



Secrets de recruteurs : les techniques des meilleurs !

par David BERNARD, Psychologue du travail, Entrepreneur, Conseiller de plus de 2500 recruteurs



eBook



Secrets de recruteurs : Les techniques des meilleurs !

#1 - «Talent Anatomy» : De quoi sont faits les meilleurs ?	3
#2 - Comment les (vrais) champions pensent, agissent... et gagnent !	8
#3 - 2 traits caractéristiques des meilleurs	13
#4 - Les 5 niveaux de contribution... et comment les repérer !	19
#5 - Compétences techniques, comportementales et performance : quels liens ?	26
#6 - Faut-il évaluer l'intelligence au travail ?	31
#7 - 4 critères pour évaluer la motivation de vos candidats	37
#8 - Bien cerner la personnalité de vos candidats	41
#9 - Décrypter les résultats d'un test de personnalité	46
#10 - Pour ou contre les «profils cibles» ?	51
#11 - 7 critères clés pour identifier les personnalités à problème	55
#12 - La grille d'évaluation du «Self Leadership»	61
! - A propos de...	65

1

« Talent Anatomy ! »

De quoi sont faits les
meilleurs.

1

«Talent Anatomy !» : De quoi sont faits les meilleurs.

En tant que recruteur, je suis certain que l'analogie entre votre job et celui du médecin ne vous aura pas échappée... En effet, qu'il s'agisse de poser un diagnostic sur le potentiel de vos candidats (leur mode de fonctionnement, leur capacité d'adaptation, leur personnalité, leurs motivations...) ou de leur conseiller un « traitement » adapté (suivre une formation complémentaire, développer telle ou telle compétence...), chaque jour, vous êtes amené à vous appuyer sur des techniques bien identifiées, sur votre expertise mais aussi sur vos ressentis les plus intimes en vue de prendre les meilleures décisions possibles.

Vous souhaitez aller encore un peu plus loin ? Voici un petit cours d'anatomie express à l'usage des « Talent Managers » et autres professionnels de ce champ exceptionnel qu'est celui des Richesses Humaines !

Notre colonne vertébrale psychologique : la personnalité

Si la colonne vertébrale est ce qui nous permet de nous tenir « droit » et de faire face à notre existence, la « colonne vertébrale psychologique » représente quant à elle ce qui structure notre action et détermine la majeure partie de nos comportements au quotidien. Cette colonne vertébrale psychologique prend sa racine dans notre personnalité, dans notre style relationnel (relations aux autres), notre mode de pensée (relation au travail) et aussi dans notre profil émotionnel (relation intime que chacun entretient avec soi-même). En fonction de cette structure (plus ou moins forte) et de l'orientation (plus ou moins définie) de notre personnalité, nous avons bien évidemment tous plus ou moins de facilités à présenter certains types de comportements et à développer certaines compétences au travail. Tout l'enjeu pour vous, en tant que recruteur, est de parvenir à déceler les aspects les plus saillants du mode de fonctionnement privilégié par chacun au travail !

Exemple de questions à poser pour un diagnostic sans faute :

Quels sont les aspects les plus marquants de votre personnalité ?

Comment vous y prenez vous pour tisser des liens étroits avec les autres ?

Parler-moi du dernier défi que vous avez rencontré dans le cadre de votre travail. Comment vous y êtes-vous pris pour le relever ?

Notre cœur : La passion !

Le cœur c'est ce qui nous anime, ce qui nous fait vibrer, ce qui peut à tout moment déclencher en chacun de nous la Passion, cet état de grâce auquel nous aspirons tous et qui nous fait nous sentir plus léger face à l'effort. Le cœur, c'est aussi ce qui conditionne l'endurance, ce qui permet de tenir la course sur la distance, de franchir la barre fatidique des « 42,195 km » et qui rend possible le dépassement de soi face dans l'adversité.

Les personnes « passionnées » n'attendent pas des autres que ceux-ci leur donnent de bonnes raisons de s'impliquer au travail. Elles savent parfaitement ce qui est susceptible de leur apporter de l'épanouissement dans leur job. Un conseil : Si vous voulez en finir avec les problèmes d'engagement au travail, recrutez des personnes passionnées par leur métier ! Vous verrez, vous allez être étonnés par le temps dont vous allez disposer pour vous recentrer sur les autres aspects de votre activité de « talent manager » !

Exemple de questions à poser pour un diagnostic sans faute :

Parlez-moi de ce qui vous fait vibrer au travail ?

Quelles sont vos plus grandes sources de satisfaction ?

- Qu'est ce qui vous excite le plus au quotidien ?
- Comment vous y prenez-vous pour vous sentir plus épanoui d'un point de vue professionnel ?

Notre cerveau : La capacité à apprendre

Un esprit sain dans un corps sain. N'est-ce pas la plus belle définition de la santé ? Et bien il en va de même au travail ! Pas question de recruter une « personnalité » si celle-ci ne possède pas par ailleurs de solides capacités de raisonnement ! En sélectionnant des personnes vives d'esprit et capables d'apprendre rapidement par elles-mêmes, vous vous assurez de contribuer efficacement et durablement à la progression globale de votre entreprise.

En effet, il est aujourd'hui largement établi que plus d'un tiers de la réussite au travail est directement conditionné par notre flexibilité mentale et par notre aptitude à réaliser de nouveaux apprentissages. Alors si vous souhaitez recruter les meilleurs, prêtez attention à ces petites manifestations qui signent les esprits brillants : capacité de votre candidat à rebondir intelligemment face aux objections, attention portée aux détails, mais aussi aptitude à appréhender les situations dans leur globalité, sans procéder systématiquement à des simplifications trop hâtives...

Exemple de questions à poser pour un diagnostic sans faute :

- Quelles sont les nouvelles compétences que vous avez acquises ces 6 derniers mois ? Comment vous y êtes vous pris concrètement pour les développer ?
- Quelle est le dernier ouvrage non professionnel que vous ayez lu ? Quel rapport pouvez-vous faire entre le contenu de cette lecture et votre activité professionnelle ?

Vous voulez révéler les modes de raisonnement décalés ? Pourquoi ne pas tenter les questions suivantes ?

- Combien faut-il de balles de ping-pong pour remplir un bus ? (capacité à rebondir...)
- Quel budget faudrait-il prévoir pour laver toutes les vitres de Paris ? (raisonnement général)
- Quelles sont les points communs entre votre métier et une poule ? (capacités à raisonner sur un mode analogique)
- Il est 3h15, quel est l'angle exact entre la petite et la grande aiguille ? (raisonnement numérique... au fait : Non, ce n'est pas zéro degré...)

2

**Comment les (vrais)
champions pensent,**
agissent et gagnent !

2

Comment les (vrais) champions pensent, agissent et gagnent !

Du plus loin que je puisse me souvenir, j'ai toujours été passionné par l'étude des raisons qui poussent certains à se dépasser et à délivrer « plus et mieux » que les autres... Vous voulez que je vous dise ? Et bien, je suis convaincu que nous avons tous des choses à apprendre de ces femmes et de ces hommes exceptionnels qui parviennent mieux que quiconque à se hisser au plus haut niveau de leur accomplissement personnel et professionnel... quel que soit le domaine dans lequel ils opèrent.

Et bien figurez-vous que j'ai eu le privilège de partager quelques instants avec Carole Montillet, ancienne sportive de haut niveau (descente à ski) et médaillée d'or aux JO de Salt Lake City. Vous pensez bien que je n'ai pas pu résister à l'envie de lui poser quelques questions...

Drivers, moteurs personnels, stratégies individuelles et collectives du succès, qu'est ce qui fait que les champions deviennent des champions, qu'est ce qui fait que certains arrivent – mieux que d'autres - à se maintenir durablement au plus haut niveau ? Voici quelques unes des pistes que j'ai extraites de nos échanges !

Les meilleurs ont un sens aigu de la compétition...

« *J'ai toujours voulu être meilleure que les autres et arriver avant eux !* » Au moins, cela ne laisse pas de place à l'ambiguïté !! Le fait de disposer d'un Autre à « dépasser », d'une référence externe à « battre », semble agir chez de nombreux sportifs comme un démultiplicateur puissant de la motivation à se dépasser soi-même... « *C'est un peu comme si l'Autre nous prévenait de nous-même et de notre tendance à nous endormir sur nos succès et nos satisfactions personnelles...* »

Et ce qui est passionnant avec l'Autre, c'est qu'il n'est pas toujours prévisible, il se développe en même temps que nous, parfois plus rapidement, il nous oblige à rester toujours en alerte...

...mais ils sont également capables de jouer collectif !

« *On ne réussit pas seul... Pas toujours en tout cas !* » Les champions savent mieux que personne que la victoire se nourrit également de l'esprit d'équipe et de la capacité à jouer collectif, y compris dans les sports réputés « individuels » ! Les autres peuvent souvent nous aider à progresser concrètement. Ils sont parfois un soutien, parfois un ressort... De la même façon, il faut savoir donner à l'Autre tous les éléments qui peuvent lui permettre de décrocher la Victoire lorsque l'on a joué son tour soi-même et que l'on ne peut plus gagner...

Il faut parfois accepter que ce n'est pas « soi » qui va décrocher la victoire mais que l'on va participer à la victoire de l'équipe !

Les meilleurs trouvent la motivation en eux...

« *Il n'y a pas UNE motivation à gagner... Tous les champions ont leurs propres motivations.* » Certains cherchent avant tout à se dépasser eux, certains veulent dépasser les autres, certains ont le désir de faire plaisir à leur entourage, de rendre leurs parents ou leur conjoint fier, de gagner de l'argent ou de passer à la télé... Il y a mille motivations qui peuvent - selon les personnes - être toutes plus puissantes les unes que les autres.

Il n'y a pas de bonnes ou de mauvaises motivations, ce qui compte c'est de trouver celle qui fait sens pour soi... C'est tout !

...et s'attachent à la renouveler régulièrement !

« *Quand on fait le même entraînement (ou presque) pendant plus de 15 ans, il y a forcément des moments où il faut renouveler ses moteurs... Ce qui vous fait avancer aujourd'hui n'est pas forcément ce qui vous poussera à aller plus loin demain !* » Parfois ce sont de petites choses : changer un élément dans son environnement, prendre le temps de considérer sa situation sous un angle différent, faire de nouvelles rencontres, échanger avec des personnes qui ont une manière

différente d'appréhender le monde... Tout ceci peut concourir à raviver le feu sacré d'une façon ou d'une autre !

Les meilleurs savourent les victoires...

« *Les victoires, c'est quelque chose de magique, c'est pour ça qu'un champion vit, c'est ça qui le fait vibrer au fond de lui-même !* ». Les victoires, il faut donc savoir les célébrer ! Les célébrer pour soi, mais aussi avec les autres... Avec toutes celles et ceux qui ont participé à rendre la performance exceptionnelle bien réelle. Pour Carole, une victoire personnelle pouvait par exemple être une victoire partagée avec l'entraîneur, le préparateur mental, le farteur qui affutait ses skis...

