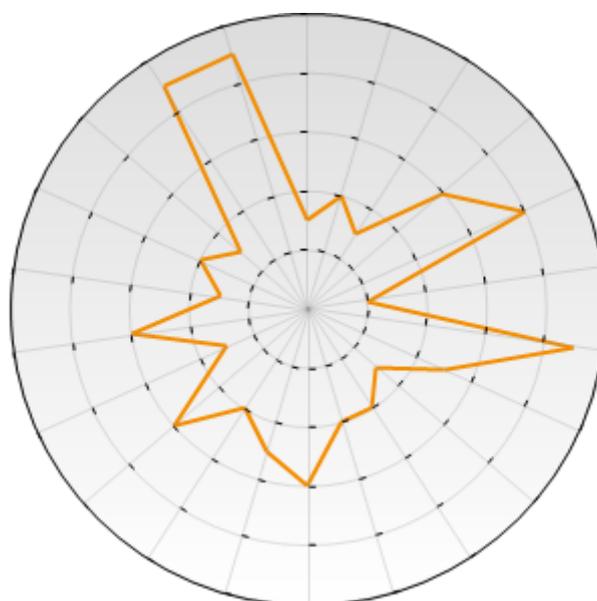


# Analyse TMA des Talents

## Compte rendu expert des talents et guide d'entretien

Paul Durand

1 septembre 2014



## Table des matières

---

1.	Introduction	3
2.	Explication des scores	3
3.	Application du TMA	3
4.	Les bilans TMA	4
5.	Restitution du TMA	4
6.	Graphique radar et bilan numérique du TMA	6
7.	Tableaux numériques par composante du bilan candidat	7
	Talents analysés:	
	Ambition et défis	8
	Autonomie de pensée	9
	Besoin de diversité	10
	Besoin de reconnaissance	11
	Besoin de soutien	12
	Conformisme	13
	Confrontation	14
	Déférence	15
	Domination	16
	Efficacité	17
	Empathie sociale	18
	Energie	19
	Esprit de décision	20
	Estime de soi	21
	Extraversion	22
	Ordre et Structure	23
	Persévérance	24
	Pragmatisme	25
	Résistance au stress	26
	Responsabilité et leadership	27
	Serviabilité	28
	Sociabilité	29

## 1. Introduction

Le test d'évaluation TMA permet d'établir de façon objective le profil de personnalité d'un candidat. Des affirmations de désirabilité sociale équivalente sont proposées au candidat, qui doit choisir celle qui lui correspond le mieux. Il n'y a donc pas de « mauvaises » réponses possibles. Le but du test TMA est de donner un aperçu des préférences d'une personne, et par conséquent, de ses mécanismes de pensée. Ceux-ci déterminent les talents et les motivations, qui sont d'une grande influence sur les comportements. Il s'agit en fait de dresser une carte psychologique de la personne.

### Talents

Les talents sont les éléments constitutifs de la personnalité d'un individu. Ils caractérisent pour ainsi dire la personnalité. Les caractéristiques stables 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'aversion, 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 (abréviation 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. Applications du TMA

Le TMA peut être utilisé pour :

- **Le développement** : dans le cadre du développement personnel, le TMA peut servir à établir un parcours de carrière, de coaching, d'études et de développement (programme de MD). Dans un projet de développement personnel, les talents d'une personne sont examinés dans une perspective globale. On identifie les points forts et les points faibles d'une manière générale, tout en relevant les préférences personnelles. Cette analyse permet de choisir le parcours de développement optimal réalisable par rapport aux talents de la personne. On examine aussi les styles d'apprentissage et de développement. Pour presque tous les talents, le candidat reçoit des recommandations taillées sur mesure.
- **La sélection** : le TMA peut être utilisé comme outil de sélection dans le cadre d'un recrutement, d'un concours d'admission (par ex. pour une formation) ou d'une procédure d'embauche. Pour une procédure de sélection, ce sont surtout les scores des talents correspondant au bon fonctionnement dans un poste futur qui sont examinés.
- **La mobilité** : le TMA peut être utilisé dans le cadre de changements organisationnels (importants) entraînant des modifications, des suppressions ou des créations de postes, bref dans le cas d'une réduction ou d'une augmentation des effectifs. Il s'agit dans une telle situation, de déterminer quel type de poste conviendrait le mieux au candidat et les possibilités de celui-ci.
- **Analyse du potentiel** : l'application à l'analyse du potentiel combine des aspects « développement » et des aspects « sélection ». On fait le point sur les possibilités du candidat en fonction de ses talents, de son expérience, de sa formation et de ses aptitudes. Il s'agit d'établir le potentiel maximum du candidat, par exemple en vue d'un poste, d'un parcours de formation ou d'un stage.
- **Reprise du travail** : le TMA peut être utilisé dans le cas d'une reprise du travail après une absence, par exemple dans le cadre d'un parcours de réinsertion professionnelle après une maladie. On détermine si le candidat a encore d'autres talents lui permettant d'effectuer des tâches différentes ou adaptées. Les obstacles éventuels, ainsi que les aides à la reprise du travail sont également identifiés. On peut songer à mettre en avant les qualités plutôt que les points faibles.
- **Formation** : le TMA est utilisé pour des parcours de formation classique, ainsi que pour des formations, stages et séminaires axés sur le comportement et les compétences. Dans le cadre d'une formation classique, on examine le style d'apprentissage et de développement du candidat, et les talents qui lui permettront de suivre les cours avec succès. Le candidat-élève bénéficie également d'un accompagnement de l'apprentissage ciblé. Concernant les formations axées sur les comportements et les compétences, le TMA peut servir à repérer les talents qui ont une influence sur certains comportements et compétences. Cette application du TMA présente des points communs avec l'utilisation dans un projet de développement.

