



---

# Table des matières

1.	Introduction	3
2.	Explication des scores	3
3.	Cohérence	3
4.	Description de la personnalité	
4.1	Résumé	4
4.2	Equilibre émotionnel	5
4.3	Motivation	6
4.4	Talents sociaux	7
4.5	Talents d'influence	8
4.6	Talents de leadership	9
4.7	Talents d'organisation	10
5.	Qualités et écueils : vue d'ensemble	
5.1	Qualités	11
5.2	Ecueils	11
6.	Communication avec le candidat	
6.1	Comportements de communication efficaces	12
6.2	Comportements de communication à éviter	13
7.	Environnement de travail idéal et préférences en matière de management	14
8.	Développement	
8.1	Suggestions	15
8.2	Style d'apprentissage et de développement	16

Annexe 1 : Graphique radar et tableaux numériques

Annexe 2 : Aperçu des dimensions TMA

# 1. Introduction

Le test d'évaluation TMA permet de mesurer l'équilibre émotionnel, les talents et les motivations d'une personne.

## Talents

Les talents sont les éléments constitutifs de la personnalité d'un individu. Ils caractérisent pour ainsi dire la personnalité. Les caractéristiques fondamentales de la personnalité d'un individu ont une grande influence sur son comportement, sur son développement, ainsi que sur son potentiel de développement. Les talents influent également sur la motivation d'une personne.

## Motivations

Les motivations sont les facteurs qui poussent une personne à avoir - ou à ne pas avoir - tel ou tel comportement. Il s'agit de préférences et d'aversions, de convictions et d'image de soi, de besoins, de craintes et d'inhibitions. Les comportements sont déterminés non seulement par le « pouvoir » (talents et compétences), mais aussi et surtout par le « vouloir » (motivations). Les tâches qui correspondent bien aux besoins, aux préférences et aux talents d'une personne sont souvent perçues comme motivantes.

# 2. Explication des scores

Les réponses aux propositions sont comparées avec les résultats d'un groupe de référence et exprimées en points sur une échelle de 9 (stanines).

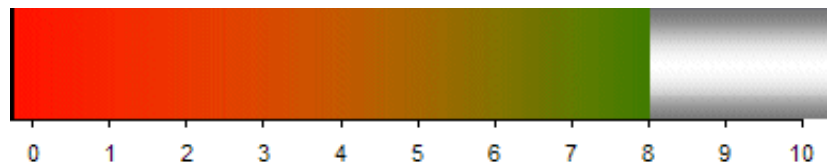
Dans le cas des stanines (abréviations de "standard nine") les scores du groupe de référence sont répartis sur 9 catégories. Dans une distribution « normale », la moyenne se situe à 5 et l'écart type est de 2. Le tableau ci-dessous représente l'échelle d'intervalles des stanines et l'appréciation correspondant à chaque catégorie.

Stanine	Echelle d'intervalles	Appréciation
1	4%	Très faible
2	7%	Faible
3	12%	Faible
4	17%	Moyen
5	20%	Moyen
6	17%	Moyen
7	12%	Elevé
8	7%	Elevé
9	4%	Très élevé

# 3. Cohérence

Le questionnaire comprend un certain nombre de questions permettant de mesurer la cohérence des réponses données. Elles servent à vérifier si le candidat n'a pas donné des réponses au hasard.

Ci-dessous, un exemple de score de cohérence exprimé sur une échelle de 10 points.



Score de cohérence : 8

La personne interrogée a rempli le questionnaire de manière cohérente.

Le compte rendu donne très probablement une bonne image de la personnalité.

## 4. Description de la personnalité

### 4.1 Résumé

Description des talents de M. Durand:

Il a énormément besoin de bons contacts avec autrui. Il noue des contacts très aisément. En ce qui concerne son sens du service et sa serviabilité, il enregistre un résultat très élevé. Il aime beaucoup faire plaisir aux autres et faire un geste supplémentaire en faveur d'un tiers. C'est quelqu'un qui réagit et riposte très promptement et n'évite pas les conflits. Il ose s'affirmer très fort, arrive bien à se défendre et cherche régulièrement la controverse. Dès que les situations ou les tâches se compliquent ou deviennent difficiles, il cherchera rapidement du soutien et demandera de l'aide à autrui. Il ressent un grand besoin de soutien et de compréhension de la part de son entourage et a donc besoin de beaucoup de soutien pour résoudre ses problèmes en cas de contraintes. Il dispose d'un amour-propre et d'un respect de soi raisonnablement importants. Par ailleurs, il n'éprouve pas vraiment de difficultés émotionnelles à commettre des fautes ou des erreurs et osera, si nécessaire, prendre des risques. A ses yeux, la diversité dans le cadre de ses tâches et de ses activités est d'une assez grande importance. Dans l'exécution de ses activités, il dispose d'un esprit assez pratique et d'une capacité à résoudre les problèmes par l'action, sans pour autant perdre de vue les grandes lignes. Il attache légèrement plus d'importance aux actions ciblées qu'au processus. Il ne perd toutefois pas non plus de vue le processus. Il a trouvé un bon équilibre entre faire preuve de respect et de considération d'une part et partir de son opinion d'autre part. En groupe, il arrive à trouver l'équilibre entre se mettre en avant et laisser de la marge aux autres. Il se maintient bien tant en petit comité qu'en grands groupes. En cas de groupes très importants ou de grands événements sociaux, il sera plus fortement présent ou laissera davantage de marge aux autres en se tenant au second plan en fonction de ses intérêts.

Le besoin de structure et d'ordre est fonctionnel chez lui. Il a un besoin supérieur à la moyenne d'avoir une caisse de résonance ou de recourir à la concertation en général pour se faire une opinion. En ce qui concerne l'empathie sociale, il enregistre des résultats légèrement inférieurs ; il ne s'intéresse pas toujours intrinsèquement aux problèmes des autres et ne cherche pas toujours à analyser le comportement d'autrui. Il est bien possible qu'il arrive à vivre fonctionnellement certaines situations. Il est probablement considéré par son entourage comme ayant une personnalité quelque peu calme qui dispose de suffisamment d'énergie pour réussir à mener des choses à bonne fin. Il arrive à gérer raisonnablement une certaine pression, mais doit parfois veiller à ne pas s'impliquer trop et à garder une certaine distance afin de préserver sa tranquillité. Il ressort des résultats du test que M. Durand dispose d'une capacité à relativiser en ce qui concerne son travail, mais qu'il n'est pas toujours stimulé par les éléments de compétition et la pression des résultats (intrinsèque ou réciproque) dans le cadre de son travail. Ceci se manifeste dans son niveau d'ambition, qui indique qu'il s'engagera la plupart du temps à atteindre ses objectifs personnels et à réaliser une bonne performance. Il est probable que d'autres facteurs dans le cadre de son travail (par exemple l'ambiance de travail) soient plus importants à ses yeux.