Même si en dernier ressort elle était « seule sur ses skis » au moment de la descente, toutes ces personnes concourraient d'une façon ou d'une autre à rendre possible ses plus belles performances...

...et saisissent chacun de leurs échecs comme une chance de faire mieux !

Les échecs, au fond c'est ça qui permet véritablement de progresser. « Les gens nous prennent souvent pour des machines à gagner exceptionnelles mais ils oublient que pour arriver à un record olympique, il y a des centaines et des centaines de descentes effectuées... Où chaque mouvement est filmé puis disséqué, analysé, parfait jusqu' à l'obtention de la technique la plus pure et la plus efficace possible ! »

La condition de sportif de haut niveau exige de l'humilité et des réelles capacités d'écoute pour permettre la remise en question et en dernier ressort la progression personnelle...

Les meilleurs n'ont pas peur de souffrir...

« *L'effort et la souffrance font partie de la vie du sportif...* » Dans le sport comme dans la vie, il n'y a pas de miracle, pas de magie, pas de tour de passe-passe... « *Celles et ceux qui aspirent à des résultats exceptionnels doivent être prêt(e)s à en payer le prix exceptionnel !* » Et puis se confronter à l'effort et à la souffrance, cela développe des capacités de résistance indispensables pour se maintenir au plus haut niveau...

Les meilleurs croient en eux... mais surtout en leur travail !

Si Carole ne se décrit pas comme quelqu'un d'hyper confiant en elle (elle se définit plutôt comme étant timide et réservée...), elle semble en revanche dotée d'une incroyable confiance en la qualité de ses dispositions personnelles et en la technique qu'elle a acquise à force de travail et de persévérance. Pas étonnant après tout... Là encore il n'y a pas de place pour le hasard... « *Si vous avez parfait vos gestes et votre technique au fil des entraînements, vous mettez toutes les chances de votre côté pour réussir le jour J...* » Bien sur cette préparation de haut niveau n'est pas une « assurance tout risque » (Cf. Sa chute au JO de Turin...), mais elle permet de contrôler pas mal de paramètres impactant le succès... Et ça c'est sûr cela permet d'entrer en compét' plus serein...

Pour les meilleurs, le changement est une chance.

« *Pour un champion, le changement est une donnée à intégrer, il fait partie de notre quotidien. Changement de matériel, changement d'entraîneur, changement de pistes, changement d'équipes... Tout change, tout le temps autour de nous.* » Si l'on se crispe sur le « connu », le « familier » et que l'on refuse le changement, rien d'exceptionnel (ni même de bon...) ne peut advenir ! La chance qu'ont peut être les champions – sur « nous autres mortels » - c'est que le changement leur est souvent « imposé » plus que « proposé »... Ce qui leur permet de ne pas être maintenus dans l'illusion que celui-ci serait d'une façon ou d'une autre « négociable »... Le changement n'est pas une donnée avec laquelle on peut transiger... Vous voulez réussir ? Acceptez-le !

Les meilleurs donnent le meilleur... quoi qu'il arrive !

« *Des fois avant une compét', lorsque l'on analyse la situation de manière froide et hyper rationnelle, la seule conclusion à laquelle on peut arriver, c'est : « c'est mort ! » Pourtant à chaque fois on y va avec le même entrain, la même rage de donner le maximum, de se dépasser, de gagner sur soi et de vaincre les autres.* »

Celles et ceux qui souhaitent se hisser au plus haut niveau doivent impérativement posséder cette éthique du dépassement personnel... Tenter systématiquement, donner toujours le meilleur, quoi qu'il arrive, quel que soit l'avis des autres ou les chances sur le papier... Ne jamais se laisser enfermer par les anticipations négatives...

3

2 traits
caractéristiques
des meilleurs

3

2 traits caractéristiques des meilleurs

Vous voulez recruter plus souvent le meilleur candidat ? Reproduire avec plus de régularité ce coup de maître qui vous a valu l'admiration et l'attachement indéfectible de votre désormais plus fidèle client ? Rien de plus simple... et de plus compliqué à la fois !

Rien de plus simple en effet car en appréhendant de manière systématique les 2 éléments clés que je vais vous présenter dans cet article, vous allez pouvoir introduire instantanément plus d'objectivité, d'équité et de pertinence dans vos décisions de sélection.

Rien de plus compliqué en revanche parce qu'une fois le meilleur candidat identifié, il vous faudra parfois lutter ferme contre vos tendances naturelles ainsi que contre celles de votre client pour (faire) accepter ce meilleur candidat.

Les 2 facettes de la performance au travail

La performance au travail comporte 2 facettes parfaitement indissociables l'une de l'autre. Ces 2 facettes, « Performance de tâche » et « Performance de contexte », sont si radicalement intriquées qu'il est capital de les prendre en compte à parts égales lorsque vous évaluez vos candidats.

La performance de tâche : "Get rich or die trying !"

La performance de tâche, c'est l'efficacité avec laquelle une personne est capable de délivrer les résultats qui sont attendus d'elle dans son job. Plus une personne est performante sur la tâche et plus elle contribue concrètement à la réussite économique de l'entreprise qui l'emploie.

Pour un commercial par exemple, être performant sur la tâche consistera tout simplement à signer du contrat et à générer chaque mois du chiffre d'affaire (au moins) à la hauteur des objectifs qui lui sont assignés. Pour un recruteur, celle-ci pourra être appréciée en fonction du temps moyen qu'il met pour finaliser les recrutements qui lui sont confiés ainsi que par la satisfaction sur le moyen et le long terme de ses clients internes ou externes.

Pour anticiper facilement la performance de tâche de vos candidats...

5 caractéristiques essentielles distinguent les performers de tâche exceptionnels du reste des candidats que vous pourrez être amené à rencontrer. Ouvrez l'œil !

1 - La vivacité d'esprit : Les performers de tâches sont brillants, comprennent vite, apprennent vite et sont capable de traiter une multitude de tâches en simultané. Pour l'évaluer de manière fiable, faites passer un test de « facteur G » (aptitude mentale générale) à vos candidats, c'est rapide, pas cher et c'est pourtant la manière la plus fiable connue à ce jour pour anticiper la performance de tâche de vos candidats.

2 - Le sens de l'excellence : Les meilleurs ne se satisfont pas de résultats moyens et n'acceptent rien de moins que l'excellence ! Ils se fixent des standards personnels exigeants et nourrissent la même exigence vis-à-vis de ceux qui travaillent à leurs côtés.

3 - La combativité : Les meilleurs considèrent les obstacles comme des défis et non comme des éléments bloquants, c'est pourquoi ils font face et ne renoncent jamais face à l'adversité.

4 - La persévérance : Les meilleurs ne baissent pas les bras. Ils sont endurants et savent faire preuve de discipline personnelle lorsqu'il s'agit de soutenir leurs efforts dans la durée.

5 - L'adaptabilité : Les meilleurs ont parfaitement intégré que le changement et les évolutions qui surviennent sont des opportunités et non des menaces !

Les limites de la prise en compte exclusive de la performance de tâche

Souvent, seul cet aspect « tâche » de la performance au travail est pris en compte pour juger de la pertinence d'une candidature. Le prétendant semble « bien câblé », il a déjà plus ou moins fait le même job dans un environnement pas trop éloigné... il devrait faire l'affaire ! Reste alors à lui vendre suffisamment bien le poste pour lui faire accepter le deal et recueillir les louanges (et le règlement ;-) de votre client !

Jusqu'à un certain point, cela peut fonctionner... Le problème, c'est que la démarche a ses limites ! Pour preuve, nous avons tous dans notre entourage plus ou moins proche des exemples de personnes capables de délivrer des résultats hors du commun mais dont le comportement pas tout à fait « clean » a fini par ruiner l'ambiance de l'équipe au sein de laquelle ils évoluaient. Les deux exemples les plus caractéristiques de cette classe de collaborateurs sont sans aucun doute le Mercenaire (que l'on rencontre le plus souvent dans le domaine commercial ou managérial) et la Diva (qui trouve généralement à s'épanouir dans les professions techniques et intellectuelles).

Le problème principal que l'on rencontre avec ce genre de personne, c'est que si au départ leur « particularité » est plutôt bien supportée (Après tout le Mercenaire ramène du chiffre même si pour cela il doit marcher sur la tête des autres ! Quand aux caprices de star de la Diva, ils sont souvent aussi éclatants que les coups de génie dont lui seul a le secret...) celle-ci finit généralement par prendre le pas sur les bénéfices qu'ils apportent à l'entreprise ! Généralement, c'est là que les ennuis commencent...

La performance de contexte : “All you need is love !”

La performance de contexte, c'est la capacité de la personne à contribuer positivement à l'établissement d'un climat d'équipe favorable. Plus une personne est performante du point de vue du contexte, plus son attitude participera de la bonne marche du groupe et du succès collectif.

Etre performant sur le contexte consiste donc généralement à créer et à entretenir avec son entourage des relations privilégiées qui favorisent la coopération, l'émulation positive ainsi que l'établissement d'un véritable « team spirit » au sein de l'équipe de travail.

Si la performance de tâche appartient au registre du « combien » (elle permet d'apprécier objectivement quelle sera la contribution de la personne recrutée à la performance économique de l'entreprise qui l'embauchera), la performance de contexte relève quant à elle davantage de celui du « comment » (elle permet d'apprécier de manière fiable l'impact que le candidat recruté aura sur la qualité du climat de l'équipe au sein de laquelle il sera amené à évoluer).

Pour anticiper facilement la performance de contexte de vos candidats :

Les 5 caractéristiques essentielles qui vous permettront de distinguer les meilleurs performers de contexte sont les suivantes :

- 1 - L'intérêt pour les autres :** Les performers de contexte se sentent concernés par ce qui arrive aux autres, ils ont le « team spirit » et sont toujours prêts à apporter un coup de main aux membres de leur équipe.
- 2 - L'écoute :** Avant d'être compris, ils cherchent avant tout à comprendre ! Si leur attitude leur permet notamment de rencontrer véritablement les autres dans leurs différences, cela leur permet également de se faire apprécier rapidement par ceux qui les entourent.
- 3 - L'enthousiasme :** Les performers de contexte sont positifs et nourrissent des attentes favorables vis-à-vis du futur. Ils s'attendent à vivre du bon et cela leur permet de rayonner auprès des autres !
- 4 - La spontanéité :** Avant d'être de bons professionnels, ils sont avant tout des êtres humains et ont compris que les autres aussi ont besoin de se sentir reconnus comme tels. C'est pourquoi ils n'hésitent pas à partager leurs émotions et leurs sentiments avec les membres de leur équipe.
- 5 - La diplomatie :** Spontanés dans l'expression de leurs émotions, ils n'en perdent pas pour autant de vue qu'il est crucial d'adapter leur message à leurs interlocuteurs. En conséquence, ils font en sorte de ne pas froisser inutilement les autres.

A vous de jouer maintenant !

