
APPROCHE PSYCHO- LOGIQUE	très discutée	relativement importants	toute population	mauvaise
APPROCHE COMPORTE- MENTALE	reconnue	très importants	toute population	bonne
APPROCHE IRRATION- NELLE	non reconnue	variables	cadres essentiellement	controversée

Nous nous attarderons sur les approches psychologique et comportementale.

## METHODES D'EVALUATION DU POTENTIEL

### 1 - L'approche psychologique : l'évaluation par les tests

On peut distinguer trois familles de tests :

- Les tests d'intelligence : ce sont des épreuves mentales qui font apparaître un niveau global d'intelligence que l'on appelle "QI" (quotient intellectuel). Ce sont principalement des facteurs d'analyse, de synthèse, de jugement, de créativité qui sont appréciés. La validité de cette catégorie de test est variable selon la qualité des tests, mais d'une manière générale, la validité est assez forte et le coût faible.
- Les tests d'aptitude : ce sont des épreuves qui mesurent les prédispositions physiques d'un candidat au regard de tâches à réaliser. On mesure des aptitudes comme l'attention, la précision, l'exactitude...

Ces tests ont une validité forte et leur coût est faible<sup>3</sup>.

- Les tests de personnalité : ce sont des questionnaires ayant pour but d'obtenir un profil de personnalité afin de situer les candidats par rapport aux autres. Ces tests cherchent à mesurer les possibilités de comportement professionnel comme le dynamisme, l'esprit d'équipe, l'agressivité, le sens de la discipline.

Ils sont de plus en plus informatisés.

Dans cette catégorie, on trouve les tests projectifs qui sont destinés à laisser paraître les structures de la personnalité et de l'affectivité du sujet.

Leur validité est faible ainsi que leur coût.

### 2 - L'approche comportementale

Les méthodes d'obédience comportementale ont été importées des Etats-Unis où elles ont vu le jour dans les années 50, notamment par l'élaboration d'essais professionnels. On trouve également dans cette catégorie des "tests de situation" qui simulent une situation réelle de la profession concernée.

Il existe une grande variété d'essais professionnels et de tests de situation.

Depuis 1985, l'UFR GSI, dans le cadre de son axe de recherche "Gestion des Compétences", développe des tests de situation pour ingénieurs et cadres qu'elle tente constamment d'améliorer, de rationaliser et de développer sur des terrains d'application. Ces tests de situation sont regroupés sous le vocable "A.P.S.". La méthode d'Appréciation Par Simulation est constituée par une série de simulations faites sous observation, qui permettent de se placer par anticipation dans la situation professionnelle future pour laquelle on est apprécié. C'est une méthode qui permet de mesurer les écarts entre des comportements apparus au travers de simulations et des comportements attendus dans une fonction.

Nous décrivons la méthode au travers des expériences menées à l'UFR GSI de l'INPL dans le cadre d'une année de spécialisation pour ingénieurs.