## 4. Les bilans TMA

---

Le TMA comprend trois bilans différents :

- **Le bilan candidat** : il s'agit d'un bilan graphique ainsi que d'un compte-rendu du profil de personnalité du candidat, complétés par un aperçu des qualités, des écueils, des points à développer, de l'environnement de travail idéal et du style d'apprentissage et de développement. Formulés de façon aussi subtile que possible, ce bilan est surtout axé sur le développement. Suite à un entretien de sélection ou de développement, la partie texte du bilan peut être modifiée si nécessaire et une brève conclusion peut être ajoutée. Ce bilan est destiné tant au candidat qu'à la personne chargée de restituer les résultats du TMA, et il peut être remis au candidat si cela semble souhaitable.
- **Le bilan expert** : il s'agit d'un bilan numérique ainsi que d'un compte-rendu qui vous permettront de contrôler le score et le profil de personnalité du candidat à l'aide de questions ciblées par talent. Il contient aussi des suggestions concernant les caractéristiques de personnalité ayant obtenu un score nettement supérieur ou inférieur à la moyenne. Le bilan expert recense également les caractéristiques qui se renforcent ou s'affaiblissent. Si par exemple, un candidat a un score élevé pour l'extraversion et pour la sociabilité, il a une personnalité sociale renforcée. Le bilan expert comprend des analyses plus explicites sur les caractéristiques de personnalité que le bilan candidat. C'est-à-dire que certaines appréciations sont formulées de façon plus négative ou positive. Vous pouvez questionner le candidat sur ces points. Aussi ce bilan n'est pas destiné au candidat mais uniquement à la personne chargée de la restitution, par exemple lors d'un entretien de développement, de carrière ou de sélection. Le but principal du bilan expert est de contrôler de façon méthodique les scores et les résultats d'un candidat.
- **L'analyse de fonction** : grâce à l'analyse de fonction, on peut dégager les talents du TMA qui sont considérés comme importants pour une fonction spécifique. Les scores du candidat sont comparés avec le profil idéal correspondant à cette fonction (si un tel profil a été défini au préalable). Cette méthode permet de voir en un coup d'œil les talents pertinents qui doivent être relevés par rapport à la fonction, et la mesure dans laquelle le candidat répond déjà au profil idéal au regard de son score TMA. Ce type de bilan est surtout utilisé dans le cadre d'une procédure de sélection et est destiné uniquement à la personne chargée de la restitution. Le profil idéal pour une fonction peut être mis en ligne sur le portail par l'entreprise qui recrute elle-même.

### Remarques générales concernant les bilans TMA

Le bilan TMA fait le point sur les 22 talents indépendants examinés. La personnalité d'un candidat est une donnée neutre, elle n'est jamais considérée comme positive ou négative. Autrement dit, le bilan TMA ne comporte aucun jugement de valeur. En revanche, il se peut que, par rapport à une situation, une fonction ou une culture d'entreprise données, certains talents et caractéristiques de personnalité soient souhaitables, ou au contraire, inappropriés.

Les scores, graphiques et descriptions de personnalité des différents bilans sont là pour vous guider. Les bilans TMA constituent une base sur laquelle vous pouvez vous appuyer, mais en dernière analyse, c'est vous qui finaliser l'évaluation. Le TMA est un outil qui vous permet, dans le cadre d'une procédure de sélection, d'une démarche de mobilité ou d'un parcours de développement, de mener l'entretien avec le candidat de manière plus méthodique, plus poussée, plus ciblée.

## 5. Restitution du bilan TMA

### Préparatifs de l'entretien

Vérifiez d'abord si la note de cohérence est égale ou supérieure à 6 (voir bas de la page 6). Si ce n'est pas le cas, le candidat n'a vraisemblablement pas été cohérent en remplissant le questionnaire. La validité des bilans est alors incertaine et il convient de revenir longuement sur les questions pendant l'entretien. Il est important d'essayer de comprendre pourquoi les réponses manquent de cohérence. Plusieurs raisons sont possibles : le candidat se trouve dans une période de transition, le candidat a une mauvaise estime de soi, le candidat a eu du mal à lire et à interpréter les questions, le candidat a eu du mal à se concentrer pendant le test (bruits, agitations, émotion,...). Peut-être aussi le candidat n'a pas pris le test au sérieux, ou a essayé de donner une image de soi socialement désirable.

Lisez le bilan candidat et les analyses des talents du bilan expert qui seront traités pendant l'entretien. Soulignez et écrivez les éléments qui vous frappent, examinez avec attention les talents pertinents par rapport à une fonction, à un axe de développement, ou à l'objectif de l'entretien. Si le score du candidat pour un talent est très élevé ou très faible, le bilan expert comprendra des suggestions relatives à ce talent. Les questions pour l'entretien et les recommandations (qui sont proposées pour chaque talent) peuvent également être reformulées de façon à tenir compte du score obtenu pour ce talent particulier.

Décidez ce que vous voulez faire concernant le bilan candidat pendant la restitution :

- Faites le lire par le candidat avant de commencer l'entretien.
- Examiner les différentes parties du bilan avec le candidat pendant l'entretien.
- Ne pas le montrer du tout, mais confronter le candidat avec certains résultats au cours de l'entretien (cette dernière option s'applique surtout dans le cadre d'une sélection, la confrontation par rapport à un poste donné sera plus facile).

### Remarques générales concernant l'entretien de restitution

- Donnez au candidat l'occasion de s'exprimer.
- Soyez attentif aux comportements non-verbaux.
- Notez vos réflexions.
- Vérifiez à intervalles réguliers si oui ou non, le candidat et vous-même êtes d'accord sur certains scores et comportements, en essayant de savoir pourquoi.