Si vous voulez recruter de meilleurs candidats, vous devez intégrer parfaitement ce qui suit : Etre capable de faire le travail proposé et présenter des résultats corrects dans son job ne suffit pas pour réussir dans la durée !

Quels que soient les moyens que vous mettrez en œuvre pour apprécier les compétences comportementales et la personnalité de vos candidats (entretiens structurés, questionnaires centrés sur la personnalité et le potentiel de compétences...) vous devez vous attacher absolument à recueillir toute l'information nécessaire qui vous permettra d'anticiper de manière fiable les 2 aspects de la performance de vos candidats : performance de tâche ET performance de contexte, sans quoi vous risquez fort de ne recruter que des « demi bons candidats » !

Les pratiques ont évolué, les outils aussi ! Aujourd'hui, les tests « nouvelle génération » vous permettent de traduire instantanément la personnalité de vos candidats en potentiel de compétences. En vous fournissant des indicateurs véritablement pertinents, ils vous aident désormais à prendre réellement de meilleures décisions.

Alors si les outils que vous employez ne vous donnent pas toute l'information dont vous avez besoin pour reproduire votre plus beau coup de maître, ne vous lamentez plus... Changez-en !

4

Les 5 niveaux de contribution... et comment les repérer !

4

Les 5 niveaux de contribution... et comment les repérer !

Si dans le monde professionnel chacun peut trouver à délivrer les résultats attendus par l'application de ses compétences et d'une implication au long cours, force est de reconnaître que tous les collaborateurs au sein de l'entreprise ne présentent pas le même niveau de contribution.

Pour placer le démarrage de cette nouvelle année sous le signe de l'excellence RH, je vous propose de découvrir ce mois-ci une vision de la contribution individuelle et collective qui vous permettra à coup sur de repérer les collaborateurs à fort potentiel !

Si les 5 niveaux de contribution présentés ici s'observent particulièrement au sein des populations de leaders potentiels, vous pourrez également vous y référer pour proposer à chacun des pistes de bonnes résolutions à prendre, d'évolution à creuser...

... et pourquoi pas pour vous situer vous-même !

1 - Le collaborateur compétent :

Le collaborateur compétent apporte une contribution significative au travers de la mise en mouvement de tous ses talents. Capable d'auto motivation et pleinement engagé dans sa fonction, il possède des habitudes de travail efficaces qui lui permettent de mener à bien chacune des missions qui lui sont confiées. Pour ce faire, il peut s'appuyer sur un répertoire de connaissances affûtées mais aussi sur une bonne dose de compétences transversales (organisation personnelle, sens des priorités,...).

Ce type de contributeur peut se retrouver à tous les niveaux et à toutes les fonctions de l'entreprise. Attention toutefois, si ce niveau est le premier « level » de notre pyramide de la contribution, tous ceux qui passent la porte de l'entreprise chaque matin ne font pas obligatoirement parti du club...

Voici quelques uns des traits qui leur permettent de faire une vraie différence :

- Souvent spécialisés dans un domaine spécifique, ils ont soif d'apprendre et ne cessent de se perfectionner.
- Ils ne vont pas en formation en trainant des pieds mais accueillent ce type d'invitation comme des opportunités véritables.
- Ils sont organisés, structurés et attentifs aux détails.
- Persévérants, tenaces, parfois un peu têtus, ils ont à cœur de donner le meilleur d'eux-mêmes et ne rechignent pas à en faire un peu plus lorsque la situation l'exige.

Les missions dans lesquelles il excelle :

- Faire son job, bien et dans les temps ! (et à y réfléchir, c'est déjà pas si mal...non ?)

2 - Le « team player »

Quelle que soit la division, la fonction ou le département dans lesquels il « joue », le « team player » fait partie de ceux qui ont compris que la partie ne se gagnait pas seul. Doué pour associer son action à celle des autres membres de l'équipe, il pense collectif et sait mettre ses talents individuels au service d'une cause qui le dépasse.

Puissant catalyseur d'efficacité collective, ce type de collaborateur est capable de démultiplier les talents des uns et des autres en facilitant l'association de ses compétences à celles de ses collègues. Vous voulez être sûr de le repérer en interne ? Voyez si vous le reconnaissez dans la description qui suit :

- Ouvert, à l'écoute des besoins de chacun (les siens bien sur mais aussi ceux des autres), il sait voir en chacun un partenaire potentiel.

- Souvent plus efficace en équipe qu'individuellement, il est principalement motivé par la possibilité d'échanger et de s'enrichir du contact des autres.
- Il a à cœur de maximiser le « potentiel d'association » entre tous les membres de l'équipe.
- Son « team spirit » et ses qualités humaines en font un coéquipier de choix, souvent plébiscité comme tels par ceux qui ont la chance de travailler avec lui.

Les missions dans lesquelles il excelle :

- Travailler à l'atteinte d'objectifs ambitieux nécessitant un travail d'équipe véritable.

3 - La manager efficace

Que les ressources à sa disposition soient matérielles ou humaines, le manager efficace est capable de les gérer de main de maître. Factuel, rationnel et méthodique, ce puissant gestionnaire sait faire advenir le succès dès lors qu'on lui propose des buts bien définis.

Ses forces ? Il sait créer du liant entre chaque élément du système et organise les actions de chacun en droite ligne avec les buts préalablement définis. Vous avez une mission délicate à lui confier ? Fixez les règles, checkez avec lui les objectifs clés et faites confiance à son sens de la réalisation pour délivrer le résultat attendu !

Les traits caractéristiques du manager efficace ?

- « Réalisateur » d'exception, il délivre de façon optimale en fonction d'objectifs prescrits.
- Il possède une vision globale qui lui permet d'embrasser les projets qui lui sont confiés avec un maximum de clairvoyance.

- Maître de la « cuisine d'entreprise », il sait marier à merveille les ingrédients à sa disposition pour faire de chaque projet un succès.
- Planificateur hors pair, il met la technologie à son service pour optimiser les collaborations effectives (ressources partagées, outils de gestion de projets...).

Les missions dans lesquelles il excelle :

- Les environnements plutôt bien balisés, lorsqu'il n'est pas nécessaire de naviguer « à vue », ceux qui offrent des repères clairs et lorsque les objectifs ont été définis avec précision.

4 - Le leader star

Sur de lui et souvent doté d'un égo aux dimensions imposantes (« écrasantes » diront certains...), le leader star propose une vision positive et dynamisante du futur qui donne envie de s'engager à ses côtés. Son maître mot : Inspirer ! En effet, il sait parfaitement servir de catalyseur pour favoriser l'engagement émotionnel de chacun vers l'objectif ultime. D'ailleurs, on le localise souvent à la tête de l'entreprise ou d'un département tout entier...

S'il y a souvent du génie chez le leader star, celui-ci ne s'accommode pas toujours des contradicteurs potentiels. Son naturel un peu « mégalomanie » le pousse d'ailleurs souvent plus à conduire son « armée » au combat pour triompher de l'adversité et décrocher des victoires éclatantes qu'à favoriser réellement le développement de ses plus proches collaborateurs !

Les éléments caractéristiques de son mode de fonctionnement :

Il possède une vision claire et précise du futur, de ce qu'il veut faire et de comment ses équipes doivent s'y prendre pour décrocher le succès.

- Rien ni personne ne peut le faire dévier de ses plans initiaux.
- Il utilise tous les ressorts émotionnels à sa disposition pour enflammer ses « publics ».
- Doté d'un ressort personnel saisissant, il peut parfois épuiser son entourage par son énergie débordante.

Les missions dans lesquelles il excelle :

- Toutes les situations dans lesquelles il a la possibilité de se mettre en scène (commandement, animation des « grands messes » annuelles, lancement de projets innovants, présentations publiques, interventions « messianiques »...).

5 - L'exécutif de niveau 5

Manager brillant et leader d'exception, l'exécutif de niveau 5 est le prototype même de l'Homme propre à faire d'une entreprise ordinaire une véritable success story ! S'appuyant davantage sur des standards ultra exigeants plutôt que sur une vision du futur personnelle et plus ou moins hypothétique qu'il s'attacherait à communiquer avec verve (comme le « leader star » peut le faire), l'exécutif de niveau 5 construit l'excellence sur le long terme au travers d'un mélange paradoxal d'humilité personnelle et de volonté inflexible.

S'appuyant avant tout sur les faits, l'exécutif de niveau 5 n'hésite pas à confronter son équipe aux faits de manière brutale pour prendre les décisions qui s'imposent, y compris lorsque celles-ci commandent un changement radical de stratégie d'entreprise. Si ce leader n'est pas dénué d'ambition (rassurez vous il n'est pas arrivé là par hasard...), il met cette ambition avant tout au service de l'Entreprise bien plus qu'au service de ses intérêts personnels.

Les facteurs clés qui le distinguent des autres :

- Pas toujours à l'aise dans les rôles de représentation, il « fait le job » sans chercher les honneurs.

- Enthousiaste mais pas spécialement hyper positif, il se fait un devoir de poser un regard ultra réaliste et sans complaisance sur les faits marquants de la vie de l'entreprise.
- Fervent partisan de la méthode « Up or Go », il ne conserve que les meilleurs et se sépare des autres sans ciller !
- De ce fait, il peut parfois paraître dur à certains...

Les missions dans lesquelles il excelle :

- Lorsqu'il s'agit de bâtir un succès durable par l'application de standards d'excellence et par l'implémentation d'une politique d'engagement sans faille.

5

Compétences techniques, comportementales et performance : quels liens ?

5

Compétences techniques, comportementales et performances... quels liens ?

Les compétences techniques et les compétences comportementales sont comme les 2 faces d'une même médaille : indissociables !

Si les compétences techniques de la personne vous apportent des indications indispensables sur ce que cette personne peut faire, sur l'étendue de ses capacités, la prise en compte de ses compétences comportementales vous offre un éclairage puissant sur la manière dont cette même personne saura (et aimera...) mettre en œuvre ses aptitudes dans le cadre de son travail.

Nous avons tous en tête des exemples de personnes très compétentes dans leur domaine d'expertise mais qui pourtant « végètent » à un poste donné et semblent ne pas donner toute la mesure de ce que leur potentiel « théorique » laisserait attendre. A l'inverse nous connaissons également tous certaines personnes dont la soif de réussite et les dispositions personnelles remarquables leur permettent de se hisser rapidement aux sommets les plus élevés.

La prédiction du niveau de performance d'un candidat à un poste donné doit donc impérativement passer par l'appréciation de ces 2 types de compétences : compétences techniques et compétences comportementales.

Les 3 déterminants de la conduite :

On a l'habitude dans le champ de la psychologie de distinguer 3 catégories de facteurs ayant un impact déterminant sur la conduite des individus :

Facteur 1 : Les aptitudes - Elles déterminent **ce que la personne PEUT faire**. Les aptitudes permettent d'appréhender les capacités de la personne à traiter l'information à laquelle celle-ci est confrontée dans le cadre de son travail. Parmi les aptitudes on peut distinguer, l'aptitude à traiter les données numériques, verbales, spatiales ou encore l'aptitude à traiter les données abstraites. Les aptitudes sont souvent associées aux compétences techniques.