### Mieux se connaître pour mieux se développer

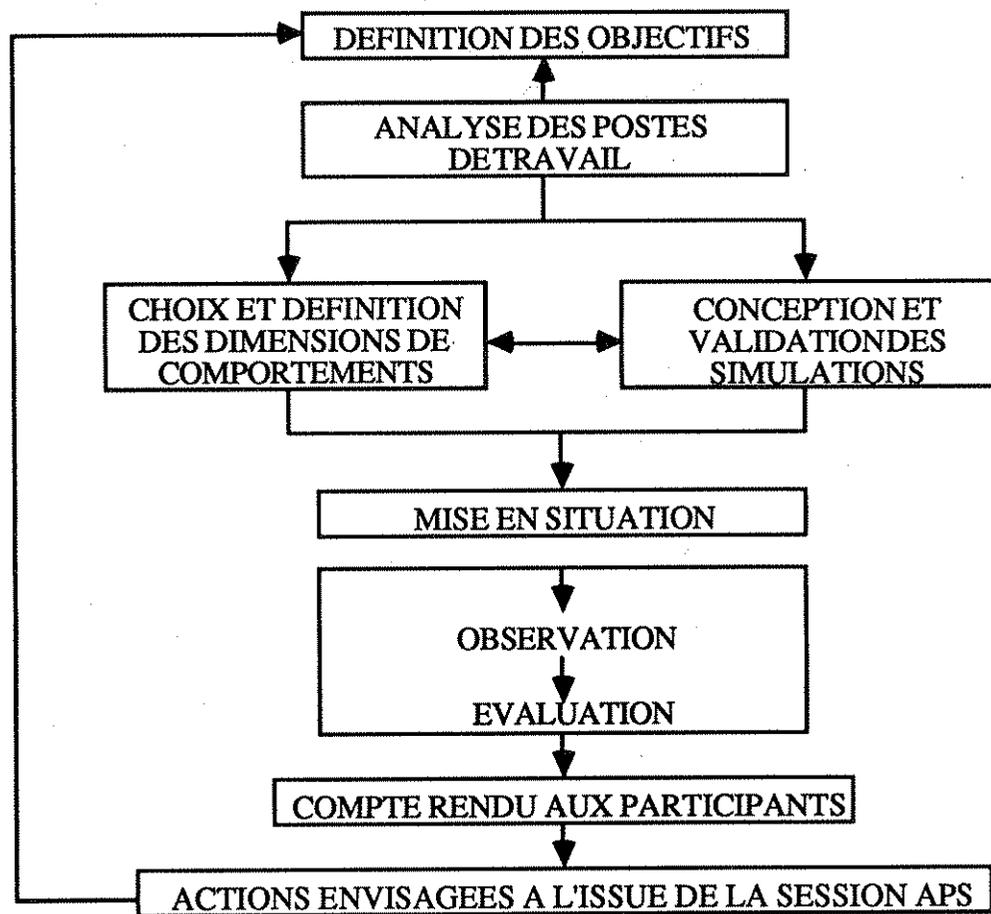
Etablir un diagnostic personnalisé des forces et faiblesses de nos élèves en termes d'aptitudes personnelles et managériales, sans nous appuyer sur des tests de connaissances, des tests de personnalité, qui nécessitent des spécialistes en raison de la complexité des instruments de mesure psychologiques, fut l'enjeu de l'équipe pédagogique et de l'Axe de Recherche Management.

Ce que nous voulions, c'est identifier les potentialités des élèves en leur donnant aussi précisément que possible des informations pertinentes sur les comportements susceptibles d'être adoptés dans un futur poste.

Pour déceler la présence d'aptitudes, nous plaçons le candidat dans une situation où il aura à démontrer l'existence des aptitudes présentes chez lui, plutôt que d'en parler.

**Le processus d'une session A.P.S.**

Le processus complet de l'A.P.S. comprend les étapes suivantes :



#### a - Objectifs de la session A.P.S.

Nous rappelons succinctement que notre mission s'orientait vers deux objectifs "effets recherchés" :

- permettre à l'élève de s'évaluer en lui fournissant les éléments d'informations sur les types de comportements qu'il est susceptible d'adopter en situation de travail. Cette démarche permet, notamment au moment du feed-back, une prise de conscience

du participant de ses points forts et des points à développer, par rapport à ce qui était attendu de lui ;  
 - développer de nouveaux outils pédagogiques permettant à l'institution de créer et d'élargir des instruments d'apprentissage modernes.

#### b - L'échantillon

L'échantillon est constitué, en moyenne, d'une classe

de 25 élèves (âges compris entre 22 et 25 ans) suivant l'Année de Spécialisation pour Ingénieurs en Génie des Systèmes Industriels. Ces élèves sont tous ingénieurs de formation, récemment diplômés.