### Etape 0 : FACULTATIVE – Faire lire le bilan candidat ( moins approprié pour une procédure de sélection – voir le chapitre Préparatifs ci-dessus)

Si vous avez choisi cette option, laissez le candidat seul pendant 15 à 20 minutes pour lui donner le temps de lire le bilan candidat. Pendant ce temps, vous faites bien de relire vous-même le bilan pour que vous ayez tous les éléments saillants à l'esprit et pour être bien focalisé sur votre tâche.

Observez lors de l'entretien si vous et le candidat avez noté les mêmes éléments remarquables dans le bilan.

### Etape 1 : Mettez le candidat à l'aise, donnez quelques explications de base et répondez aux questions éventuelles concernant le TMA

Créez une ambiance qui mette le candidat à l'aise et où il peut parler librement. Rassurez-le en lui expliquant par exemple les principes du TMA tels qu'ils sont présentés dans les chapitres ci-dessus. Vous pourriez lui préciser :

- Que le TMA fait le point sur 22 talents indépendants sans qu'il soit question d'un jugement de valeur
- Que le TMA permet de cartographier le profil de personnalité de manière objective. Qu'il s'agit de demander aux candidats de choisir, parmi un grand nombre d'affirmations de désirabilité sociale équivalente, celles qui lui correspondent le mieux, et qu'il n'y a pas de « mauvaise » réponse possible.
- Que la personnalité du candidat est une donnée neutre.
- Qu'on a identifié les préférences, et par conséquent les mécanismes de pensée.
- Qu'on a établi une « carte » psychologique.

### Etape 2 : Posez quelques questions d'ordre général (dont vous trouverez des exemples ci-dessous)

#### Questions introductives :

- Que pensez-vous de l'analyse ?
- Quelles sont vos tâches et occupations quotidiennes ?
- Avez-vous fait cette analyse dans un but particulier ? Si oui, lequel ?
- Quelles sont vos attentes par rapport à cette analyse ?

#### Questions portant sur le développement

- Dans quelle direction voudriez-vous vous développer ?
- Qu'est ce qui vous donne de l'énergie ?
- Qu'est ce qui vous démotive ?
- Quelles sont vos ambitions ?
- Pouvez-vous dégager un fil conducteur dans vos choix de carrière ?

*Questions supplémentaires pour le cas où le candidat aurait lu le rapport candidat avant ou pendant l'entretien :*

- Quelles appréciations vous semblent exactes ?
- Qu'est ce qui vous frappe ? (quels sont les points qui frappent le candidat et vous-même)
- Est-ce que vous avez découvert des choses sur vous-même ?
- Quelles appréciations vous semblent inexactes ?
- Est-ce qu'il y a des points sur lesquels vous n'êtes pas d'accord ?

#### Questions de sélection :

- Quelle est votre fonction actuelle ? Depuis combien de temps l'occupez-vous ?
- Que pensez-vous de votre poste actuel ?
- Quelle est la culture de travail de votre poste actuel ?
- Quels sont les points positifs et les points négatifs de votre environnement de travail actuel ?
- Comment vos collègues vous décriraient-ils ?
- Comment avez-vous trouvé ce nouveau poste /défi ?
- Qu'est-ce qui vous semble intéressant dans ce nouveau poste ?
- Quel genre de contacts avez-vous eu avec la nouvelle entreprise jusqu'à maintenant ? Qu'est-ce que vous en pensez ?

#### Questions portant sur des aspects négatifs :

- Pouvez-vous nommer quelques uns de vos défauts ?
- Quels aspects voudriez-vous changer ?
- Quels problèmes rencontrés dans votre poste actuel voudriez-vous éviter à tout prix ?
- A quels défauts avez-vous essayé de remédier récemment ?
- Qu'est-ce qui vous semble difficile dans le nouveau poste ?
- Qu'est-ce qui était difficile dans votre poste précédent ?
- Qu'est-ce qui vous déplaît le plus dans ce genre d'entretien ?
- Quels problèmes avez-vous eu avec vos collègues ?
- Comment essayez-vous de dissimuler vos faiblesses ?
- Pour quelle raison devrions-nous refuser de vous embaucher ?
- Quels étaient les points à améliorer dans votre dernière évaluation ?

### Etape 3 : Posez des questions et discutez sur les talents pertinents (s'il s'agit d'une procédure de sélection) et sur les talents saillants (s'il s'agit d'un parcours de développement)

Concernant des aspects spécifiques d'un talent, nous vous proposons d'utiliser les questions d'entretien contenu dans ce bilan expert. Vous pourrez ainsi vérifier si le candidat possède vraiment tel ou tel talent. Vous pouvez aussi utiliser la description de la personnalité contenue dans les deux bilans pour confronter le candidat avec certains aspects ou lui donner du feedback. Notez tout de suite vos observations par rapport aux réponses et aux comportements du candidat. Vous pourrez être amené ultérieurement à les intégrer dans le bilan candidat final et les conclusions.

Si un candidat a des doutes concernant certaines appréciations, expliquez lui le talent (voir la définition du bilan expert) et montrez-lui quels genres de questions il a ou non choisit. Si un candidat n'est vraiment pas d'accord avec un score, il est bon de lui donner amplement l'occasion d'exprimer son opinion sur ce point. Il aura pour le moins l'impression d'avoir été pris au sérieux et sera plus enclin à accepter les résultats. Si par ailleurs les propos du candidat vous semblent cohérents, vous pouvez aussi modifier les appréciations concernant ces points particuliers dans le bilan candidat, ou rajouter une remarque dans la conclusion.