Dans la relation à autrui, il se comporte raisonnablement en égal et ne tentera pas souvent de s'élever au-dessus des autres. Il est passablement accommodant. Ceci peut parfois avoir pour conséquence qu'il a du mal à persuader fermement un tiers de ses idées, de ses intérêts ou de son point de vue. En cas de contretemps, il préfère plutôt s'orienter assez rapidement vers d'autres tâches et d'autres objectifs. Il recherche rarement la reconnaissance de ses performances de la part des autres et n'est de ce fait pas trop tributaire de compliments et de confirmation positive de son entourage pour rester motivé. Il considérera plusieurs points de vue avant de prendre une décision et pour ce faire, il prendra un certain temps. Il se conforme à peine aux règles en vigueur et à la culture.

## 4.2 Equilibre émotionnel

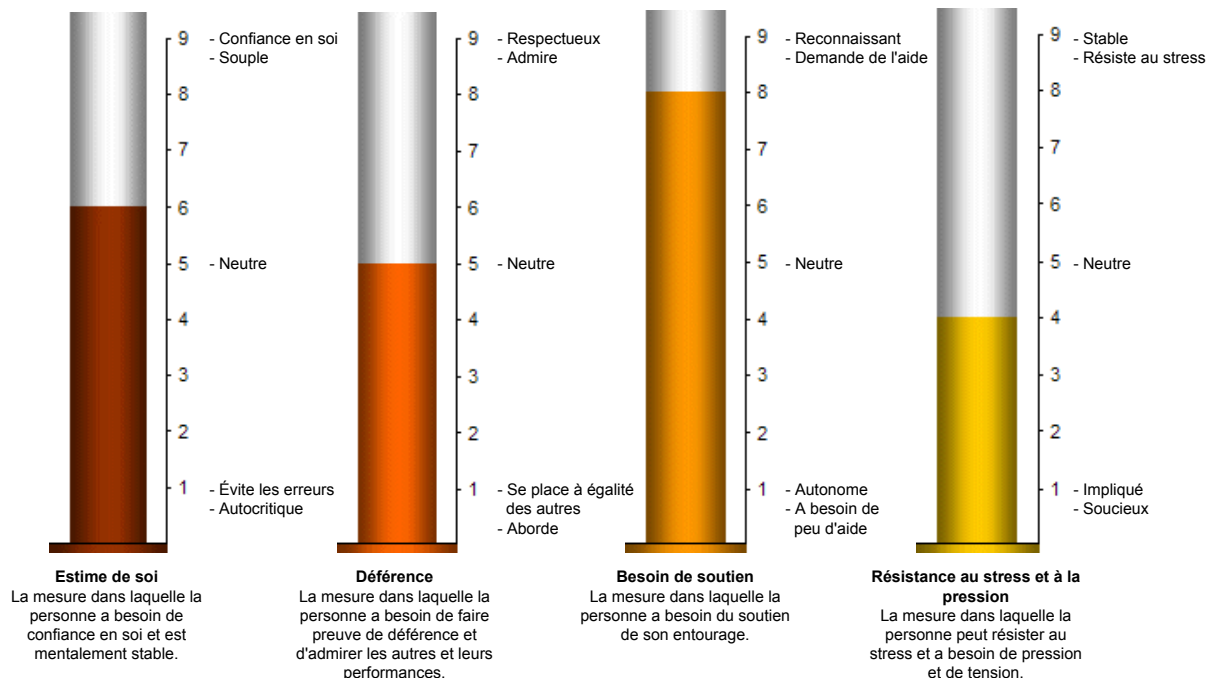
Equilibre de M. Durand:

M. Durand a trouvé un équilibre sain entre d'une part faire preuve de respect et d'autre part partir de son opinion. Il a besoin de beaucoup de soutien et de compréhension de la part de son entourage. Il appréciera particulièrement les encouragements d'autrui en cas de difficultés. Les degrés d'amour-propre et de respect de soi sont bien équilibrés chez lui et il dispose d'une dose saine d'amour-propre. C'est une personne assez optimiste.

Il dispose d'une certaine assurance ce qui fait qu'il éprouve plutôt peu de difficultés à se tromper. C'est par ailleurs quelqu'un qui réagit très promptement et du tac au tac et ne craint pas les conflits. Il ose fortement s'affirmer, arrive à bien se défendre et recherche régulièrement la controverse. Il arrive assez bien à gérer une certaine pression, mais doit parfois veiller à ne pas être trop impliqué et garder une certaine distance afin de préserver sa tranquillité.

### Synthèse de l'équilibre émotionnel de M. Durand:

- Trouve un équilibre entre faire preuve de respect et partir de sa propre opinion.
- A fortement besoin de soutien et de confirmation.
- Dispose d'un degré d'amour-propre et de respect de soi raisonnable.
- Est plutôt sûr de lui et n'éprouve pas trop de difficultés sur le plan émotionnel à se tromper.
- N'évitera pas rapidement un conflit et recherchera souvent la controverse.
- Arrive assez bien à gérer une certaine pression.



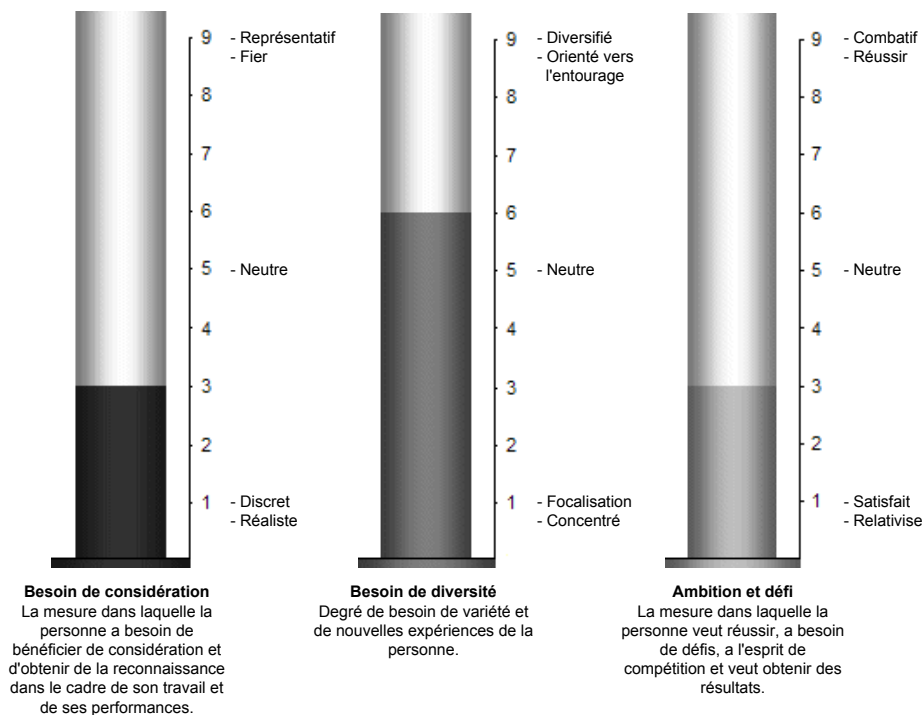
## 4.3 Motivations

Ce qui stimule M. Durand et ce qu'il souhaite atteindre :