Notre démarche étant expérimentale, nous avons respecté les conditions suivantes :

- Nous avons pris le parti de ne pas exposer aux élèves la méthode APS et de les prendre ainsi "à froid", ceci se justifiant par la mise en place d'une deuxième expérience où les élèves ont reçu toutes les informations sur la méthode.
- L'ensemble des informations collectées lors du processus APS a été intégralement restitué aux participants lors de l'entrevue de feed-back.
- Notre démarche étant sans enjeu immédiat (si ce n'est celui de favoriser le développement personnel des participants), les résultats individuels de l'évaluation sont et resteront confidentiels.

Les objectifs et l'échantillon étant déterminés, nous nous sommes attachés à identifier les éléments sur lesquels portera l'évaluation (quoi évaluer ?).

*c - Identification du potentiel managérial sur 8 aptitudes ou dimensions de comportements*  
Nous avons déterminé des aptitudes génériques,

réputées pertinentes à valoriser et à développer et ce, quel que soit le type de poste à pourvoir et quel que soit le type de structure d'accueil.

Le nombre d'aptitudes qui a servi de base à l'expérimentation a été volontairement limité à huit de façon à ce que seules les plus importantes soient retenues pour permettre une évaluation en profondeur.

Les aptitudes retenues ont été les suivantes :

- Aptitudes plutôt managériales :
  - direction,
  - délégation,
  - organisation,
  - contrôle.
- Aptitudes plutôt interpersonnelles :
  - communication orale et écrite,
  - sens de l'innovation,
  - travail d'équipe,
  - leadership.

Si chacune de ces aptitudes est importante, c'est moins par sa dénomination que par l'interprétation de son contenu. Nous avons donc défini explicitement les comportements attendus se référant à chacune des aptitudes.

## TRAVAIL EN EQUIPE

Description : la capacité d'agir dans une équipe et de collaborer à la réalisation d'objectifs communs.

Comportements :

- TE1 Il recherche des avis, des propositions, des suggestions auprès des membres de son équipe.
- TE2 Il laisse s'exprimer les membres de son équipe.
- TE3 Il partage ses connaissances avec les membres de son équipe et émet son opinion.
- TE4 Il conseille, aide les membres de son équipe.
- TE5 Il donne du renforcement positif.

*d - Conception des exercices de simulation*

Nous avons tenu à ce que les participants retrouvent dans les simulations les trois types de situation que l'on observe généralement dans tout poste de travail (cf. tableau page suivante).

*e - Le rôle des observateurs : observer, évaluer et collaborer*

Dans le cadre de notre expérimentation, les observateurs ont eu trois fonctions différentes et indépendantes à assumer :

- une fonction d'observation,
- une fonction d'évaluation,
- une fonction de collaboration (cascadeurs).

Afin de réduire les biais liés à l'observation, nous nous sommes imposé trois contraintes organisationnelles lors de notre expérimentation :

- chaque participant effectuant un exercice de simulation a été observé par deux observateurs,
- un observateur n'observait jamais le même participant tout au long de la session APS,

- les activités de l'observateur variaient : passage d'une activité d'observation à une activité de collaboration, à une activité d'évaluation par exemple.

*f - L'organisation pratique de la session APS*

Rappelons que le succès d'une session APS est fortement lié à la rigueur de l'organisation.

Trois facteurs sont essentiels : la localisation, la préparation du matériel pré-imprimé, le planning et l'affectation des tâches.

Deux expérimentations sont menées annuellement depuis 1988 :

- la première se tient en début d'année scolaire avec un groupe d'observateurs et de collaborateurs externes à la population étudiante,
  - la seconde à la fin de leur année scolaire en formant les élèves à l'observation et en les faisant participer en tant qu'observateurs et opérateurs.
- Aussi, nous souhaiterions commenter les principaux résultats des expériences menées depuis trois ans.