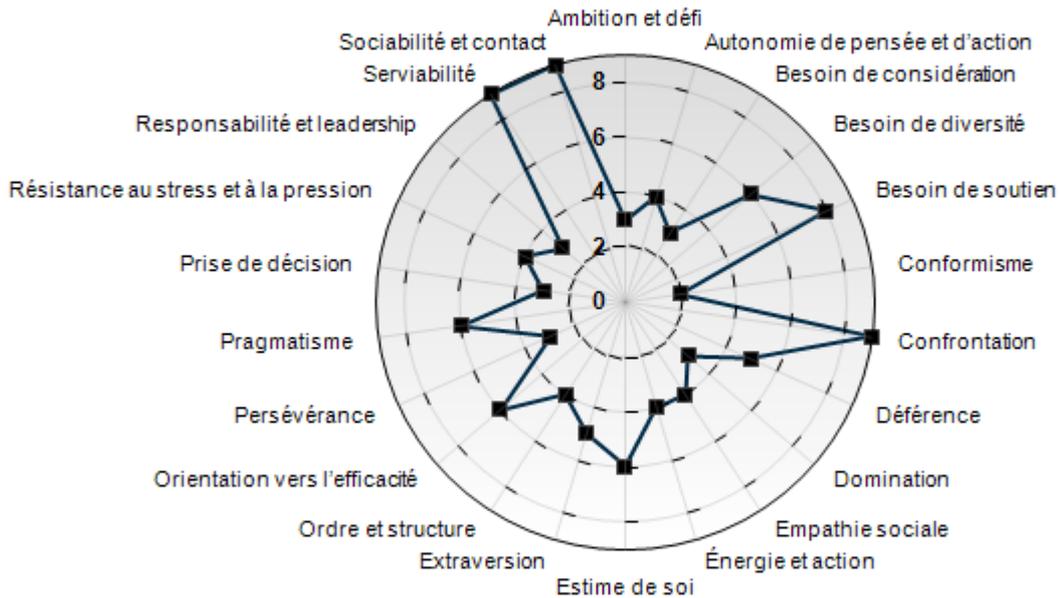
### Etape 4 : Conclusion

A la fin de l'entretien, vous pouvez indiquer au candidat comment les résultats et le bilan seront utilisés. Vous pouvez lui remettre le bilan candidat directement ou apporter auparavant des modifications et ajouter une brève conclusion. Dans ce cas, vous ferez parvenir le bilan révisé au candidat plus tard. Les modifications peuvent être saisies en ligne sur le portail.

Si le bilan n'est pas uniquement destiné à être utilisé en interne par votre entreprise mais sera remis à un tiers (par exemple un employeur), vous devez en demander l'autorisation au candidat. Il serait même préférable de demander l'autorisation avant le début du test TMA.

**N.B. Ce bilan expert, tout comme l'analyse de fonction, ne doit jamais être donné au candidat. Seul le bilan candidat est destiné à être remis au candidat.**