M. Durand est quelqu'un d'assez vite satisfait de ses tâches et activités et n'aura pas besoin de défis trop rapidement. Si les défis sont peu nombreux, cela ne l'ennuiera pas particulièrement et ne le gênera pas vite non plus dans son travail. Pour réaliser des performances, il est davantage motivé lorsqu'il ressent des encouragements de la part de son entourage, de ses collègues ou supérieurs, plutôt que lorsqu'il s'agit uniquement de profits et de compétition. Il éprouve un besoin moyen de diversité dans le cadre de sa fonction ou de ses tâches et cela est d'une importance moyenne. Il a une légère préférence pour la diversité dans le cadre de ses tâches et activités. C'est en outre quelqu'un qui aime bien se concentrer sur d'autres activités en cas de contretemps ou de défis. Il se laisse parfois distraire de ses tâches. Il est probablement considéré par son entourage comme une personne quelque peu calme, qui dispose de suffisamment d'énergie pour mener des tâches à bonne fin. Il recherche rarement la reconnaissance de ses performances par autrui, ce qui ne le rend pas très dépendant de compliments et d'une confirmation positive de la part de son entourage pour rester motivé.

### Synthèse des motivations de M. Durand:

- Dispose d'une assez grande capacité à relativiser.
- Ressent plutôt peu le besoin de relever des défis.
- Attache de l'importance à la diversité et à la variation.
- Est légèrement plus un généraliste qu'un spécialiste.
- Aime s'orienter vers d'autres tâches en cas de contretemps ou de défis.
- Paraît plus calme qu'énergique.
- Est peu dépendant de compliments et de considération pour rester motivé.



## 4.4 Talents sociaux

Le comportement de M. Durand par rapport aux autres :

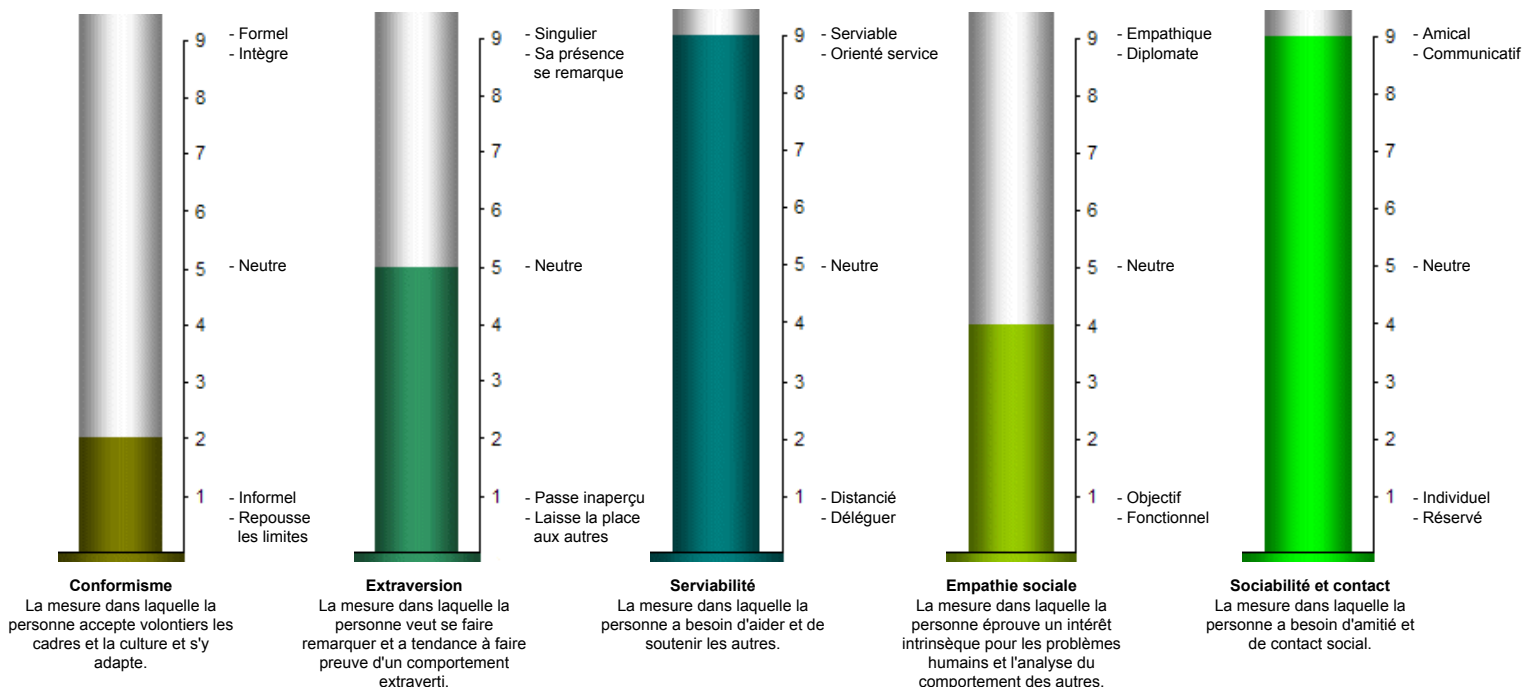
En groupe, il arrive à trouver un équilibre entre se mettre en avant et laisser de la marge aux autres. Il se maintient bien tant en petit comité qu'en grands groupes. En cas de groupes très importants ou de grands événements sociaux, il sera plus fortement présent ou laissera davantage de marge aux autres en se tenant au second plan en fonction de ses intérêts.

Les relations sociales, l'amitié et les contacts avec autrui sont très importants aux yeux de M. Durand. Il ressent un besoin très important en amitié et a des bons rapports avec ses collègues. C'est quelqu'un qui s'intéresse intrinsèquement de manière équilibrée aux problèmes des autres. Bien que sa faculté à se mettre à la place d'autrui soit probablement de nature surtout fonctionnelle, il arrive également à se mettre intrinsèquement à la place de l'autre. En cas de situations difficiles, il sollicitera rapidement du soutien et de l'aide. Il confrontera rapidement son opinion et fera souvent appel à la concertation avant de passer à l'action.