SITUATION	EXERCICES DE SIMULATION	DESCRIPTION	APTITUDES
INDIVIDUELLE	"INBASKET"	Le participant est mis dans la situation du Directeur de la Société PROFIL. Cette Société fabrique et vend des produits très divers en matières plastiques. Dès son arrivée, le participant est confronté à différents problèmes plus ou moins complexes non traités par son prédécesseur, décédé accidentellement.	DIRECTION DELEGATION ORGANISATION CONTROLE COMMUNICATION ECRITE SENS DE L'INNOV. TRAVAIL EN EQUIPE
DUELLE	"ENTRETIEN INBASKET"	L'objectif de cet entretien est de faire préciser certaines réponses données aux cas proposés dans l'exercice "In Basket". Deux observateurs interrogent le participant pour mieux faire ressortir les dimensions de comportements recherchés sans spécifier si telle ou telle réponse est meilleure que l'autre.	DIRECTION DELEGATION ORGANISATION CONTROLE COMMUNICATION ORALE SENS DE L'INNOV. TRAVAIL EN EQUIPE
DUELLE ET DEGROUPE	"CONSTRUCTION"	Le participant doit construire un hangar de stockage en respectant le cahier des charges donné par son client. Il dispose d'un budget négocié avec le client, de deux subordonnés et d'un stock en matières premières.	DIRECTION DELEGATION ORGANISATION CONTROLE COMMUNICATION ORALE SENS DE L'INNOV. TRAVAIL EN EQUIPE LEADERSHIP
DEGROUPE	"COMMISSION DES AUGMENTATIONS DES SALAIRES"  "COMPRESSION DU PERSONNEL"	Le participant appartient à un groupe de travail chargé de répartir une certaine somme d'argent (en prime) entre les membres du personnel. Pour ce faire, il dispose d'informations sur chacun des candidats à l'octroi d'une prime.  Le participant appartient à un Comité de Direction chargé de procéder à des licenciements. Il dispose des dossiers sur les candidats pour asseoir sa décision.	ORGANISATION COMMUNICATION ORALE CONTROLE SENS DE L'INNOV. TRAVAIL EN EQUIPE LEADERSHIP

#### Première APS :

Le niveau de réalisation des objectifs des ateliers de développement APS peut être apprécié en fonction de plusieurs critères :

- **Le niveau de satisfaction des élèves :**

On relève un niveau de satisfaction global très élevé. Les appréciations des élèves s'organisent autour de trois points :

- Réactions vis-à-vis des différentes situations proposées : de façon générale, les élèves ont trouvé les simulations telles qu'ils pouvaient les imaginer dans la réalité. Ils considèrent qu'elles leur permettent d'avoir une première réflexion personnelle sur leurs

réactions et donc, par apprentissage, une première possibilité d'amélioration.

"On se retrouve au pied du mur dans des situations approchant la réalité". Pour certains, c'était prendre conscience de comportements différents selon le type de situations (duelle ou de groupe).

- Réactions vis-à-vis du feed-back : l'ensemble des élèves estiment que la restitution en terme de points forts et de points à développer par une personne extérieure, en s'appuyant sur des faits, est un élément fort, d'autant, qu'en règle générale, elle ne fait que confirmer leurs propres opinions.

Autre élément intéressant, c'est la prise de conscience de l'image qu'ils donnent aux autres par rap-

port à l'image qu'ils ont d'eux-mêmes, ce qui leur permet, par la suite, de l'adapter aux comportements des autres. Le feed-back, globalement, en développant les points forts, permet de "gagner de la confiance en soi".

- La cohérence de l'enseignement dispensé en management et la session APS sont des sources de satisfaction pour les élèves. En vivant les situations, ils assimilent et voient mieux les concepts dans le cadre du cours de management.

• **Le niveau de satisfaction des enseignants et des observateurs**

Il réside principalement dans les nouveaux rapports de confiance qui se sont instaurés entre enseignants et élèves et qui ont permis un meilleur dialogue enseignant/enseigné. Egalement, on a pu constater une plus grande adhésion des élèves aux objectifs d'enseignement et aux valeurs véhiculées par la structure GSI.

**Deuxième APS :**

Nous retrouvons globalement les mêmes appréciations que dans le cadre de la première APS, tant au niveau des situations proposées qu'au niveau de l'importance et de la qualité de la restitution.