## 6. Graphique radar et bilan numérique du TMA

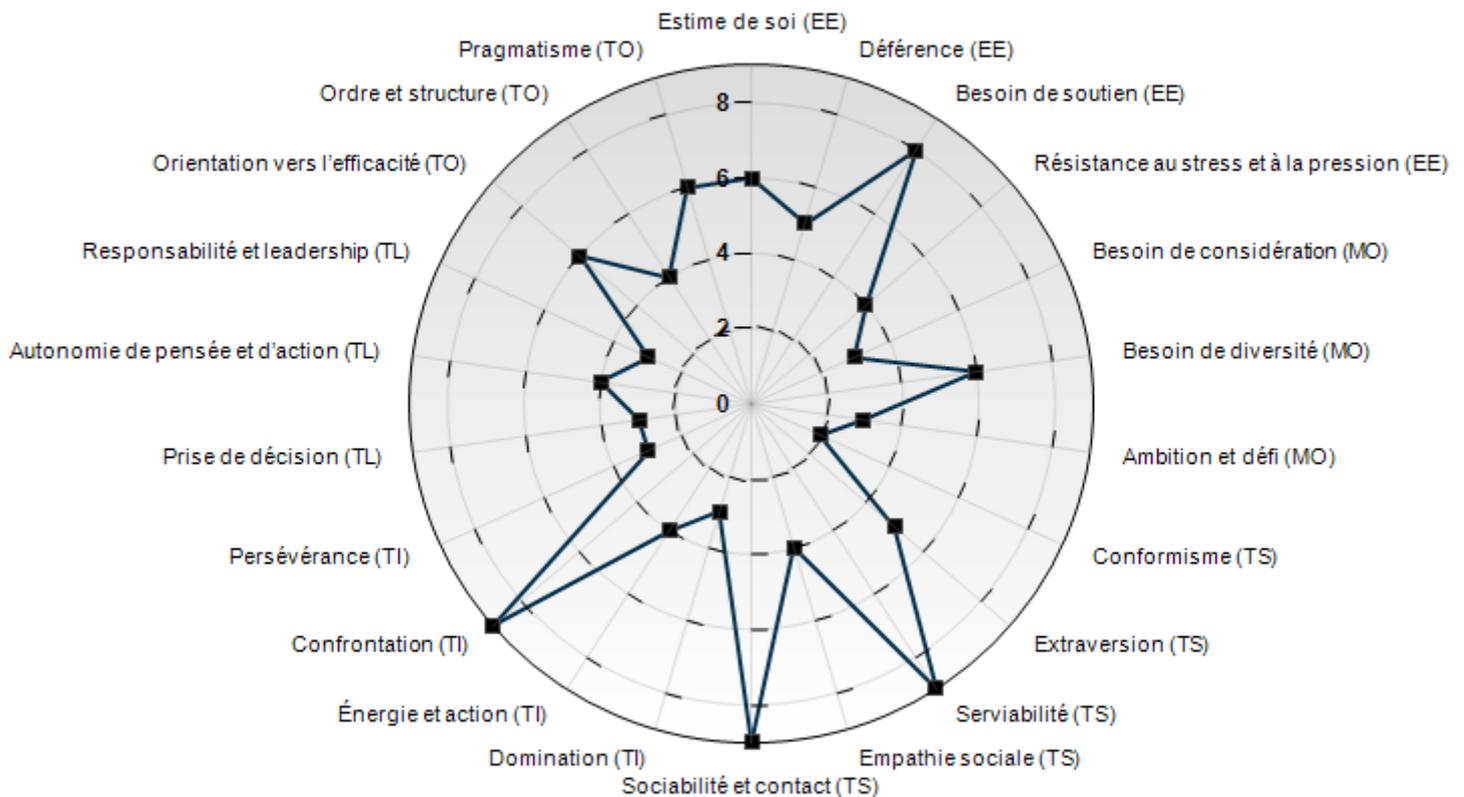


Talents	Résultat
Ambition et défi	3
Autonomie de pensée et d'action	4
Besoin de considération	3
Besoin de diversité	6
Besoin de soutien	8
Conformisme	2
Confrontation	9
Déférence	5
Domination	3
Empathie sociale	4
Énergie et action	4

Talents	Résultat
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

<b>Cohérence</b>	<b>8</b>
------------------	----------

## 7. Relevé par Dimension 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

**Définition:** Mesure dans laquelle la personne a soif de réussir, a besoin de défis, désire se mesurer aux autres et veut être performante.

**Description score élevé:** La personne obtient des résultats et souhaite être performante, y compris sur le plan de la formation, elle recherche la réussite sociale, la considération d'autrui, le prestige; a un esprit d'émulation.

**Remarques:** L'ambition et l'esprit de défi reposent surtout sur la performance.

**Exemples d'items:**

- J'aime montrer que je suis à la hauteur des défis
- Lorsque j'entreprends quelque chose, je veux réussir
- Je m'attache à mieux réussir que les autres

**Suggestions**

**Qualités:** Est capable de relativiser. Ne mélange pas la vie professionnelle et la vie privée. Ne se laisse pas seulement guidé par l'esprit d'émulation.

**Écueils:** Risque de manquer de motivation et d'intérêt. Ne pas être assez motivé pour être performant et obtenir des résultats. Ne pas accorder assez d'importance à la réussite sociale. Risque d'insouciance et d'indifférence, voire de paraître paresseux.

Sait à quel moment il faut changer de cap pour obtenir des résultats.

**Questions d'entretien**

**1. Qu'est-ce qui est important pour vous dans votre travail? Quelles sont vos motivations: salaire, statut, contenu, influence?**

Un bon équilibre entre les différentes motivations peut être important. Un bon salaire pour seule motivation semble insuffisant. Il importe aussi que le candidat s'intéresse à l'aspect métier de sa fonction ou souhaite s'investir dans l'entreprise.

**2. Sur quoi se porte votre ambition principalement? Quelles ont été vos ambitions et vos réussites dans vos postes précédents? A qui étaient-elles attribuables?**

Essayez de déterminer si l'ambition est plutôt dirigée sur le candidat lui-même (sur son ego) ou plutôt sur les succès du groupe ou de l'entreprise? Les candidats ambitieux et performants ont tendances à attribuer les succès à l'effort commun plutôt qu'à leur seule contribution.

**3. Qu'est-ce que vous avez entrepris par le passé pour réaliser vos projets ou vos ambitions. Pourquoi avez-vous fait certains choix? Qu'est-ce qui vous a bien réussi? Qu'est-ce qui vous a moins bien réussi? Pourquoi? Pouvez-vous me donner un exemple d'une initiative que vous avez prise, sans que l'on vous le demande?**

Les candidats sont prompts à affirmer qu'ils sont ambitieux et recherchent les défis. Ces questions vous permettent de vérifier si le candidat met ses projets réellement en œuvre. La question Pourquoi? sert surtout à établir sa motivation et son intérêt. Est-ce que selon lui la réussite ou l'échec d'un projet sont imputables à lui-même ou à d'autres?

**4. Avez-vous des projets pour réaliser vos propres objectifs et ambitions? Quels genres de projets? Est-ce que votre fonction actuelle peut y participer? Quels éléments devront être inclus nécessairement dans vos fonctions futures (d'ici 5 à 10 ans)?**

Les candidats veulent parfois cacher qu'ils briguent le poste de directeur, tout en démontrant leur ambition. N'attachez pas trop d'importance au contenu précis de leurs réponses, mais observez s'ils se montrent ambitieux.

**5. Si vous deviez refaire votre carrière ou votre formation, est-ce que vous changeriez quelque chose?**

Expliquez que vous êtes surtout intéressé par l'enthousiasme du candidat pour ses choix d'études et de carrière.

**Question écueil: Pouvez-vous me décrire votre parcours professionnel, quelles étaient les motivations pour vos choix?**

Est-ce que le candidat se laisse guider par le hasard ou est-ce que ses décisions ont été mûrement réfléchies

**Définition:** Degré d'autonomie et d'indépendance dont a besoin la personne pour se faire une opinion.

**Description score élevé:** La personne se fait une idée, forme un jugement, un point de vue de façon indépendante.

**Exemples d'items:**

- J'aime faire les choses à ma façon
- Je n'aime pas me laisser influencer par les autres
- De préférence, je prends mes décisions personnelles de manière indépendante

---

**Questions d'entretien**

**1. Pouvez-vous me donner un exemple d'une solution que vous avez proposée et qui déviait des solutions proposées par vos collègues?**

Cette question vous permet d'apprécier si le candidat est capable d'être original et affiche son originalité. Demandez des précisions pour savoir pourquoi la solution était originale.