En ce qui concerne son sens du service et sa serviabilité, il enregistre un résultat très élevé. Il aime beaucoup faire plaisir aux autres et faire une geste supplémentaire envers autrui. A cet égard, il n'est pas très détaché, mais toutefois très sociable. Il n'aime pas se conformer à son entourage et aime faire son bout de chemin.

### Synthèse des talents sociaux de M. Durand:

- En groupe, il arrive à trouver un équilibre entre s'imposer et laisser de la marge aux autres.
- Ressent un besoin particulièrement important d'entretenir des contacts sociaux.
- S'intéresse intrinsèquement de manière assez équilibrée aux problèmes des autres.
- Ressent un besoin important d'être soutenu.
- A un sens du service fortement développé et est particulièrement serviable.
- Ne se conforme presque pas.



## 4.5 Talents d'influence

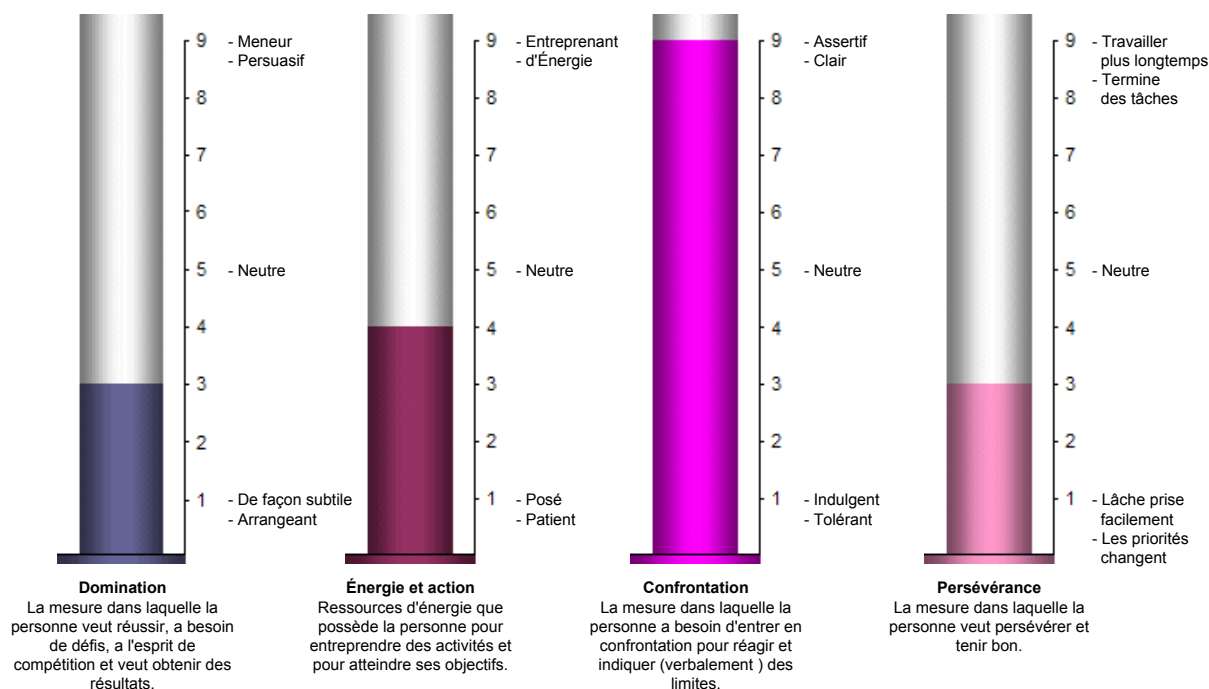
Comment et dans quelle mesure M. Durand atteint ses objectifs :

Dans sa manière d'exercer de l'influence, M. Durand est la plupart du temps moins dominant. Il préfère persuader de manière subtile. Ceci peut avoir pour conséquence qu'il a du mal à convaincre un autre de manière dominante de ses idées, ses intérêts ou son point de vue. Il se sent assez vite entravé lorsque l'autre ne cède pas ou lorsqu'il est confronté à des contretemps ou à de la résistance. Il arrive à lâcher prise plus facilement lorsque cela ne sert pas à grand chose d'insister. Il s'oriente plutôt sur des choses pouvant lui procurer des résultats plus facilement. Il préfère travailler intelligemment plutôt que de travailler dur.

Il dispose, comparé aux autres, parfois d'un peu moins d'énergie pour régler des questions. Cela signifie qu'il ne mettra pas en oeuvre beaucoup plus que la moyenne pour influencer autrui ou pour atteindre des objectifs plus problématiques. Pour convaincre, il s'affirme en outre très rapidement et de manière controversante. L'atmosphère peut de ce fait devenir rapidement tendue, ce qui peut susciter de la résistance. Il dispose de beaucoup de combativité pour défendre ses (propres) intérêts. Il arrive à mieux convaincre les autres dans un environnement qui lui correspond déjà très bien pour se comprendre. C'est alors que sa capacité à influencer autrui est la plus forte. Il a du mal à s'adapter à des cadres et à des règles qui ne lui conviennent pas par nature. Etant donné qu'il ressent beaucoup moins le besoin de répondre aux attentes d'autrui, il a beaucoup plus vite tendance à faire comme bon lui semble.

### Synthèse des talents d'influence de M. Durand:

- S'y prend volontiers de manière subtile pour convaincre autrui.
- En cas de résistance, ne persévère pas toujours, continue moins souvent inutilement.
- Dispose d'énergie pour atteindre des objectifs importants.
- Ose très facilement s'affirmer et s'y prendre de manière controversante. Dispose d'une grande combativité pour défendre des intérêts.
- Ne s'adapte pas rapidement, a une nette préférence pour son point de vue.