Facteur 2 : Les motivations – Elles déterminent **ce que la personne VEUT faire**. Les motivations permettent de savoir quels sont les facteurs qui renforcent ou qui au contraire réduisent le niveau d'implication de la personne dans son travail. On peut catégoriser les motivations en 4 domaines : motivations personnelles, motivations relationnelles, motivations liées aux types de tâches à effectuer et motivations extrinsèques (non liées aux tâches à réaliser mais ayant un impact fort sur le degré d'engagement des individus [ex : rémunération, perspectives d'évolution, statut social...]). Elles relèvent pleinement des compétences comportementales.

Facteur 3 : La personnalité – Elle détermine **LA MANIERE dont la personne se comporte dans des situations données**. La personnalité permet de connaître le style personnel d'un individu : comment il entre en relation avec les autres, comment il s'organise pour traiter ses tâches de travail, quel type d'émotions il ressent de manière privilégiée et comment il gère et utilise ces émotions dans le cadre de son rapport aux autres... Tout comme les motivations, la personnalité s'inscrit dans le champ des compétences comportementales.

Quel lien avec la performance ?

De nombreuses études réalisées dans le cadre de la recherche en psychologie scientifique ont permis d'attester de la force du lien unissant chacun de ces déterminants à la performance professionnelle pour tous les types de postes.

Une constante a pu être observée : plus le niveau du poste est élevé, plus l'impact des compétences comportementales sur le niveau de performance est significatif... jusqu'à atteindre des proportions particulièrement importantes dans les postes stratégiques où le leadership, la capacité à émettre et à transmettre une vision deviennent fondamentaux.

Comment mesurer les compétences comportementales ?

Les compétences comportementales peuvent être appréhendées de plusieurs manières :

- D'une part le classique entretien d'évaluation (de recrutement) permet d'apprécier les composantes visibles des motivations et de la personnalité.
- Les inventaires de motivation et les tests de personnalité professionnelle permettent quant à eux d'investiguer les compétences comportementales de vos candidats de manière objective en éliminant tout biais lié à la subjectivité de l'observateur. Ils permettent en outre, du fait des résultats numériques qu'ils permettent de recueillir, de comparer l'un à l'autre les résultats obtenus par vos différents candidats.
- Les mises en situation permettent d'appréhender les mêmes compétences comportementales « en action », en plaçant vos candidats dans une situation artificielle, aussi proche que possible de celles auxquelles ils auront à faire face dans le cadre de leur future fonction.

Un dernier conseil...

Quelles que soient soit la ou les techniques que vous souhaitez mettre en œuvre pour fiabiliser vos opérations d'évaluation et de sélection, vous devez absolument définir de la manière la plus précise possible les compétences comportementales nécessaires à l'exercice du poste pour lequel vous souhaitez recruter.

Parmi les compétences comportementales que vous aurez définies, certaines vous apparaîtront sans doute indispensables alors que d'autres ne vous sembleront que souhaitables... Rappelez-vous en au moment d'examiner les résultats obtenus par vos candidats aux différentes épreuves auxquelles ils auront été soumis !

En résumé :

- 1 - La prédiction de la performance professionnelle passe par l'évaluation des compétences techniques et des compétences comportementales.
- 2 - Les aptitudes déterminent ce que la personne peut faire.
- 3 - Les motivations déterminent ce que la personne veut faire.
- 4 - La personnalité détermine comment la personne se comporte dans des situations données.
- 5 - Les compétences comportementales peuvent être appréhendées au travers des entretiens, des tests et inventaires psychométriques et des exercices de mise en situation.
- 6 - Toute évaluation des compétences comportementales commence par la définition des compétences requises pour le poste en question.

6

**Faut-il évaluer
l'intelligence** au
travail ?

6

Faut-il évaluer l'intelligence au travail ?

Souvenez-vous, en 1988, Daniel Goleman faisait au monde une révélation fracassante au travers de son livre « L'intelligence émotionnelle », reprise ensuite par de nombreux journalistes : ce n'est pas le QI qui permet de réussir d'un point de vue personnel ou professionnel, mais le QE, le fameux « Quotient Emotionnel » !

Pour la faire courte, notre niveau de réussite et d'accomplissement individuel n'était plus déterminé par ce que nous avons dans la tête mais bien plutôt parce que nous portions dans notre cœur. Avouez que l'histoire était belle non ?

Quand on lisait, quelques lignes plus bas, que cette forme toute particulière de « l'intelligence » pouvait être développée tout au long de la vie, n'importe qui pouvait dès lors prétendre à la réussite et aux succès les plus éclatants !!! Et ça vous étonne toujours, maintenant, que n'importe quelle personne dans la boîte depuis moins de 2 ans se mette à vouloir devenir manager ?

Sauf que... Goleman n'a jamais dit que l'intelligence n'était rien !

Ce qu'il a (brillamment) mis en avant, c'est la façon extraordinaire dont l'intelligence émotionnelle était susceptible de « potentialiser » l'intelligence classique (notre capacité à traiter l'information) !

Le vrai potentiel est dans l'interaction entre intelligence et personnalité...

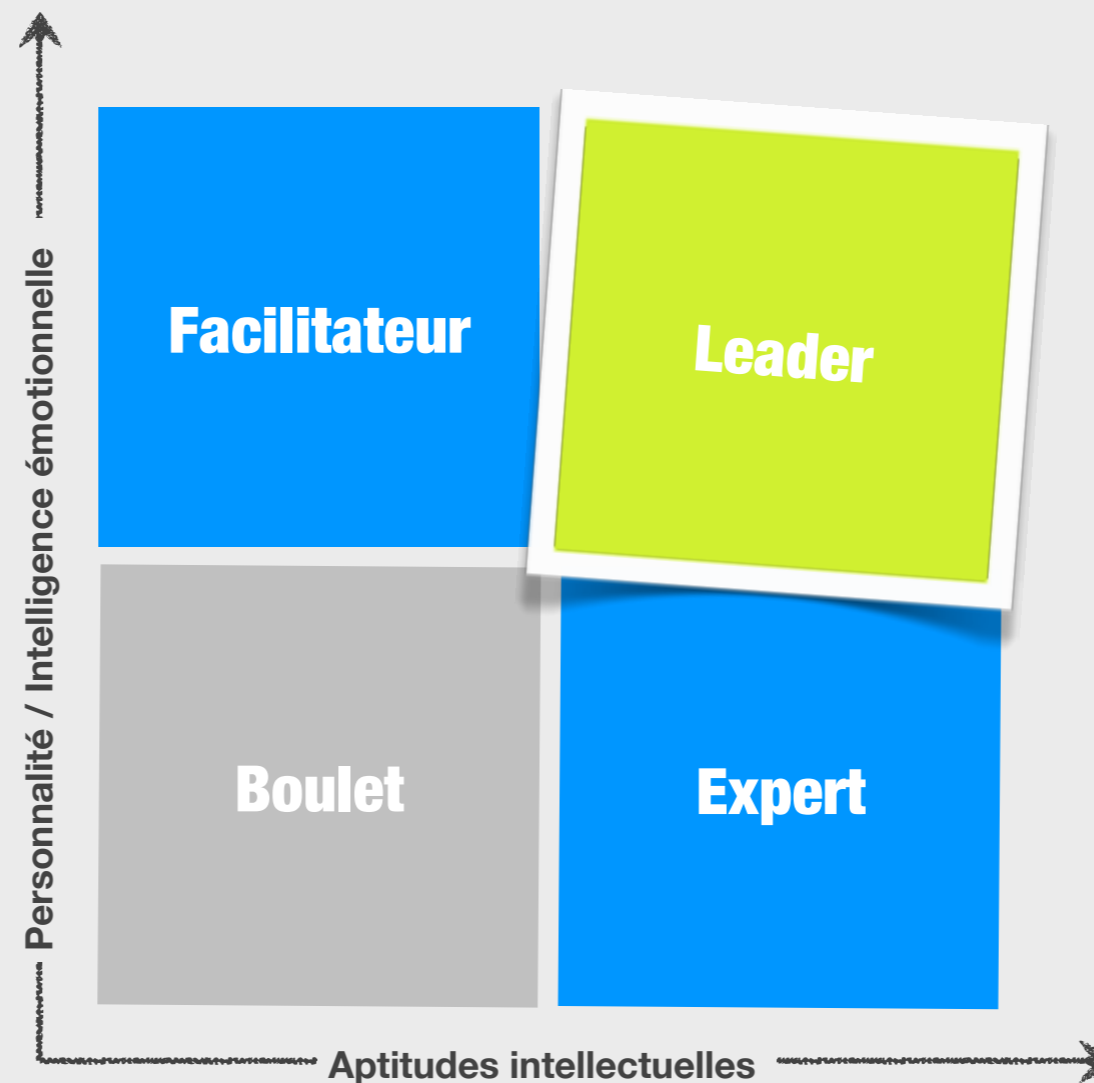
Vous souhaitez valider le potentiel de vos candidats et collaborateurs à contribuer et à évoluer positivement au sein de la structure ? Vous devez prendre en compte leur niveau d'aptitude ET leur personnalité ! Rien de moins.

Alors que le niveau d'aptitude intellectuelle de votre candidat vous renseigne de manière directe sur sa capacité à intégrer de

nouvelles connaissances et à résoudre les problèmes qui se poseront à lui (et à son équipe, voire à la structure toute entière...) au quotidien, sa personnalité et son degré de maturité émotionnelle vous renseigneront, quant à eux, sur sa capacité à orienter son action de manière effective !

La matrice de catégorisation des potentiels

Voici une matrice qui présente les 4 types de potentiels que vous pourrez identifier si vous vous attachez à valider les capacités ET la personnalité de chacun :



#1 - Le potentiel « Boulet »

Nous connaissons tous des « boulets »... Vous savez, celles et ceux dont les capacités intellectuelles un peu « limitées » s'associent parfaitement à leur formidable immaturité émotionnelle et psychique ! Si le boulet peut, au mieux, être « toléré » en particulier au sein des équipes pas vraiment débordées... il ne sera jamais un élément souhaitable au sein d'un groupe de travail... surtout si l'on attend de l'équipe qu'elle rende des comptes en fin de projet !

Bien évidemment, certains « bien pensants » vous diront qu'il ne faut pas se montrer « trop dur », qu'il faut faire preuve d'humanisme et que cela fait partie de la « mission sociale » de l'entreprise de les intégrer au sein de la boîte pour accompagner leur développement...

Vous voulez mon avis ? Les conseillers ne sont pas les payeurs ! Alors s'ils veulent se faire plaisir, grand bien leur en fasse (qu'ils prennent également ceux qui passent chez vous avec s'ils le souhaitent !) mais ne vous embarrassez jamais de ce type de candidats ! A moins de vous découvrir des super pouvoirs, vous aurez les plus grandes difficultés à faire advenir quoi que ce soit de tels profils...