**2. Est-ce que vous préférez vous trouver dans une position où vous avez carte blanche pour travailler, ou dans une situation où chacun se voit attribuer une tâche et une méthode de travail? Qu'est-ce qui vous correspond le mieux? Pourquoi?**

**3. Comment réagissez-vous lorsque vous vous trouvez dans une situation de travail où les responsabilités, les tâches, les pouvoirs de décisions, etc. ne sont pas clairement définis? Quelles démarches est-ce que vous entreprenez? Est-ce que cela vous est déjà arrivé?**

**4. Est-ce qu'il vous est arrivé de vous demander si le travail que vous aviez à faire - une certaine tâche, une mission, un procédé - servait à quelque chose? Pourquoi? Si oui, en avez-vous dit quelque chose?**

**Définition:** Mesure dans laquelle la personne a besoin d'être reconnue et appréciée sur le plan du travail et des performances.

**Description score élevé:** La personne a besoin de l'estime des autres et de la reconnaissance de ses performances.

**Remarques:** Il s'agit du besoin de reconnaissance, et non pas de la reconnaissance et de l'estime des autres dont la personne jouit réellement.

**Exemples d'items:**

- Etre traité comme quelqu'un d'important
- Que les autres remarquent mes interventions ou mes performances
- Etre admiré des autres

---

**Suggestions**

**Qualités:** N'est pas dépendant des compliments et de la reconnaissance.

**Ecueils:** Risque de faire moins bonne impression par son allure, sa tenue.

---

**Questions d'entretien**

**1. Vous arrive-t-il d'exagérer quelque chose, fût-ce pour le bien de tous? A propos de quoi avez-vous déjà exagéré et pour quelle raison?**

Essayez de ne pas éveiller la méfiance du candidat avec ces questions. Amenez-les avec discernement. Vous pouvez aussi utiliser cette question pour vérifier un élément du CV si vous en doutez.

**2. Est-ce que vous remarquez parfois que votre travail est apprécié des autres? De quelle façon montrent-ils leur appréciation? Qu'est-ce que vous éprouvez à ce moment-là?**

Est-ce que le candidat évoque des marques d'appréciation concrètes (prime, meilleures conditions de travail, etc.) ou plutôt des marques symboliques (compliments, etc.)? Est-ce qu'il semble avoir une préférence? Est-ce qu'il doit réfléchir avant de donner une réponse, ou est-ce qu'il donne plusieurs exemples sans hésiter? Est-ce que le candidat prend les compliments tout naturellement ou est-ce qu'il en est surpris? Faites éventuellement le test en complimentant le candidat et observez sa réaction.

**3. Est-ce que c'est important pour vous que les autres remarquent vos performances? Pourquoi?**

**4. Pensez-vous que le statut, la situation compte pour les gens? Pourquoi? Qu'en est-il pour vous? De quel statut jouissez-vous auprès des autres, c'est-à-dire, comment les autres vous jugent-ils selon vous? Comment les autres vous décriraient-ils? Est-ce que cette description correspond à l'image que vous avez de vous-même?**

**Définition:** Mesure dans laquelle une personne a besoin de diversité et de variété.

**Description score élevé:** La personne a besoin de diversité et de variété sur le plan du travail et de l'environnement, elle souhaite changer souvent d'occupation et de tâche et n'aime pas suivre les chemins battus.

**Remarques:** Les personnes avec un score élevé dans la rubrique besoin de diversité peuvent avoir un certain pouvoir d'innovation leur permettant d'avoir une approche originale, de faire les choses autrement.

**Exemples d'items:**

- J'aime m'aventurer dans des domaines inconnus
- Je suis toujours partant pour des activités nouvelles
- C'est la diversité et la variété qui me passionnent dans mon travail

---

**Questions d'entretien**

**1. Est-ce qu'il arrive que vos pensées s'égarer? A quels moments? Que faites-vous à ces moments?**

Ca arrive à tout le monde que les pensées s'égarer. Il s'agit de déterminer si cela arrive souvent au candidat et s'il a du mal à se refocaliser sur son travail. Prêtez attention à cet aspect lors de l'entretien: est-ce qu'il est facilement distrait ou est-ce qu'il reste concentré sur le sujet?

**2. Comment ressentez-vous les changements dans votre travail ou dans l'environnement de travail?**

**Pouvez-vous me donner un exemple? Comment gérez-vous ce genre de situation?**

Vous voulez savoir dans quelle mesure le candidat s'enthousiasme pour de nouvelles occupations et/ou de nouveaux développements; est-ce qu'il les considère comme un mal nécessaire ou est-ce qu'il les accueille avec emballement?

**3. Il y a parfois des changements de stratégie dans une entreprise. Est-ce que cela vous est arrivé récemment dans votre fonction actuelle? Qu'avez-vous fait pour vous adapter à cette situation? Qu'est-ce que vous auriez pu faire d'autre? Pourquoi ne l'avez-vous pas fait?**

Il s'agit de déterminer comment le candidat réagit aux changements de sa fonction, des tâches et de l'organisation du travail, bref s'il sait gérer le changement.

