

Bilan
1204 Genève
022/ 322 36 36
www.bilan.ch

Genre de média: Médias imprimés
Type de média: Magazines populaires
Tirage: 12'258
Parution: 26x/année

N° de thème: 377.006
N° d'abonnement: 1072864
Page: 32
Surface: 79'090 mm²



**Exemples
d'exercices virtuels:
faire un discours
en public
ou encourager
un employé dont
les performances
ont baissé.**

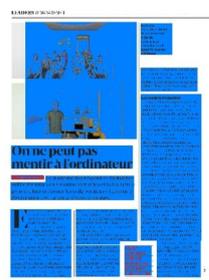
On ne peut pas mentir à l'ordinateur

PAR STÉPHANE HERZOG

Le domaine des ressources humaines utilise les mises en situation virtuelles et la biométrie pour évaluer et former les collaborateurs. La lecture des émotions est au cœur de ces systèmes.

EN MATIÈRE D'EMBAUCHE, les difficultés ne sont pas uniquement liées à la fiabilité du candidat; les doutes concernent aussi la qualité du recruteur, qui par définition varie. D'où l'idée de remplacer ce dernier par un programme sophistiqué, capable de

repérer des variations de comportement et de les analyser. «Il devient alors possible de comparer les réactions des individus face à des situations égales», résume Marianne Schmid Mast, professeure à la faculté des HEC de l'Université de Lausanne. La méthode s'avère notamment utile pour mettre des biais à jour, par



Bilan
1204 Genève
022/ 322 36 36
www.bilan.ch

Genre de média: Médias imprimés
Type de média: Magazines populaires
Tirage: 12'258
Parution: 26x/année

N° de thème: 377.006
N° d'abonnement: 1072864
Page: 32
Surface: 79'090 mm²

exemple en matière de discrimination basée sur le sexe, souligne cette spécialiste de la psychologie sociale, qui s'est exprimée sur ce sujet début septembre face à plusieurs centaines de professionnels des ressources humaines, au 7^e Congrès HR sections romandes.

Marianne Schmid Mast, qui a œuvré précédemment au sein de l'Institut de psychologie du travail et des organisations de l'Université de Neuchâtel, utilise la mise en situation virtuelle pour dégager des tendances du comportement humain au travail. Son laboratoire? Une salle vide dans les sous-sols de l'Université de Lausanne. On y trouve

BEAUCOUP DE COMPÉTENCES PEUVENT ÊTRE ENTRAÎNÉES, CE QUE LES ORDINATEURS PERMETTENT À L'INFINI

des lunettes 3D de marque Oculus, avec des caméras infrarouges pour détecter les mouvements du corps et de la tête du sujet, et une batterie de scénarios sur logiciels, dessinés par son équipe technique et de recherche.

Les leaders s'adaptent

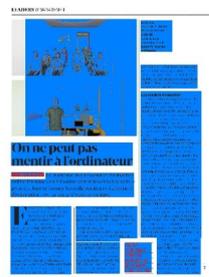
L'une des premières enquêtes de ce laboratoire attaché au département de comportement organisationnel des HEC touche à la notion de hiérarchie. Le pouvoir, au lieu de corrompre ou de déshumaniser, «aurait tendance à augmenter l'intelligence interpersonnelle des sujets», indique Marianne Schmid Mast. La machine est mise à profit pour mesurer cette compétence, dont l'un des traits est l'adaptabilité comportementale. Les chercheurs vaudois en psychologie sociale appliquée au travail ont mesuré cette flexibilité en immergeant 55 étudiants dans un bureau virtuel, face (successivement) à deux avatars. Dans ce scénario,

les deux employés virtuels ont diminué leur niveau de performance. Il s'agit de les encourager, tout en sachant que l'un est plus sensible à un style directif et l'autre plus réceptif à un mode participatif. Les interventions des «cadres» sont filmées et l'équipe observe si le sujet adapte plus ou moins son discours par rapport aux deux subordonnés. Si cette compétence est constatée, le manager en question obtiendra probablement de meilleurs résultats dans son travail, puisque moduler ses demandes fait partie du bagage du leader. «La bonne nouvelle est que cette adaptabilité s'entraîne», assure la professeure, ce que les ordinateurs permettent à l'infini, avec un avantage: l'immersion virtuelle fait vivre au sujet des émotions proches de la réalité (voir l'encadré ci-contre).

Autre application évaluative ou pédagogique de la 3D interactive: l'immersion dans des situations de stress, à commencer par le discours en public. La réalité virtuelle permet de simuler des auditoires avec des dizaines de personnes, montre Marianne

Schmid Mast sur un écran. Fonction de la qualité de la prestation – vivacité du ton, débit, mobilité du regard, gestes, etc. – l'expérimentateur peut dicter aux avatars des comportements, comme parler, bouger, voire même sortir de la salle, «ce qui s'avère très stressant, même pour moi, dont le métier est de parler en public», confie la chercheuse.

Tout aussi stressante: l'annonce d'un licenciement. Cet acte peut être simulé, et donc entraîné face à un avatar, avance ce laboratoire des HEC. Il est aussi possible d'aider un individu à persuader un groupe. La réalité virtuelle peut-elle démasquer un affabulateur? La responsable du laboratoire lausannois précise que, à ce stade, seule l'observation physiologique permet de mettre objectivement en évidence une différence entre ce qui est énoncé et la vérité du sujet.