**Ce qu'il faut mettre en exergue dans cette expérimentation :**

La prise de conscience par les élèves que le "sens de l'observation" est une aptitude fondamentale du manager : "la technique de l'observation me servira dans ma vie professionnelle à "évaluer" mes collaborateurs".

- Savoir distinguer un fait d'un jugement et appuyer son jugement sur un ensemble d'observations : "L'APS apprend à observer les gens face à une situation pour ensuite en tirer des conclusions objectives".

- Etre observateur, c'est formateur : "on observe et on voit plein de choses ; on a de bons et de mauvais exemples sous les yeux et c'est très formateur". "J'ai tendance à emmagasiner beaucoup d'impressions sur les gens que je côtoie sans faire de tri. Grâce à cette session d'observation, j'ai été sensibilisée à cet aspect de triage : j'ai commencé à faire la différence entre observations et jugements. Cette différenciation me permet de relativiser les différents éléments de "jugement" et donc de le construire de manière plus pesée".

- Faire le bilan de ses forces, faiblesses et voir l'APS comme un moyen de se développer : "En tant que prise de conscience de soi-même, je pense que l'APS me permettra d'évoluer et de maîtriser mieux ma communication, d'évaluer mes collaborateurs". "L'APS met l'accent là où il faut que je travaille...".

Nous pouvons conclure que les deux expériences APS ont été riches d'enseignement tant pour les élèves que pour l'équipe pédagogique.

Nous pouvons cependant dégager des voies d'amélioration qui tiennent aussi bien à la souplesse de l'outil APS qu'à l'exploitation des résultats :

- **Assouplir l'outil APS en informatisant certains exercices.**

Nous pensons principalement au cas "In Basket". Cela permettrait de limiter une des contraintes de la méthodologie APS, le temps. Rappelons que le décodage d'un cas "In Basket" prend environ une heure par la méthode classique (décryptage manuel de l'écrit en fonction de la grille des aptitudes) alors qu'à l'aide de l'outil informatique, nous pourrions arriver à 15 minutes (préparation et décodage du cas).

- **Exploiter les résultats APS :**

L'APS, nous l'avons vu, quand elle est bien utilisée, est un bon outil de diagnostic des aptitudes managériales et interpersonnelles. Il reste néanmoins un énorme travail à effectuer, celui de faire des outils un outil de "développement". En effet, s'il est opportun et intéressant de prendre conscience de ses forces et faiblesses, il est urgent de réfléchir sur le comment améliorer ses points faibles.

Le non verbal est également une dimension intéressante à étudier. Certains gestes associés aux paroles prononcées peuvent apporter des compléments d'informations intéressants.

Néanmoins, nous croyons que la méthode APS est un processus qui peut être appliqué dans différentes sphères d'activités de l'entreprise : évaluation de potentiel, sélection, gestion de carrière, formation, mais également en simplifiant la méthode dans la mise en œuvre d'un contrat annuel d'évaluation de la performance.

L'APS est un instrument objectif d'analyse de comportements, centré sur ce qui est attendu par le titulaire d'un poste de travail. En cela, le descriptif de poste est l'élément de base de la méthode.

Cette méthode permet au candidat de se connaître à partir de faits observables et non sur des jugements de valeurs ou des éléments d'ordre psychologique. En cela, elle est une technique dynamique de management applicable dans toute structure, qu'elle soit de type universitaire ou entreprise.

**NOTES**

- 1 "A chacun sa PEP au sein de l'entreprise" - R. GAGNE - J.-L. LANGEVIN - J.-E. COMBES - M. CASTAGNE - D. SARTORI - 1988 - Publi-Union PARIS - Agence d'Arc QUEBEC.
- 2 "Détecter et gérer les potentiels humains dans l'entreprise" - C. VERMOT-GAUD - Les Editions Liaisons - 1990.
- \* UFR GSI - 4, allée Pelletier Doisy - 54603 VILLERS-LES-NANCY Cedex.
- 3 "Evaluation du personnel - Quelles méthodes choisir ?" - Cl. LEVY-LEBOYER - 1990 - Les Editions d'Organisation.