**4. Quand est-ce que vous avez essayé quelque chose de nouveau de votre propre initiative pour la dernière fois? Qu'est-ce que vous avez fait et qu'en pensiez-vous? Est-ce qu'il s'agissait d'une initiative personnelle ou d'une demande? Quel était le résultat?**

Il s'agit de déterminer si le candidat a besoin d'occupations nouvelles; est-ce qu'il est aventureux, ou est-ce qu'il a besoin de points de repère dans son travail? Dans quelle mesure ce besoin est-il en adéquation avec sa situation?

**Définition:** Mesure dans laquelle la personne a besoin du soutien de son environnement.

**Description score élevé:** Besoin de soutien et de compréhension de son environnement, désir de support et de réconfort en cas de revers.

**Remarques:** Le score est en général légèrement plus élevé chez les femmes.

**Exemples d'items:**

- Si quelque chose ne réussit pas bien, il m'arrive d'éprouver le besoin d'être encouragé par des amis
- J'aime pouvoir m'épancher auprès de quelqu'un
- J'ai besoin de sympathie et de chaleur dans les moments difficiles

---

**Suggestions**

**Qualités:** N'a pas peur de demander de l'aide, ne tient pas à résoudre tous les problèmes seul.

**Écueils:** Être très dépendant du soutien des autres pour son équilibre émotionnel. Trop demander de l'énergie de l'entourage.

---

**Questions d'entretien**

**1. Quel genre d'environnement vous inspire?**

Évitez les réponses socialement désirables telles que ``Votre entreprise m'irait très bien``.

Demandez des précisions sur les caractéristiques de l'entreprise, le type de personnes, la logique de résultat/profit, etc. Est-ce que le candidat a besoin de soutien?

Si l'environnement ne lui plaît pas, il ne restera pas longtemps.

**2. Quel genre d'accompagnement préférez-vous dans la période d'intégration d'une nouvelle fonction. Quelles ont été vos expériences passées?**

Est-ce que la personne a besoin d'être très accompagnée ou est-ce qu'elle préfère se débrouiller toute seule? Qu'en est-il à long terme?

**3. Est-ce qu'il arrive que des collègues aient besoin de votre soutien? Si non, pourquoi à votre avis? Si oui, pourquoi selon vous? Est-ce que vous êtes compréhensif? Comment réagissez-vous? Et vous, est-ce qu'il vous arrive d'avoir besoin de soutien? Dans quel genre de situation?**

**4. Êtes-vous sensible au soutien ou aux compliments? Pensez-vous avoir besoin de beaucoup ou de peu d'encouragements?**

**5. Êtes-vous quelqu'un qui demande facilement le soutien des autres? Est-ce que ça vous ennuie de devoir demander de l'aide? Est-ce que cela vous est arrivé de devoir demander de l'aide?**

**Question écueil:** Qu'est-ce que vous attendez de votre entourage ou de vos supérieurs sur le plan de l'accompagnement?

**Définition:** Mesure dans laquelle la personne se conforme, s'adapte à l'environnement et à la culture où il se trouve.

**Description score élevé:** La personne agit de façon socialement appropriée, respecte les règles et s'y adapte facilement, et essaye de répondre aux attentes des autres et de son entourage.

**Exemples d'items:**

- Respecter les règles
- Se comporter ``comme il faut``
- Répondre aux attentes des autres

---

**Suggestions**

**Qualités:** Fait ce que bon lui semble, a du mal à s'adapter aux cadres et aux règles. Ne se préoccupe pas de répondre aux attentes des autres.

**Écueils:** Entêtement. Risque de problèmes relationnels, surtout si la culture d'entreprise ne convient pas.

---

**Questions d'entretien**

**1. Qu'est-ce que vous faites pour être accepté le plus rapidement possible par vos nouveaux collègues, collaborateurs ou clients?**

Il s'agit d'apprécier comment le candidat se comporte dans une situation nouvelle.

Est-ce qu'il aborde facilement les autres, est-ce qu'il prend les choses en main? Est-ce qu'il s'adapte facilement?

Demandez-lui comment il s'y est pris dans d'autres entreprises (par exemple lors d'entretiens d'intégration ou en participant à des activités de loisir dans l'entreprise).

**2. Est-ce qu'il vous est arrivé de faire quelque chose pour votre équipe, alors que vous n'étiez pas tout à fait d'accord avec cette intervention?**

Il s'agit d'apprécier si le candidat s'engage pour son équipe, même s'il doit perdre la face ou se conformer contre son gré.

Est-ce que le candidat est un suiveur docile?

Ou est-ce qu'il manque à ses obligations envers son équipe parce qu'il n'a pas eu ce qu'il voulait?

**3. Êtes-vous quelqu'un qui s'adapte facilement? Pourquoi? Pensez-vous qu'il faut respecter les règles ou qu'on peut les transgresser. Est-ce que vous êtes très rigide concernant les règles? Pouvez-vous expliciter?**

**4. Donnez-moi un exemple d'un changement ou d'une situation dans votre travail auxquels vous avez dû vous adapter. Qu'avez-vous fait? Et si le changement était soudain, comment avez-vous réagi?**

**Question écueil: Quels genres de problèmes avez-vous eu avec vos collègues?**

Il s'agit d'apprécier si le candidat est capable de se conformer si c'est nécessaire.

**Définition:** Mesure dans laquelle la personne cherche la confrontation, s'énerve et exprime son agacement.

**Description score élevé:** La personne est prompte à exprimer verbalement l'agacement, le ressentiment, le besoin de se faire valoir, et parfois l'impatience.