#2 - Le potentiel « Expert »

Les personnes qui ont un potentiel de type « Expert » sont celles qui possèdent de bonnes capacités intellectuelles mais qui peuvent, en revanche, rencontrer certaines difficultés pour créer et développer des relations productives dans le cadre du travail. Souvent, ces personnes préfèrent travailler seules sur des problématiques bien circonscrites. Vous cherchez les managers de demain, capables d'emmener les équipes au top ? Oubliez ce type de profil... En revanche, si la « job description » matche bien avec leur profil... pourquoi pas !

#3 - Le potentiel « Facilitateur »

Le profil du « Facilitateur », c'est le profil de la « personne sympa ». Vous savez, le mec ou la fille avec qui nous aimons tous passer 5 minutes à la machine à café... La personne qui a le chic pour créer la connexion émotionnelle en moins d'une seconde et qui est capable de se faire apprécier de n'importe qui... Sauf que ce type de profil n'est pas toujours très évolutif en raison de ses capacités intellectuelles limitées !

Souvenez-vous toujours que les personnes qui possèdent les plus fortes capacités intellectuelles sont également celles qui apprennent le plus vite et qui tirent le plus parti des formations que vous pouvez leur faire suivre. Alors posez-vous seulement une question : Avez-vous prévu d'investir massivement en formation en ce qui concerne les futures recrues ? Quels retours précis attendez-vous de vos investissements en terme de formation ?

Quoi qu'il en soit, sympa ou pas, n'oubliez jamais que ce qu'on demande à une personne au boulot, c'est aussi (et surtout) de bien le faire (son boulot) ! Si vous recrutez ce type de candidat pour un poste en particulier et qu'il ou elle n'a pas de velléité d'évoluer à la vitesse grand V, vous pouvez prendre le pari... Dans tous les autres cas, abstenez-vous !

#4 - Le potentiel « Leader »

Celui-ci c'est tout simplement le seul que les recruteurs devraient accepter de faire rentrer dans la boîte dès lors qu'il s'agit de postes clés ! Ces profils sont ceux qui permettent véritablement aux entreprises d'avancer, ce sont celles et ceux qui créent de vraies différences au quotidien. Lorsque votre route croise celle d'un collaborateur de ce type, vous devriez le recruter, quoi qu'il arrive. Vous n'avez pas de poste ouvert à lui proposer ? S'il démontre une véritable passion pour votre business et un potentiel d'engagement manifeste vis-à-vis du projet d'entreprise, faites preuve de créativité et sachez convaincre votre direction de lui créer un job à la mesure de son potentiel. Que l'on soit clair, les « High Flyers » ne sont pas une denrée aussi rependue que certains voudraient bien nous le faire croire... Il ne suffit pas de vouloir très fort que les talents soient partout pour qu'ils soient effectivement partout ! Sachez repérer les bons... Sinon un concurrent plus agile aura tôt fait de le faire à votre place...

Attention toutefois, ces profils sont généralement particulièrement exigeants. Ils sont doués (intellectuellement et émotionnellement) et ils le savent !

Du coup, pas question de les manager comme s'ils appartenaient à la catégorie des boulets sans quoi vous risqueriez de ne pas les croiser bien longtemps dans les couloirs de la boîte...

Vous vous apprêtez à recruter une nouvelle personne ou à faire évoluer certains des collaborateurs de l'entreprise vers de plus hautes fonctions ?

N'oubliez jamais ceci : lorsqu'il s'agit de potentiel et à fortiori de personnalité et d'intelligence, il ne faut pas raisonner en terme d'addition de critères mais plutôt en terme de multiplication !

Si vous évaluez la qualité de l'adéquation de la personnalité de deux candidats par rapport à un poste à 7 (sur une échelle de 10) et que le potentiel intellectuel de l'un est de 4 alors que celui de l'autre est de 7, cela ne vous donne pas un candidat à 11 et un autre à 14 (différence de 27%) mais bien un candidat à 28 et un autres à 49...

7

4 critères pour évaluer
**la motivation de vos
candidats**

7

4 critères pour évaluer la motivation de vos candidats

Lorsque vous recrutez un nouveau collaborateur, il faut bien évidemment vous assurer que celui-ci maîtrise les compétences nécessaires pour réussir dans la fonction pour laquelle vous souhaitez l'intégrer.

Par ailleurs, vous devez également valider qu'il possède les dispositions personnelles (la personnalité) qui faciliteront son intégration au sein de l'équipe ainsi que sa réussite dans la fonction, ce qui est déjà plus compliqué... et c'est pour ça que vous êtes si souvent sollicités par les éditeurs de tests !

Cependant l'exercice ne s'arrête pas là... Saviez-vous que l'une des erreurs de recrutement les plus courantes consiste en effet à sélectionner une personne qui possède tous ces attributs ? Il existe même un nom pour ce type d'erreur : l'erreur de type 2

Compétences et personnalité ne nous renseignent en rien sur les désirs profonds et les besoins les plus fondamentaux de votre candidat. En effet, celui-ci peut maîtriser toutes les compétences nécessaires pour exercer la fonction avec succès (voire davantage...), posséder le profil comportemental adapté et pourtant ne pas avoir la motivation qui lui permettra de tenir le poste dans la durée.

Tout est question de motivation...

En tant que psychologue du travail, je suis confronté tous les jours à cette question fondamentale de la part de mes partenaires recruteurs : "Comment m'assurer que mon candidat va s'engager pleinement dans la poursuite des objectifs qui lui seront confiés... et qu'il ne va pas se lasser au bout de six mois ?".

Ma réponse est invariablement la même : "Assurez-vous d'avoir bien compris ce qui le motive et ensuite vérifiez que votre entreprise lui permettra de satisfaire les plus fondamentaux de ses besoins (les siens, pas ceux qui VOUS semblent les plus importants...)".

Prenons un exemple simple : vous vous apprêtez à recruter un candidat dont les besoins fondamentaux sont avant tout des besoins relationnels. Vous aurez beau lui offrir une mission stimulante, une rémunération attractive assortie de perspectives d'évolution rapides à court terme, s'il n'a pas l'opportunité de satisfaire ses besoins relationnels au sein de l'entreprise (évolution dans une ambiance de travail conviviale, possibilité de nouer des relations de proximité avec ses collègues...), il finira inévitablement par quitter votre entreprise.

Et vous vous interrogerez sans doute longuement après son départ pour savoir comment il se fait qu'un candidat si brillant et à qui vous aviez de surcroît offert un pont d'or ait fini par quitter le navire... Surtout qu'il n'aura certainement pas abordé le sujet ni en entretien de sélection (les candidats n'ont eux-mêmes pas toujours pleinement conscience de leurs besoins fondamentaux), ni à l'occasion de son entretien de départ !

Il est, par conséquent, fondamental de vous doter de moyens fiables qui vous permettent d'apprécier les motivations de vos candidats.

Motivation et personnalité : une approche "clinique" du recrutement.

Prendre en compte non seulement la personnalité mais aussi les motivations d'un candidat dans le cadre de l'évaluation de son profil, c'est aussi s'inscrire dans une approche qualitative et "clinique" de l'évaluation du potentiel.

En effet, la prise en compte combinée de la personnalité et des motivations permet de repérer les éléments facilitants ou les éventuels points de crispation qui peuvent exister chez le candidat et entraver l'expression de son potentiel.

Imaginez, par exemple, un candidat qui possède de très forts besoins relationnels (besoin de contact élevé, besoin de proximité avec les autres élevé, besoin de reconnaissance élevé...) mais qui ne possède pas les dispositions personnelles (la personnalité) qui lui permettent de satisfaire ces motivations (manque d'assurance, timidité, maladresse relationnelle). Il en découlera forcément une frustration élevée sur le long cours, laquelle rejillira à n'en pas douter sur la performance du candidat au travail...

Imaginez maintenant un candidat qui possède des besoins élevés en terme de recherche d'influence sur les autres et qui soit parallèlement doté de dispositions personnelles au leadership (facilité pour prendre l'ascendant dans un groupe, pouvoir de conviction élevé, capacité à utiliser ses émotions pour transmettre une vision à ses collaborateurs...). Toutes ses composantes psychologiques seront alors en ligne pour faciliter l'expression concrète du leadership du candidat.

La grille d'évaluation des motivations professionnelles

Afin de vous permettre d'appréhender plus facilement les motivations de vos candidats lors de vos entretiens de sélection, je vous invite à télécharger le modèle des motivations que nous avons utilisé pour créer le test de motivation AssessFirst MF20.

Téléchargez la grille d'évaluation >> http://www.assessfirst.com/telechargement/grille_evaluation_motivations.pdf.

Présenté sous la forme d'une grille que vous pourrez remplir facilement pour chacun de vos candidats, ce modèle vous permettra d'apprécier plus objectivement les besoins fondamentaux de vos candidats.

Lorsque vous étudierez les résultats des candidats que vous aurez shortlistés, n'oubliez pas de vous posez la question suivante pour chacun d'entre eux : "Est-ce que l'entreprise parviendra à satisfaire les besoins les plus fondamentaux de mon candidat (les siens, pas ceux qui ME semblent les plus importants...) ?".

Bonnes évaluations, et bons recrutements !

8

Bien cerner **la**
personnalité de vos
candidats

8

Bien cerner la personnalité de vos candidats

Aujourd'hui ce n'est un secret pour personne, la personnalité des individus détermine dans une très large mesure leurs probabilités de succès au travail. Le point marquant dans l'affaire, c'est que ceci est valable à peu près quelle que soit la fonction pour laquelle vous recrutez !

Besoin de vous en convaincre ? Faites un arrêt sur image et rembobinez le film 2 minutes. Remémorez vous les raisons pour lesquelles vous vous êtes séparé de vos dernières erreurs de recrutement... Vous voyez où je veux en venir maintenant ?

Force est de reconnaître que si l'on recrute les personnes sur leurs savoirs et leurs compétences techniques, on les quitte le plus souvent pour des questions de comportements ! Raison de plus pour prêter une attention toute particulière au mode de fonctionnement de vos candidats avant de leur ouvrir les portes de la boîte !

Les 3 piliers de la personnalité

Lorsque l'on souhaite décrire la personnalité d'un candidat, 3 aspects cruciaux sont à prendre en compte : son style relationnel, son mode de pensée mais aussi son profil émotionnel.

- Domaine n°1 : Le style relationnel

Le style relationnel, c'est un peu « le candidat et les autres ». Ce style relationnel, il va conditionner la façon dont votre candidat se positionne par rapport aux autres mais aussi la manière dont il va créer et gérer ses relations au long cours (indispensable pour les commerciaux et les managers donc !).

2 aspects complémentaires sont à investiguer : le leadership mais aussi la capacité de la personne à s'ouvrir aux autres.