## 4.6 Talents de leadership

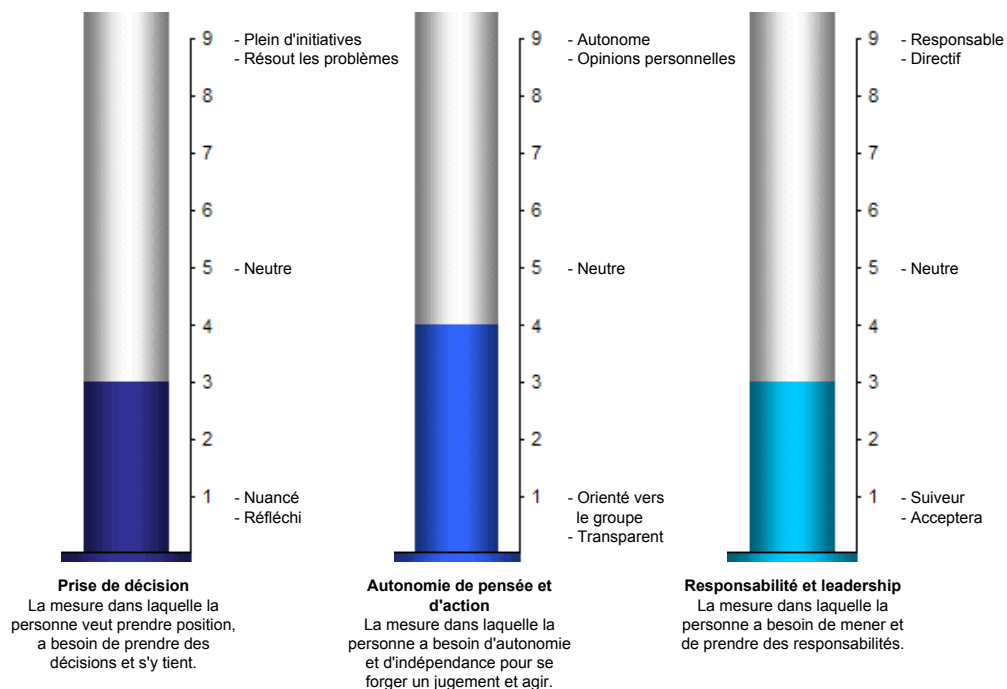
La façon dont M. Durand dirige et quelles sont ses ambitions dans ce cadre :

M. Durand est quelque peu axé sur l'équipe et définira la direction à prendre en concertation avec le groupe. Il voudra parfois s'adapter à son entourage ou son équipe, mais peut toutefois si nécessaire choisir lui-même la direction à prendre et travailler de manière autonome. Il ressent en outre un besoin très important de se lier d'amitié et d'entretenir des contacts sociaux avec ses collègues directs. Il aura en général un style de direction informel et amical. Etant donné qu'il ne s'intéresse pas toujours intrinsèquement aux problèmes des autres, son style de direction peut parfois paraître un peu difficile.

Dans le domaine du leadership, il indique qu'il a besoin d'assez peu d'aspiration pour mener et être responsable d'autrui. Il considèrera plusieurs points de vue avant de prendre une décision. Il prend un certain temps pour prendre des décisions. Dans son style de direction, il agit quelque peu de manière ciblée ; il sait où il veut en venir et vise cela régulièrement.

### Synthèse des talents de leadership de M. Durand:

- Est légèrement plus tourné vers l'équipe et les autres que vers lui-même.
- A une façon de diriger très fortement informelle et amicale.
- A peu l'ambition de diriger.
- Recherche principalement du soutien lors de la prise de décision.
- Dirige avec une approche davantage axée sur l'objectif que sur le processus.



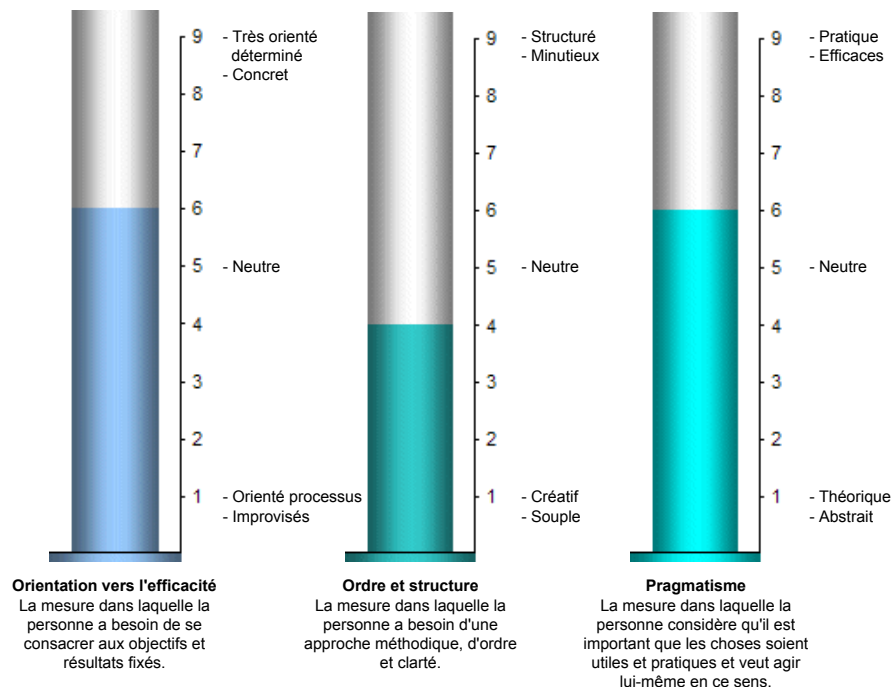
## 4.7 Talents d'organisation

La façon dont M. Durand organise son travail :

M. Durand fonctionne relativement bien dans le cadre d'un travail qui offre peu de structure sous forme de discipline, de cadres ou de règles. Il recevra volontiers des directives de manière informelle. Dans l'organisation de son travail, il fait preuve de flexibilité et de capacité d'adaptation. Sa manière de travailler n'est pas toujours organisée mais il peut être structuré si nécessaire. Il s'adapte un peu plus facilement à un environnement agité et chaotique qu'à un environnement structuré. La diversité et les changements dans le travail sont importants à ses yeux. Dans l'exécution de ses activités, il est assez pratique. Il prend le temps pour prendre des décisions et peser le pour et le contre. Il impliquera son entourage dans la prise de décisions.

### Synthèse des talents d'organisation de M. Durand:

- Ne ressent pas de besoin en matière de structure, d'ordre et de règles supérieur à la moyenne.
- Est assez flexible et dispose d'une certaine capacité d'adaptation, mais est parfois légèrement moins organisé.
- Attache pas mal d'importance à la diversité.
- A un esprit davantage pratique que théorique.
- En cas de décision à prendre, il prend le temps de réfléchir.



---

## 5. Bilan des qualités et des pièges

### **Qualités de M. Durand:**

- Est une personne fortement tournée vers les autres. Aime communiquer. Ressent une grande nécessité d'entretenir des relations amicales. S'investit dans les réseaux sociaux.
- Ose demander de l'aide en cas de contretemps, ne souhaite pas résoudre tout de manière autonome.
- Son attitude révèle un très grand sens du service. Aime aider les autres. Aime faciliter les choses.
- Ose bien s'affirmer, indique clairement ses propres limites.