Bilan
1204 Genève
022/ 322 36 36
www.bilan.ch

Genre de média: Médias imprimés
Type de média: Magazines populaires
Tirage: 12'258
Parution: 26x/année

N° de thème: 377.006
N° d'abonnement: 1072864
Page: 32
Surface: 79'090 mm²

Votre visage parle avant vous

Marianne Schmid Mast n'est pas la seule à mettre la technologie au service des ressources humaines. Débarqué en Suisse cette année, un programme d'analyse de biométrie faciale affirme pouvoir fournir «des informations sur le tempérament de base» d'une personne. Est-elle combative? Sait-elle déléguer? Fuit-elle les conflits? Les mouvements les plus infimes du visage et des épaules le révéleraient en une fraction de seconde. «La chaîne de vos réactions à une question ou à une situation est comme une empreinte digitale», avance la Romande Aurore Donné, dont le cabinet de conseil et de coaching détient la franchise en Suisse de cette technique baptisée PBA, pour analyse personnelle du comportement.

Ce produit, développé par une entreprise néerlandaise, Clearwater Skyfields, s'appuie sur l'analyse des «micromouvements» du visage (facial action coding system), une théorie élaborée aux Etats-Unis à la fin des années 1970. Face caméra, le sujet est soumis à une batterie de 12 questions, comme «quels reproches ou compliments recevez-vous au travail?» ou «que faites-vous si vous recevez 10 000 francs?». La séquence de réponses dure entre trois et cinq minutes, puis l'enregistrement est envoyé à Amsterdam pour une analyse biométrique sur la base d'une banque de données. L'opération, avec les commentaires et explications d'Aurore Donné, coûte 250 francs.

Le site hollandais de Clearwater offre de comparer les candidats, «non seulement au niveau de leur formation et de leur expérience, mais en obtenant une idée globale de la personne». Aurore Donné indique d'ailleurs suivre une formation en «facial action coding system» auprès de la psychologue américaine Erika Rosenberg, élève de l'un des fondateurs de cette approche, Paul Ekman.

Au final, le recrutement par ordinateur

pourra-t-il aider automatiquement les entreprises à trier les meilleurs candidats? Marianne Schmid n'en doute pas. «Ceux qui font les évaluations peuvent être nombreux. La question qui se pose est donc celle de leur fiabilité. Dans un recrutement virtuel, les candidats répondent aux mêmes questions et dans un environnement identique. Il est donc ensuite possible de comparer ces réponses.»

Toute la difficulté consiste à automatiser l'analyse de résultats. HEC travaille notamment sur des modèles d'analyse destinés à des vendeurs, en focalisant les observations sur le regard, primordial dans ce métier, selon ce laboratoire.

A terme, l'objectif est de coder les expressions des sujets mis en situation – sourires, temps de parole, voire mouvements complexes, comme l'acquiescement – pour parvenir à une analyse complètement automatique. La lecture des gestes est faite à l'aide de Kinect, cette caméra capable de «lire» les gestes. «Le comportement doit être observable, et les critères d'analyse doivent être valides, souligne cette spécialiste. Car l'ordinateur ne voit que ce qu'on l'entraîne à voir.» ■

LE VIRTUEL PROVOQUE DES ÉMOTIONS

EXPÉRIENCE L'immersion dynamique dans un univers virtuel place le sujet dans des situations paradoxales et porteuses de stress. Exemple: marcher virtuellement sur une poutre métallique posée à 15 mètres au-dessus du vide et se lancer dans l'abîme numérique. L'instinct, le vertige, donc la peur, font hésiter, durant une demi-seconde, à franchir le pas; la logique rappelle que c'est sans risque, mais au final le corps réagit à la simulation en déclenchant une accélération du rythme cardiaque. Voilà ce que le laboratoire du Département de comportement organisationnel de l'université lausannoise nous a permis de ressentir. Les émotions font donc partie intégrante de l'expérience, avec l'idée que la répétition permet de les apprivoiser, mais ici sans courir de risques.

Date: 30.09.2015

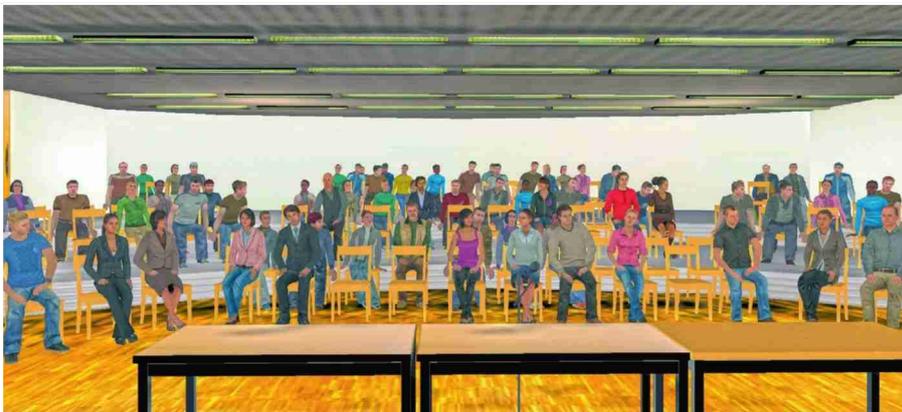
Bilan
LA RÉFÉRENCE SUISSE DE L'ÉCONOMIE



Bilan
1204 Genève
022/ 322 36 36
www.bilan.ch

Genre de média: Médias imprimés
Type de média: Magazines populaires
Tirage: 12'258
Parution: 26x/année

N° de thème: 377.006
N° d'abonnement: 1072864
Page: 32
Surface: 79'090 mm²



**Etre immergé
dans des situations
de stress
fait ressentir
des émotions
proches du réel.**