Voici les questions cruciales à vous poser pour bien appréhender le versant « Leadership » du style relationnel de vos candidats :

- > Mon candidat prend-il facilement l'ascendant dans la relation ? A-t-il une facilité pour se positionner en tant que leader ?
- > Sait-il faire passer ses points de vue, vendre ses décisions, sa vision ?
- > Est-il à l'aise pour créer la relation, pour faire le premier pas vers l'autre ?
- > Est-il apte à adapter son discours pour bien passer auprès des autres ? Sait-il faire preuve de diplomatie ?

Si vous souhaitez évaluer l'aspect « Prise en compte de l'autre » du style relationnel de votre candidat, posez vous les questions qui suivent...

- > Est-il capable de s'investir affectivement, de mettre de lui-même dans ses rapports aux autres ?
- > A-t-il la faculté d'étudier d'autres arguments que les siens ? (Ouverture intellectuelle).
- > Comment réagit-il à la critique ? Est-il capable de l'entendre, de l'intégrer ?
- > Comment prend-il ses décisions ? A-t-il la capacité à impliquer les autres ?

- *Domaine n°2 : Le mode de pensée*

« Le candidat et son job » : Le mode de pensée d'un candidat détermine la façon dont il va appréhender les situations et gérer les problèmes au quotidien.

2 aspects sont à prendre en compte : la pensée divergente et la pensée convergente.

Pour apprécier la pensée « divergente » de votre candidat (créativité), centrez vous sur les points suivants :

- > Mon candidat est-il en attente de stimulations externes ? Est-il capable de gérer la diversité, le surcroît d'activité ?
- > Raisonne-t-il à un niveau conceptuel ? Est-il apte à traiter les problèmes en profondeur ?
- > A-t-il la faculté à générer de nouvelles idées à inventer de nouvelles solutions pour résoudre les problèmes qu'il peut rencontrer ?
- > Est-il fondamentalement ouvert au changement ? considère-t-il ce changement comme une opportunité plutôt que comme une menace ?

Si vous souhaitez au contraire vous pencher sur sa « pensée convergente » (rigueur), voici les questions à ne pas rater...

- > Est-il orienté process, méthode, structure ? Préfère-t-il faire les choses au feeling, selon ses intuitions et ses ressentis ?
- > Aborde-t-il les problèmes en se centrant sur les détails ? A-t-il la capacité à reprendre de la hauteur pour adopter une vision plus stratégique ?
- > Face à un problème de taille, comment réagit-il ? S'obstine-t-il ? A-t-il plutôt tendance à contourner l'obstacle ?
- > Quels standards se fixe-t-il à lui-même comme aux autres ? Est-il accroc à l'excellence, au toujours mieux et au toujours plus ? S'en tient-il au prescrit ?

- Domaine n°3 : Le profil émotionnel

Le profil émotionnel d'un candidat correspond aux émotions qu'il ressent de manière privilégiée ainsi qu'à la façon dont il les utilise au quotidien.

- > Mon candidat est-il d'un naturel anxieux ? Est-il cool, relax et détendu ?
- > Vous lui exposez un problème... se centre-t-il sur les aspects positifs ? Cherche-t-il des solutions ? S'attache-t-il en priorité à ce qui pourrait ne pas bien se passer ?
- > Que fait-il de ses émotions ? Cherche-t-il à les empêcher de passer ? Les utilise-t-il comme un levier de communication pour entraîner les autres ?
- > S'attache-t-il à sortir de sa zone de confort ? Est-il capable de se mettre en danger ? Préfère-t-il à border chacune de ses décisions et éviter tout risque éventuel ?

Contre validez systématiquement vos intuitions !

Vous vous êtes posé les bonnes questions concernant chacun de vos candidats ? Vous êtes prêt du but, mais... ne vous arrêtez surtout pas là !

Lorsqu'il s'agit de l'évaluation de facteurs humains (la personnalité, les motivations...), il est toujours hasardeux de se baser simplement sur ses ressentis. Nous avons tous notre sensibilité et cette sensibilité nous amène parfois à ressentir une inclination plus ou moins forte vis à vis d'un candidat en particulier... pour éviter de vous laisser parasiter par ce type de

phénomènes, vous avez aujourd'hui une mine de moyens que vous pouvez déployer simplement !

Qu'il s'agisse d'évaluations complémentaires à l'entretien de face à face ou de mises en situation factuelles que vous pouvez facilement déployer pour valider les qualités d'une personne « in situ », vous ne devez jamais faire l'impasse sur ce type de contre validation.

Si les questions ci-dessus et les méthodes complémentaires que vous pouvez y adosser ne tracent pas la route, elles permettent en revanche de l'éclairer efficacement. Alors... n'hésitez pas à mettre les pleins phares, vous aurez d'autant plus de chances d'éviter les dos d'âne et les sorties de route inattendues !

9

Décrypter les résultats
d'un test de
personnalité

9

Décrypter les résultats d'un test de personnalité

Que vous soyez RH ou manager opérationnel, il y a fort à parier que dans le cadre de votre pratique, vous soyez amené à voir passer (et à avoir un avis sur) les résultats de tests de personnalité concernant les candidats ou collaborateurs de la boîte (ou tout au moins de votre équipe...). Le « hic », c'est que dans certains cas vous n'aurez pas été formé à la lecture des résultats du test employé !

Il peut s'agir des rapports d'évaluation que « votre » cabinet de recrutement remet pour chacun des candidats rencontrés ou encore du test passé par vos collaborateurs pour valider leurs projets d'évolution en interne ...

Quoi qu'il en soit, voici 5 règles à respecter absolument pour analyser correctement les résultats des tests de personnalité et bien comprendre le mode de fonctionnement des personnes évaluées !

Un rapport d'évaluation ne se lit pas de manière linéaire

Ca c'est sans aucun doute l'erreur la plus fréquemment commise par les personnes qui analysent un rapport d'évaluation pour la toute première fois. Elles vont directement à la page qui comporte le graphique (en bâtons, en radar...) ou les scores et détaillent les résultats de la personne évaluée de haut en bas... tout en procédant à une interprétation linéaire de chaque trait.

- En ascendance il a 8, ça veut dire que...
- ...
- Ensuite... en organisation il a 4, ça veut dire que...

Et ainsi de suite jusqu'à avoir épuisé l'ensemble des traits de personnalité.

Lire les résultats d'un test de personnalité de cette façon, c'est un peu considérer que chacun est la « somme » des traits qui constituent sa personnalité... alors qu'en réalité, nous en sommes plutôt le « produit » (au sens de multiplication) !

Donnez de la profondeur à votre interprétation : Croisez !

Si vous souhaitez saisir vraiment ce qui fait la richesse (et surtout la réalité !) du mode de fonctionnement d'une personne, vous devez à tout prix remettre les différents traits de sa personnalité en perspective les uns par rapport aux autres.

Après tout lorsque nous nous comportons au quotidien, nous n'avons pas un trait de personnalité qui entre en action, puis un autre, puis un nouveau, chacun à tour de rôle ! Tous nos traits sont en interaction continuelle les uns avec les autres pour donner lieu à notre comportement dans tout ce qu'il a de riche et de subtil.

Ainsi, ne vous contentez pas du fait que telle personne possède un score élevé en « Prend l'ascendant sur les autres » pour inférer qu'elle possède un fort leadership. Allez regardez le score qu'elle obtient sur « Consulte les autres avant de décider »... cela vous permettra de donner une coloration à son style de leadership : « participatif » si le score est élevé sur ce deuxième critère, « directif » voir « autoritaire » si ce score est proche de zéro !

Ayez en tête les croisements les plus pertinents !

Bien évidemment une fois que l'on sait qu'il faut réaliser des croisements, la question qui ne manque pas de tomber est la suivante : « OK pour faire des croisements, mais lesquels ? »

La bonne nouvelle, c'est que tous les tests sont plus ou moins conçus de la même manière et qu'en gros ils évaluent à peu près tous les mêmes traits. Du coup, cela facilite assez grandement les choses.

Voici donc 4 croisements que vous pourrez réaliser avec à peu près n'importe quel test de personnalité :

Pour évaluer le style de leadership et de management :

Croisez le critère qui se rapproche le plus de l'ascendance (dans le sens de capacité à prendre le dessus dans la relation, capacité à s'imposer) avec le critère qui permet le mieux d'apprécier le caractère participatif (au sens de capacité à impliquer les autres, à les solliciter avant de prendre des décisions). Le premier critère (ascendance) vous renseignera sur le versant plutôt quantitatif du leadership (aptitude à occuper le rôle de leader, à affirmer son autorité) alors que le second (caractère participatif) vous renseignera davantage sur le versant qualitatif du leadership (style participatif ou style directif).

Pour évaluer le style de travail :

Croisez le sens de l'organisation avec le critère permettant le mieux d'apprécier la capacité d'adaptation. Avoir une organisation forcenée sans avoir un minimum d'adaptation ne risque-t-il pas de confiner à de la rigidité au travail ? De même qu'une adaptabilité à tout crin associée à une organisation proche de zéro peut dans bien des cas dénoter d'un caractère peut-être un peu brouillon sur les bords...

Pour évaluer la capacité d'investissement dans le travail :

Croisez le sens de l'excellence (capacité à se dépasser, à aller au delà du prescrit, à faire preuve d'initiative) avec la persévérance (ténacité). C'est bien d'être capable de faire plus, de délivrer plus, mais c'est encore mieux de parvenir à ne pas baisser les bras à la première difficulté. Ceux qui ont un fort sens de l'excellence et une faible persévérance sont généralement les personnes qui donnent tout... tant que cela leur plaît ! Dans ce cas précis, on parlera plutôt d'engagement « sélectif » en ce qui les concerne !

Pour évaluer le rapport au stress :

Croisez l'anxiété de fond (il peut s'agir d'un critère « détente » que vous interpréterez alors en sens inverse) avec la capacité à prendre des risques. L'anxiété pouvant être un puissant inhibiteur autant qu'un formidable moteur à l'action, il est par conséquent toujours utile de vérifier dans quelle mesure la personne apprécie le danger. La combinaison d'une anxiété de fond relativement élevée et d'une forte recherche du risque témoigne souvent d'un tempérament un peu « risky » qui marchera plus à l'adrénaline et au challenge qu'à la sécurité.

Bien évidemment il existe des tonnes d'autres croisements que vous pouvez réaliser entre tous les traits évalués par l'un ou l'autre des tests que vous pouvez être amené à rencontrer... mais disons que ces 4 là constituent une bonne base !

Les résultats d'un test permettent de poser des hypothèses

Un test n'est pas une boule de cristal ! Il ne trace pas la vérité, il montre le chemin. Par conséquent, il est souvent plus sage de prendre un peu de recul quand on analyse un profil.

Dites-vous que le test permet en quelque sorte de poser des hypothèses sur les comportements qu'une personne a de fortes probabilités de présenter au quotidien.

Charge à vous ensuite de valider ou d'invalider ces hypothèses lorsque vous rencontrerez le candidat à l'occasion de l'entretien de face à face !

Débriefez les résultats aussi souvent que possible !