### **Pièges possibles de M. Durand:**

- Pose des limites difficiles dans le cadre des relations amicales.
- Est plus fortement dépendant du soutien des autres en cas de problèmes.
- Risque d'aider spontanément les autres sans que l'aide soit la bienvenue. Compte trop peu sur la responsabilité des autres.
- Peut paraître trop enclin à la controverse.
- N'essaie pas toujours de répondre à l'attente des autres.

---

## 6. Communication avec le candidat

Ce chapitre examine les comportements de communication qui pourraient avoir un effet positif sur le candidat, et ceux qu'il vaut mieux éviter. Il comprend des suggestions pour aborder le candidat de la manière la plus efficace possible et des mises en garde contre des approches qui pourraient avoir des effets contre-productifs. Ces informations seront surtout utiles à tous ceux qui auront à communiquer avec le candidat.

### 6.1 Comportements de communication efficaces

#### **Suggestions pour une communication efficace avec M. Durand:**

- Parlez de "l'ici et maintenant". Réduisez les défis en les divisant en petits "objectifs" ou étapes sur un laps de temps relativement court (et donc prévisible).
- Créez une vue d'ensemble; donnez-lui le sentiment que quelque chose est réalisable ou qu'il y a de la marge pour commettre des erreurs. Ne parlez pas trop en termes de "difficultés".
- Communiquez aimablement et chaleureusement. Abordez la conversation de manière structurée. Ecoutez sincèrement et prêtez attention. Posez des questions qui abordent ses sentiments ou son opinion. Laissez-le s'exprimer. Résumez brièvement dans l'intervalle ou après coup ce qu'il a raconté. Prévoyez ensemble si possible des moments fixes destinés à "l'évaluation", donc pas seulement lorsque les choses vont mal.
- Agissez de manière structurée et organisée. Mettez ensemble par écrit les options ou donnez une impulsion allant dans ce sens. Donnez, si possible, un temps de réflexion et de la marge pour se former une opinion ou pour prendre des décisions.
- Créez une atmosphère calme et décontractée. Essayez de briser la glace et posez des questions ouvertes.
- Faites, si possible, appel à sa serviabilité ou faites part de votre appréciation à ce sujet.
- Témoinnez de votre intérêt personnel, essayez de trouver un terrain d'intérêt commun. Soyez attentif. Essayez de créer une atmosphère sympathique et amicale.

---

## 6.2 Comportements de communication à éviter

### Type de communication à éviter chez M. Durand :

- Mettre l'accent sur les profits et les prestations et faire monter fortement la pression.
- L'abandonner à son sort. Couper court sèchement à un entretien. Etre froid et sec. Ne pas apporter de structures à la conversation et prendre le risque de vous "laisser prendre au jeu" et de perdre votre temps inutilement.
- Prendre rapidement une décision.
- Dominer la conversation.
- Ne pas accepter son aide au cas où celle-ci serait offerte.
- Etre sec et renfermé.

---

## 7. Environnement de travail idéal et préférences en matière de management

### **M. Durand préfère:**

- Une culture d'entreprise dans laquelle la sincérité est appréciée et est considérée comme un signe d'audace et de force. Un environnement dans lequel on peut adopter une attitude vulnérable et dans lequel on témoigne d'intérêt personnel. Un environnement dans lequel outre les objectifs professionnels, les objectifs personnels ont leur place.
- Une entreprise ou un environnement dans lequel il est individuel et sa manière de faire est moins conventionnelle.
- Une entreprise dans laquelle on tient compte de l'autre, dans laquelle règne principalement une ambiance informelle et dans laquelle la confraternité est importante.
- Un environnement dans lequel on est soutenu dans l'accomplissement de tâches et de défis difficiles.