La meilleure façon de valider les hypothèses qui émergent à la lecture d'un rapport d'évaluation de la personnalité d'un candidat, c'est encore de lui restituer ses résultats !

Là, pas question d'entamer l'exercice en lui soumettant votre interprétation et en l'accompagnant d'un « Alors, vous en pensez quoi ? » ou « Alors, vous vous reconnaissez ? »

L'enjeu du débriefing n'est pas de savoir si le candidat est « OK » avec les résultats du test mais bien plus de lui offrir la possibilité de fournir des exemples de comportements qui permettent d'illustrer la présence ou l'absence des traits mis en avant dans le test.

Exemple : Si un candidat obtient un score élevé en persévérance l'idée pour vous pendant le débriefing sera de savoir comment cette persévérance se traduit concrètement dans le job. Vous pourrez alors lui demander : « Donnez-moi un exemple concret de situation à l'occasion de laquelle votre persévérance vous a permis de faire une vraie différence ? ».

10

Pour ou contre les
«profils cibles» ?

10

Pour ou contre les « profils cibles » ?

Pour certains recruteurs, travailler à l'aide de profils cibles (grille de lecture ou d'entretien détaillant de manière ultra précise les caractéristiques comportementales du profil recherché) comporte un risque majeur, celui de faire dévier l'activité du recruteur vers un clonage souvent qualifié (plus à raison qu'à tort d'ailleurs...) de « bête et méchant ».

Mais au fond... qu'est ce qui se cache vraiment derrière ces fameux profils cibles ?

#1 - Un profil cible n'est pas un « profil type »...

Un « profil type », c'est un profil qui définit précisément quel score le candidat doit obtenir sur chacun des critères pertinents au regard du poste, pour avoir le droit d'être nommé à la prochaine cérémonie des « moutons à 5 pattes ».

Exemple : A l'issue des évaluations et entretiens menés, le candidat devra obtenir un score de 8 en extraversion, un rang de 3 sur l'attachement aux détails et une note de 7 sur l'équilibre émotionnel...

Dans ces conditions là, difficile de ne pas tomber dans le fameux écueil de la reproduction à l'identique !!! En effet, si le candidat s'éloigne ne serait-ce que d'un seul tout petit point de la note idéale, alors son taux de correspondance par rapport au poste chutera de manière dramatique !!!

#2 - Un profil cible définit des tendances !

Un profil cible, c'est un profil qui définit les qualités attendues chez un candidat en terme de « tendances », donc de « zones de scores » attendues... et non en terme de notes ultra précises !

Exemple : Il sera souhaitable que le candidat soit « plutôt extraverti », qu'il se centre davantage sur la globalité que sur le détail et qu'il possède une bonne capacité à encaisser le stress...

Après, peu importe que le candidat ait 6, 7, 8 ou même 9 en extraversion, ce qui compte c'est avant tout qu'il ait un score supérieur à la moyenne ! Cela peut paraître subtil comme différence, mais lorsque l'on sait quelle précision ont les évaluations portant sur les caractéristiques comportementales (Rappelez-vous : on évalue « de l'humain »... pas la longueur d'une table !!!), il y a une sagesse à savoir conserver une dose d'humilité quant à nos capacités à capter avec une précision chirurgicale les tréfonds de la psychologie humaine !!!

#3 - Un profil cible s'appuie sur du concret !

Ce qui est crucial avant toute autre chose, c'est que ces grandes tendances définies comme « zones attendues » (ou « non attendues ») le soient à partir d'une observation « directement issue du terrain ». En clair, vous ne devez pas vous dire que le candidat doit être extraverti simplement parce que vous avez l'intuition que « ce serait mieux pour ce type de job ».

Alors pour être sur de définir vos profils cibles correctement... Tenez-vous prêt à mener l'enquête !

Prenez les candidats en poste (vos commerciaux par exemple).

Opérez 3 catégories selon la méthode BMB : Les bons, les moyens... et les bozos !

Ressortez les grilles d'entretiens que vous avez conduits lors de leur sélection.

Opérez les recoupements... tout simplement !

Y a t'il des constantes chez les meilleurs ? Avaient ils un comportement particulier lors des entretiens ? De quel type de rapport à l'autre avaient-ils témoigné ? Etaient-ils plutôt conventionnels, plutôt créatifs ? Avaient-ils le sens du détail ? Pensaient-ils global ? Comment s'affirmaient-ils ? Etaient-ils propres à s'investir dans la relation à l'autre ?

Faites de même avec chacun de vos collaborateurs des 3 groupes. Il ne s'agirait pas de retenir un critère alors que celui-ci caractérise les 3 groupes à la fois !

#4 - Un profil cible permet de reproduire le succès...

L'une des précautions à prendre avant de recourir à ces fameux profils cibles, c'est bien évidemment de savoir à quel type de résultat vous comptez arriver :

Si vous souhaitez reproduire des stratégies et des comportements qui marchent (après tout vous êtes parti du terrain pour fonder vos observations !), dans ce cas... foncez ! L'utilisation de profils cibles vous permettra de recruter (quasiment) à coup sûr des professionnels qui possèdent un « pattern comportemental » propre à les conduire au plus haut niveau !

En revanche, si vous souhaitez introduire de la rupture au sein de vos équipes, casser une dynamique défavorable au sein du groupe ou plus simplement insuffler du changement au sein de l'organisation... il s'agira plutôt de s'éloigner un peu du modèle classique de la réussite !

#5 - ...mais il ne vous exonère pas de faire marcher vos super pouvoirs de Talent Hero !

Le montage de profils cibles est à ce jour l'un des moyens les plus puissants qui soient à disposition des talent managers pour les aider à s'entourer des meilleurs. Toutefois, vous devez être toujours conscient du fait que ce qui marche un jour pourrait ne pas marcher toujours !

Alors gardez l'œil ouvert, guettez les mutations touchant à votre business ainsi que la manière dont celles-ci peuvent impacter la façon dont vous devez recruter... et adaptez régulièrement vos profils cibles en conséquence !

11

7 critères clés pour
**identifier les
personnalités à
problèmes...**

11

7 critères clés pour identifier les personnalités à problèmes...

En psychologie, on a l'habitude de dire qu'il n'y a ni « bonnes » ni « mauvaises » personnalités en soi... A vrai dire, notre spécialité nous invite même très fortement à ne pas appréhender la personnalité en ces termes de « bon » ou de « mauvais »... mais plutôt en terme de « qualité d'adaptation » par rapport à un environnement de travail donné.

Après tout, rien de délirant à tout ça... Quand on recrute, on évalue toujours l'adéquation d'une personnalité par rapport à un poste donné, pour un environnement donné... et très rarement « en soi », de façon complètement « décontextualisée » !

Ouais... enfin, sauf qu'au delà du blah blah « politicaly correct » qu'il est de bon ton de délivrer lorsque l'on évolue dans la sphère RH, y a quand même certaines configurations toutes particulières de personnalité qui peuvent parfois avoir un impact dramatique sur la performance au travail et sur la qualité du climat au sein des équipes...

Prêt(e) à faire un petit tour au pays des « timbrés ordinaires » ? C'est parti !!!

1 – Le manque de confiance en soi

Le manque de confiance en soi renvoie à un degré de moindre confiance en la qualité de ses ressources personnelles. Les personnes qui ont peu confiance en elles ont généralement tendance à penser qu'elles ne pourront pas « faire face ». Elles « doutent » souvent (d'elles mêmes, de la possibilité de faire « advenir » les choses...). Du coup, elles ont systématiquement besoin de l'avis des autres pour prendre les décisions importantes... et même parfois pour bouger le petit doigt !

Le risque ?

L'immobilisme. La réticence à s'engager dans l'action. Des doutes réguliers sur sa capacité à faire face. Une remise en cause perpétuelle qui au final empêche d'avancer véritablement.

Comment le repérer ?

Pendant l'entretien, le candidat baisse les yeux, il évite votre regard. Il regarde ses pompes plutôt que de chercher à créer de l' « eye contact ». Il s'excuse à tout bout de champ et n'ose pas vraiment donner son avis... même lorsque vous le sollicitez de façon explicite. Il entoure son discours de multiples précautions. Il ne semble pas convaincu qu'il puisse avoir un impact déterminant sur son environnement, sur les autres, sur son propre futur et sa propre existence.

2 – L'intolérance à l'incertitude

L'intolérance à l'incertitude renvoie à la difficulté plus ou moins marquée à gérer l'inconnu et à « faire avec » l'incertitude. Les personnes qui sont intolérantes à l'incertitude sont dans l'incapacité à gérer le changement et à intégrer les imprévus comme faisant partie intégrante du quotidien. Pour elles, « les choses sont comme elles sont » et « elles doivent rester comme cela ». La permanence (des situations, des personnes, des principes, des valeurs...) constitue pour eux une condition nécessaire à leur équilibre et à leur épanouissement personnel et professionnel.

Le risque ?

La difficulté à évoluer dans des environnements peu structurés, à faire avec l'ambiguïté. Un besoin démesuré de tout planifier : rien n'est jamais assez carré, assez parfait. Une appréhension rigide des situations. Une tendance forte à l'immobilisme (qui empêche toute confrontation au flou et au « non prévisible »).

Comment les repérer ?

Le candidat a besoin d'un cadre plus que tout, il passe son temps à se plaindre de la difficulté qu'ont les uns et les autres à tenir leurs engagements, à « ce qui était convenu ». Il insiste plus que tout sur l'importance du « professionnalisme ». Il en réfère à la règle, à la loi de façon récurrente pour justifier ce que l'on peut faire, ce que l'on ne peut pas faire, ce qui est acceptable et ce qui ne l'est pas. Il défend des positions « de principe ».

3 – La tendance à l'autoritarisme

La tendance à l'autoritarisme se manifeste au travers d'une tendance à s'imposer de façon plus ou moins directe et à faire

prévaloir son mode de pensée sur celui des autres. L'autoritaire veut régner en despote, en maître absolu. Il ne supporte pas la contradiction et a besoin que les autres exécutent ses moindres désirs. Il laisse peu de place à l'autre, peut avoir tendance à étouffer leur créativité et leur force de proposition.

Le risque ?

L'impact sur le climat de l'équipe. Les personnes autoritaires participent en règle générale à insuffler un climat « dur », « sans pitié ». Ils ont tendance à justifier le recours à des méthodes expéditives pour régler les problèmes. Ils agissent parfois comme si « remord » ou « état d'âme » n'était que des termes griffonnés au fin fond du dico... rien de plus !

Comment le repérer ?

Le candidat autoritaire est plus qu'assertif... Il vire dans l'agressivité. Il vous coupe la parole, il termine chacune des phrases que vous commencez. Il vous fait passer l'idée que sa façon de voir et d'envisager le monde est la bonne... et qu'au-delà de cette vision aucune autre option n'est véritablement envisageable... à moins d'être complètement déconnecté !