---

## 8. Développement

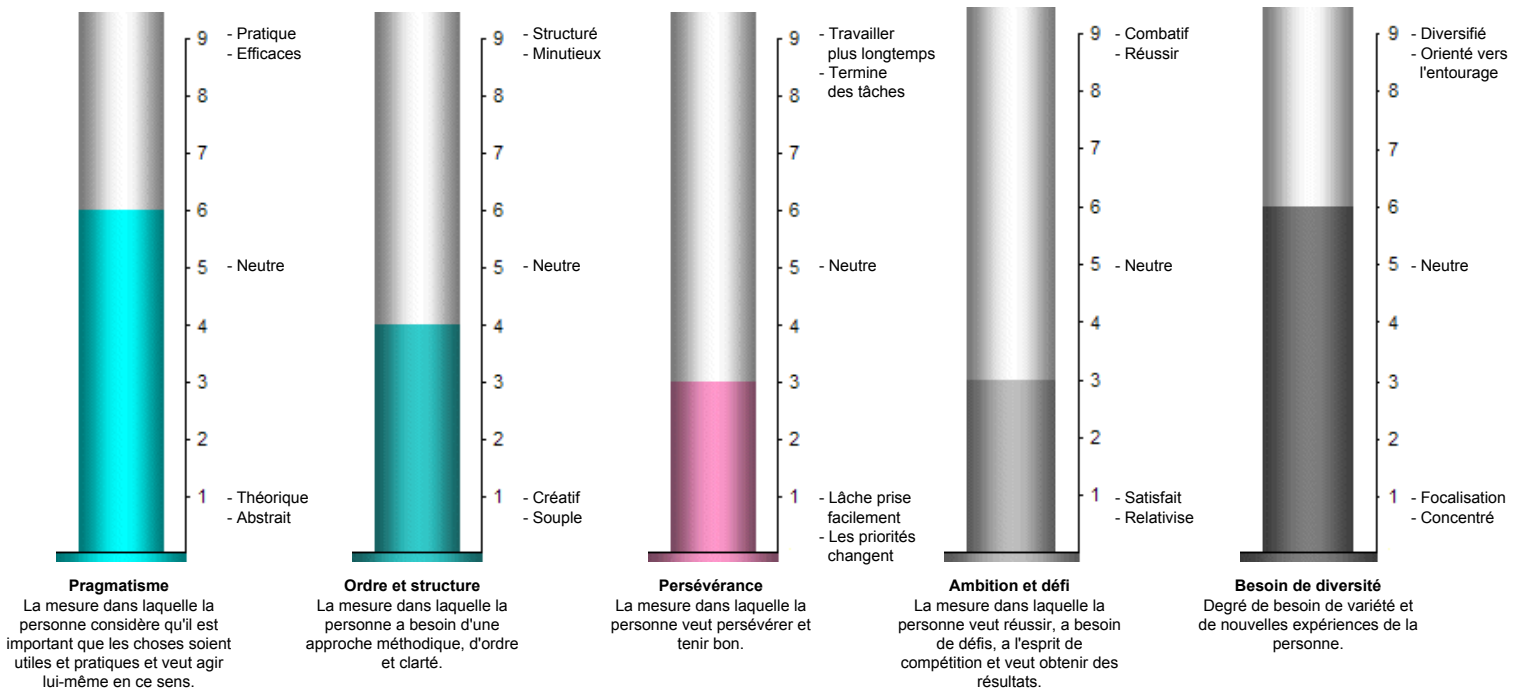
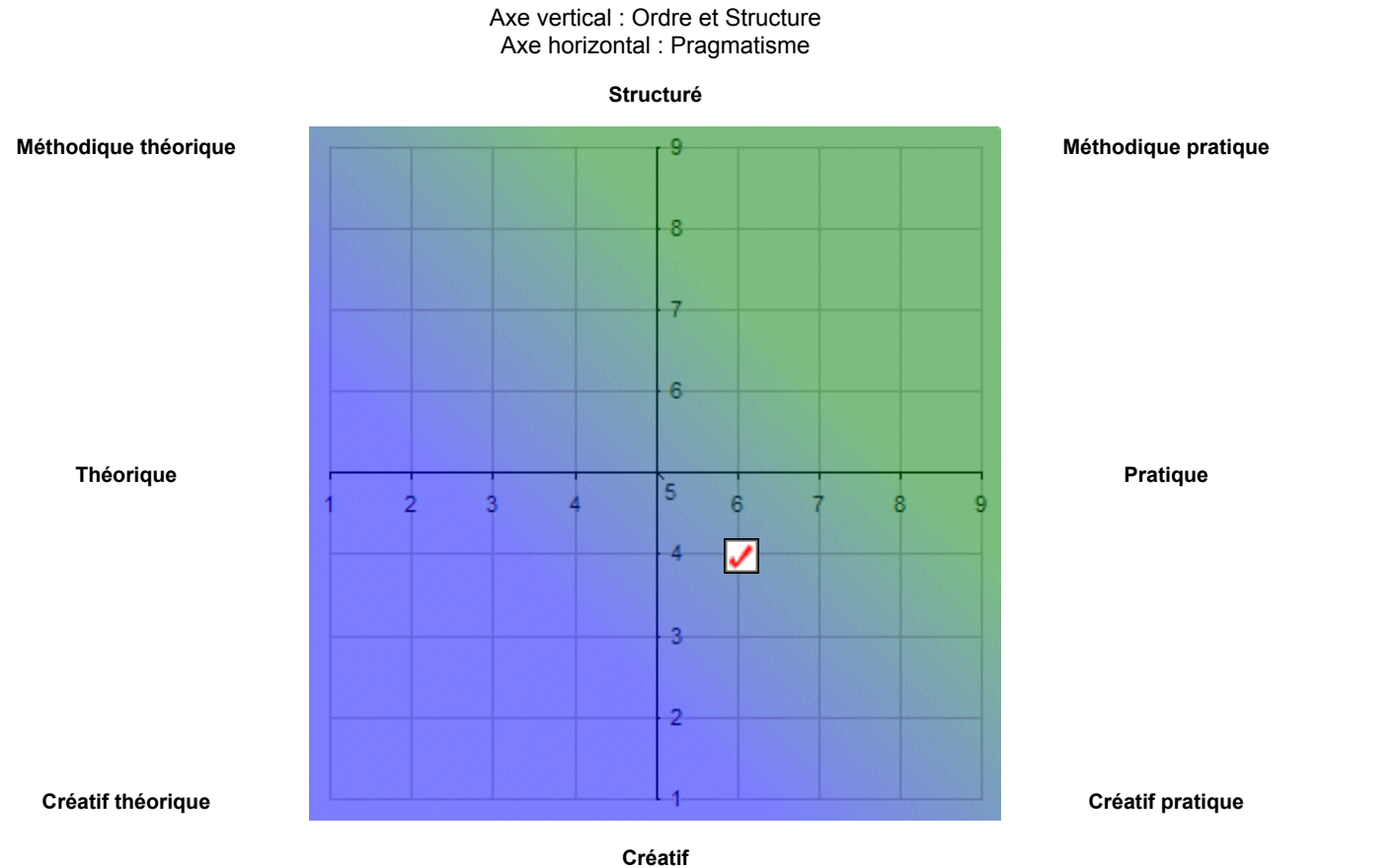
### 8.1 Suggestions

#### **M. Durand est conseillé de:**

- Savoir manier les règles écrites et coutumières, les convenances, les procédures et les méthodes de travail ainsi que les besoins au sein d'une entreprise de manière stratégique et respectueuse. Savoir ne pas céder trop rapidement à sa "résistance naturelle" à l'autorité et au pouvoir.
- Formuler pour soi des objectifs personnels afin de continuer à évoluer.
- Etablir une liste avec le pour et le contre lorsqu'il hésite à prendre une décision et fixer pour soi-même une date ou une heure à laquelle il tranchera, afin qu'il ne continue pas à remettre sa décision à plus tard.
- Demander du "temps" pour réfléchir à une réponse ou à une décision lorsqu'il n'arrive pas à répondre ou à prendre une décision immédiatement.
- Diviser les tâches difficiles qui requièrent de la ténacité en plus petites tâches, afin qu'elles soient plus faciles à réaliser.
- Etablir un planning réaliste et s'y tenir. Afin de bien achever les tâches : maintenir son attention sur la tâche qu' il occupe à ce moment-là et ne pas se laisser distraire par "ce qui reste à faire" ou par "ce qui vous attend".

## 8.2 Style d'apprentissage et de développement

La préférence pour le style d'apprentissage et de développement de M. Durand:

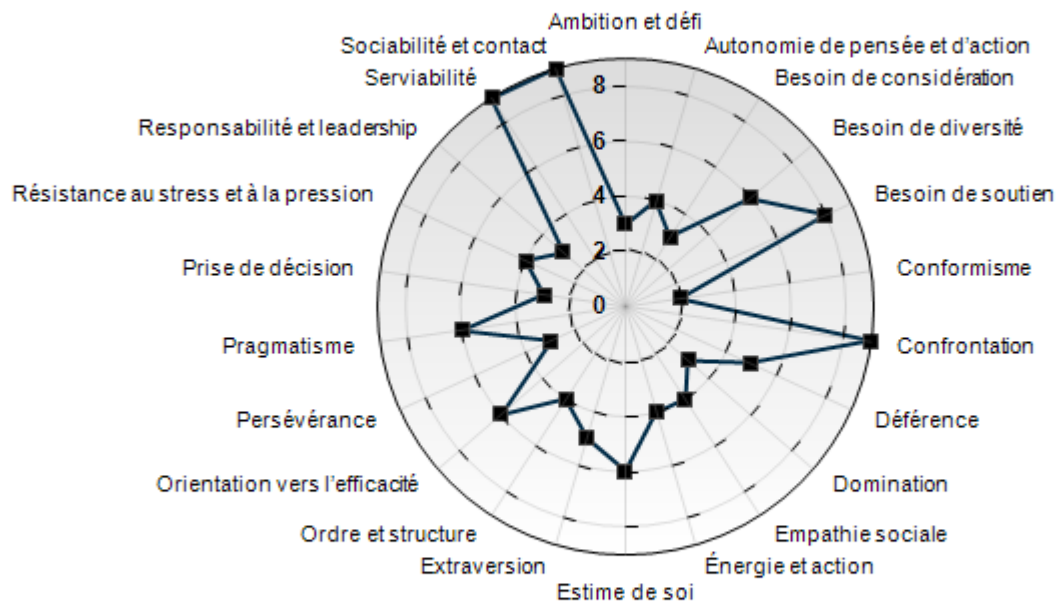




---

Notes:

## Annexe 1 : Graphique radar TMA et tableaux numériques

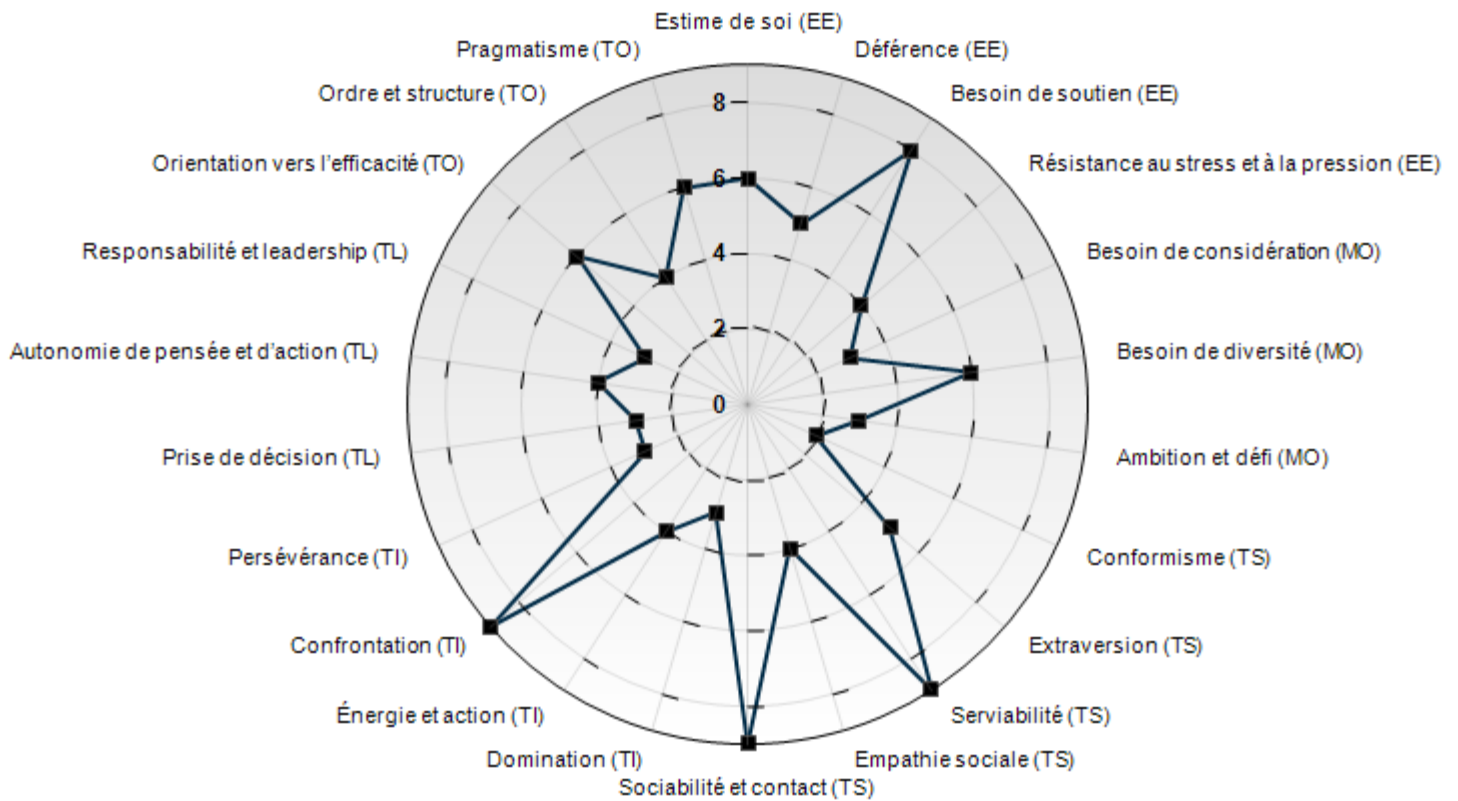


Talents	Score
Ambition et défi	3
Autonomie de pensée et d'action	4
Besoin de considération	3
Besoin de diversité	6
Besoin de soutien	8
Conformisme	2
Confrontation	9
Déférence	5
Domination	3
Empathie sociale	4
Énergie et action	4

Talents	Score
Estime de soi	6
Extraversion	5
Ordre et structure	4
Orientation vers l'efficacité	6
Persévérance	3
Pragmatisme	6
Prise de décision	3
Résistance au stress et à la pression	4
Responsabilité et leadership	3
Serviabilité	9
Sociabilité et contact	9

Autres	Score
Cohérence	8

## Annexe 2 : Aperçu des dimensions TMA



Equilibre émotionnel (EE)	Score
Estime de soi	6
Déférence	5
Besoin de soutien	8
Résistance au stress et à la pression	4

Talents d'influence (TI)	Score
Domination	3
Énergie et action	4
Confrontation	9
Persévérance	3

Motivations (MO)	Score
Besoin de considération	3
Besoin de diversité	6
Ambition et défi	3

Talents de leadership (TL)	Score
Prise de décision	3
Autonomie de pensée et d'action	4
Responsabilité et leadership	3

Talents sociaux (TS)	Score
Conformisme	2
Extraversion	5
Serviabilité	9
Empathie sociale	4
Sociabilité et contact	9

Talents d'organisation (TO)	Score
Orientation vers l'efficacité	6
Ordre et structure	4
Pragmatisme	6

Autres	Score
Cohérence	8