4 – Le détachement professionnel

Le détachement professionnel correspond à la tendance à prendre une certaine distance vis-à-vis des impératifs professionnels et à reléguer son travail au second plan de ses préoccupations. Les personnes qui sont fortement détachées d'un point de vue professionnel sont – dans leur forme extrême – des « br@*!€Ur\$!!! » en puissance !

Le risque ?

Qu'elles tirent au flanc, qu'elles rechignent à en faire un peu plus, lorsque la situation le nécessite véritablement. Qu'elles se contentent du minimum. Que leurs standards confinent à la médiocrité alors que vous attendez d'elles qu'elles donnent le max chaque jour !

Comment le repérer ?

Elles passent leur temps à vous expliquer que ce qui compte, ce n'est pas la quantité, mais la qualité... Elles sont « molles », « avachies physiquement ET psychiquement ». Elles vous donnent envie de bâiller pendant l'entretien. Le simple fait d'être à leur contact vous vide de votre vitalité. Souvenez-vous de ça... Si l'enthousiasme est communicatif, il en va de même pour l'apathie !

5 – La tendance à s'inquiéter

La tendance à s'inquiéter correspond au fait de développer une anxiété disproportionnée (non étayée par des faits objectifs) dans une très large majorité de situations. Cette anxiété est généralement accompagnée d'un sentiment d'impuissance et de détresse face aux événements du quotidien. L'inquiétude conduit généralement à poser un regard « gris » voir « noir foncé » sur les événements du quotidien et les situations de la vie courante. Tout devient sujet à problème...

Le risque ?

Les personnes qui ont tendance - plus que les autres - à s'inquiéter sont également celles qui ont tendance à voir les menaces plutôt que les opportunités. Elles peuvent développer une certaine « dépressivité ».

Comment le repérer ?

Les inquiets chroniques disent plus souvent « NON » que « OUI ». Ils vous parlent systématiquement de ce qui ne s'est pas bien passé au cours de leurs expériences professionnelles antérieures. Ils ne semblent pas « super enthousiastes », y compris lorsque vous leur présentez de réelles opportunités. Ils se posent – et posent – beaucoup de questions tordues... Ils voient des sources de problèmes là où d'autres voient - au mieux - des défis - et au pire - pas grand chose...

6 – L'impulsivité

L'impulsivité renvoie à la tendance à opérer un très faible degré de répression sur l'expression de ses motions internes (sentiments, émotions, réactions...). Les impulsifs ne contrôlent pas ou très peu leurs ressentis. Ils passent à l'action rapidement, ils commettent ce que l'on appelle en psychologie des « acting out ». S'ils sont commerciaux, ils peuvent « défoncer l'acheteur »... au mieux verbalement, au pire le provoquer physiquement. Ils sont capables de coller une droite à leur collègue s'ils estiment que celui-ci a franchi la limite... Vous voulez profiter du spectacle ? Soyez prêt, généralement cela se passe en une seule seconde !!! Vous vous souvenez le taré dans « les affranchis » qui finit avec une balle dans le crâne en lieu et place de son couronnement par la mafia italienne ? Et bien en gros c'est le même, mais appliqué au monde de l'entreprise...

Le risque ?

A part un peu de sang sur les murs, un climat d'insécurité au sein de la boîte... ou à tout le moins au sein de l'équipe. La

sensation que rien n'est véritablement prévisible dans le comportement du garçon ou de la fille en question !

Comment le repérer ?

C'est bien simple, il semble n'avoir aucune limite... Au départ, il tentera certainement de faire bonne impression. Et puis très rapidement, certains gestes le trahiront... Certains « mots » lui échapperont sans doute. Il va jurer par ici, éclater de rire un peu trop bruyamment par là. Généralement, les « gus du genre » ont tendance à être « hyper démonstratifs », voire un peu théâtraux. Ils ont parfois des accès de mégalomanie flagrants, une hypertrophie de l'égo accompagnée de bouffées d'enthousiasme qui les autorisent à n'importe quel débordement... La meilleure stratégie pour les repérer est de les mettre à l'aise. Une fois en confiance, ils ont généralement tôt fait de se sentir les ailes pousser et là... attendez-vous à un beau spectacle !!!

7 – L'hypersensibilité

L'hypersensibilité correspond à la tendance à ressentir les stimulations de son environnement (physiques, émotionnel, relationnel...) avec une intensité toute particulière. Cette hyper sensibilité peut pousser certaines personnes à prendre les choses très, voire trop à cœur.

Le risque ?

Que la personne se braque pour un rien. Qu'elle « sur réagisse » dans des situations courantes de la vie au travail. Qu'elle se sente « agressée » ou « intrusive » par des actions ou des remarques anodines émises par ses collègues ou par n'importe quelle autre personne amenée à partager plus de 15 secondes de son existence...

Comment les repérer ?

Elles ont eu des problèmes à répétitions avec chacun de leurs précédents employeurs. Les « autres » ne les respectaient pas assez. Les « autres » sont vécus comme étant intrusifs, comme débordant de façon systématique... Ils peuvent avoir tendance à prendre chacune de vos remarques au pied de la lettre. Ils sont généralement de très mauvais clients des mises en situations qui ont pour objectif de valider leur capacité à résister à la pression...

12

La grille d'évaluation du
Self Leadership

12

La grille d'évaluation du self leadership

Quel est le point commun entre les meilleurs ? Qu'est ce qui permet vraiment de distinguer les talents exceptionnels de la horde des candidats plus communs ? Dans 90% des cas, la réponse est simple : les meilleurs possèdent un haut degré de "self leadership", cette aptitude à se fixer des standards exigeants, à se saisir de leurs ressources internes et à s'engager activement dans la poursuite de leurs objectifs professionnels et personnels.

Dans cet article, je vous propose de (re)découvrir **les 7 piliers du "self leadership"** ainsi que la grille d'évaluation que vous pourrez utiliser lors de vos entretiens pour apprécier le potentiel de vos candidats sur chacune de ces 7 aptitudes fondamentales au succès personnel et professionnel.

1- Les leaders portent une vision !

Sans vision claire, pas de résultats ! Lorsqu'il s'engage dans un projet ou dans une nouvelle aventure, le leader possède généralement une représentation précise des objectifs qu'il se fixe à lui-même comme à son équipe. C'est cette vision qui lui permettra de maintenir le cap si la tempête se met à souffler au cours du voyage.

Porter une vision, c'est être capable de visualiser clairement ses objectifs à court, moyen et long terme.

2- Les leaders savent identifier les priorités !

Si le leader sait où il souhaite se trouver dans un avenir plus ou moins proche, il possède par ailleurs une stratégie et un plan bien défini pour y parvenir. Il sait par conséquent faire la différence entre ce qui est réellement important et ce qui demeure

secondaire. C'est ce qui fait toute la différence entre le rêveur et celui qui atteint ses objectifs professionnels et personnels !

Identifier les priorités, c'est être capable de définir une stratégie et un plan efficaces pour atteindre ses buts.

3- Les leaders sont proactifs !

Le leader agit. Il n'est pas dépendant de son environnement ou de l'action de telle ou telle personne pour s'engager pleinement. Il est capable de s'autodéterminer et sait prendre les bonnes décisions. Il ne se réfugie pas derrière des excuses de façade pour justifier de son immobilisme. Il a le courage d'initier le changement que ce soit dans sa propre vie comme dans son travail.

Etre proactif, c'est choisir d'agir plutôt que de ré-agir.

4- Les leaders pensent gagnant-gagnant !

Le leader possède généralement un ego équilibré et se montre par conséquent apte à faire passer le succès de l'équipe ou du projet avant son succès personnel. S'il agit ainsi, ce n'est pas parce qu'il fait preuve d'abnégation mais tout simplement parce qu'il sait qu'en liant son succès personnel à celui des autres, il a d'autant plus de chances de réaliser ses ambitions personnelles.

Penser gagnant gagnant, c'est rechercher l'intérêt mutuel dans toute entreprise.

5- Les leaders écoutent !

Le leader a compris que tout ne tournait pas autour de lui et de sa façon de voir les choses. Il a le souci de comprendre l'autre, la manière dont il pense, ce qui compte pour lui, ses références et ses préférences. Ses capacités d'empathie lui permettent généralement d'être plus convaincant et plus percutant lorsqu'il doit faire passer ses idées ou sa vision à ses

interlocuteurs.

Ecouter, c'est choisir de comprendre l'autre plutôt que de chercher en premier lieu à être compris de l'autre.

6- Les self leaders coopèrent !

Le leader a compris que le succès n'est pas un gros gâteau qu'il faut s'empresser de dévorer avant que les autres ne se jettent dessus ! Il sait qu'à plusieurs, il est même possible de préparer de nouveaux gâteaux, meilleurs, plus gros, plus inédits, plus savoureux que ceux qu'il aurait pu faire tout seul. Il est suffisamment souple pour travailler avec des personnes qui lui ressemblent peu et prend généralement autant de plaisir à préparer le succès en cuisine qu'à le déguster avec ses collègues.

Coopérer, c'est comprendre que le succès durable se construit à plusieurs et dans la diversité.

7- Les leaders progressent activement !

S'il est conscient de ses talents, le leader l'est tout autant de ses axes de développement. Par ailleurs, il n'attend pas que la situation le pousse à se dépasser pour développer de nouvelles compétences. Il a le souci de progresser par lui-même et s'investit donc activement dans son développement personnel et professionnel.

Progresser activement, c'est faire le choix de consacrer de l'énergie à son développement personnel.

Téléchargez la grille d'évaluation du self leadership en cliquant sur le lien ci-après : <http://www.assessfirst.com/telechargement/grille-self-leadership.pdf>.



A propos de ...



A propos de David BERNARD

Psychologue du Travail diplômé de l'Université Paris V - René Descartes et **Directeur Associé d'AssessFirst**, David BERNARD est un expert reconnu dans le domaine de l'évaluation et du Talent Management.

Chroniqueur pour divers sites d'information RH (Focus RH, MyRhLine, Le Journal du Management..), il donne régulièrement des **conférences** en France et à l'étranger sur les thèmes de l'évaluation, du management des Talents ou encore de la Génération Y.

> **Pour le contacter :** dbernard@assessfirst.com

> **Son blog :** www.david-bernard.com





A propos d'AssessFirst

AssessFirst est une société à forte croissance qui conçoit et commercialise des **outils d'évaluation RH** qui permettent aux professionnels RH et aux managers opérationnels de **recruter mieux** (tests de recrutement) et de **développer les talents** de leurs collaborateurs (enquêtes 360°).

Aujourd'hui, ce sont plus de **2500 personnes** réparties au sein de **500 organisations** (Groupes internationaux, PME, cabinets de conseil, écoles...) qui utilisent quotidiennement la plateforme d'évaluation en ligne AssessFirst.

Depuis 2002, ce sont plus de **500 000 tests PSV20** (Personnalité & Compétences) qui ont été passés.

> **Site web d'AssessFirst** : www.assessfirst.com

> **Tester gratuitement PSV20*** : www.psv20.com

* offre réservée aux professionnels RH.