**Exemples d'items:**

- Je me mets en colère pour un rien
- Les bêtises des autres m'agacent souvent
- Je ne me laisse pas injurier sans riposter

---

**Suggestions**

**Qualités:** A une grande assertivité, ne se laisse pas marcher sur les pieds.

**Écueils:** Donner parfois l'impression d'être agressif, de chercher la confrontation. Seuil de tolérance assez bas.

---

**Questions d'entretien**

**1. S'il arrive quelque chose que vous n'appréciez pas, que faites-vous? Quelle est l'attitude des autres face à votre réaction?**

Il s'agit d'apprécier si le candidat ose confronter les autres, et plus important, de quelle façon. Quel en est l'effet sur les autres?

Est-ce que la confrontation a un caractère plutôt agressif ou plutôt constructif? Est-ce qu'il tient compte de la relation avec les autres?

**2. Comment réagissez-vous face à une personne grossière?**

La façon dont répond le candidat est probablement tout aussi éloquente que sa réponse elle-même.

Est-ce qu'il reste calme et affirme qu'il va en discuter, ou est-ce que son attitude diplomatique fait place à une réaction primaire?

Observez si le style est en conformité avec votre entreprise et son environnement. Est-ce qu'il y a moyen de façonner le style du candidat?

**3. Lorsque quelqu'un agit de façon contraire à vos valeurs et vos principes, comment réagissez vous?**

Vous recherchez probablement quelqu'un qui soit digne de confiance.

Est-ce qu'il reste honnête, ou est-ce que, par exemple, il se laisse soudoyer? Est-ce qu'il engage la confrontation?

**4. Quand avez-vous remarqué pour la dernière fois que quelque chose était mal géré dans l'entreprise?**

**Qu'avez-vous fait? Quel était le résultat de votre intervention?**

**5. Comment avez-vous réagi face aux ``opposants``, aux personnes qui n'étaient pas d'accord avec vous par le passé? Exemple? Qu'avez-vous fait précisément?**

**6. Quel genre de personnes trouvez-vous pénible? Comment cela se fait-il? Qu'est-ce qui vous agace? Que faites-vous dans ces situations?**

**7. Demandez des exemples qui montrent que le comportement du candidat a participé à résoudre un conflit.**

Quelle était la situation, comment est-il intervenu et quel était le résultat?

**Question écueil: Que faites-vous si vous n'êtes pas d'accord avec quelque chose? Pouvez-vous donner un exemple?**

Vous voulez savoir quels sont les effets de ce comportement (confrontationnel) sur les autres et s'il a eu le résultat escompté.

**Définition:** Degré de déférence de la personne envers les autres et son impressionnabilité par rapport à leurs performances.

**Description score élevé:** La personne montre du respect pour les autres et pour leurs performances, est ouverte aux suggestions des autres et a un certain esprit d'obéissance.

**Exemples d'items:**

- Je fais tout pour satisfaire les gens importants
- J'aime recevoir des conseils concernant mon travail
- J'aime faire preuve de respect envers mes supérieurs

---

**Questions d'entretien**

**1. Est-ce qu'il vous est arrivé d'ignorer un conseil? Pouvez-vous me donner un exemple? Pourquoi?**

Les candidats qui ignorent tous les conseils apprennent souvent plus lentement et sont plus obstinés.

Vérifiez l'impact de l'exemple donné.

Ignorer un conseil insignifiant n'est pas très grave.

Si les conséquences sont sérieuses, soyez attentif.

Confrontez le candidat avec les conséquences.

**2. Est-ce que vous avez déjà eu l'impression d'avoir cédé trop facilement à un opposant?**

Demandez-lui de décrire la situation avec un maximum de détails concrets.

Qu'est-ce qu'il a fait et pourquoi a-t-il cédé aussi facilement?

**3. Préférez-vous un environnement de travail formel ou informel, décontracté. Qu'est-ce que vous entendez par là? Pourquoi avez-vous cette préférence?**

**4. Pouvez-vous me décrire votre relation avec vos supérieurs hiérarchiques au cours de votre carrière? Par exemple avec les deux derniers? Est-ce qu'il y a eu des problèmes? Si oui, quelle en était la raison précise selon vous? Est-ce que vous avez pu résoudre le problème? Quels étaient les aspects positifs? Quelle serait pour vous la relation idéale avec votre supérieur?**

**Définition:** Degré d'autorité et de domination dont fait preuve la personne dans son attitude et ses interventions.

**Description score élevé:** La personne a besoin de déterminer le cours des événements, a la volonté de prendre les choses en main et de définir l'orientation pour les autres.

**Remarques:** Est en général sensiblement plus élevé chez les hommes que chez les femmes.

**Exemples d'items:**

- J'aime avoir de l'influence et du pouvoir au sein d'un groupe
- J'aime donner des instructions aux autres
- J'aime déterminer les événements

**Suggestions**

**Qualités:** Est plus accommodant, préfère laisser aux autres le soin de déterminer l'orientation. N'est pas prompt à marcher sur les pieds des autres.

**Ecueils:** Manquer de pouvoir de persuasion. Risque de comportement de soumission.

**Questions d'entretien**

**1. Pouvez-vous me donner un exemple d'une discussion entre personnes avec différentes opinions? Comment vous y prenez-vous pour convaincre les autres de vos points de vue?**

Relevez si le candidat écoute aussi les points de vue des autres ou s'il ne se préoccupe que du sien.

Insistez pour savoir ce qu'il a fait précisément pendant la discussion et quel était le résultat.

Essayez d'éviter de baser votre opinion sur le contenu de la discussion ; celui-ci est moins important que la manière dont la discussion a été menée.

**2. Avez-vous déjà proposé un bon projet à un client, collègue ou supérieur que celui-ci a refusé? Pourquoi le projet a été refusé?**

C'est un sujet que les candidats ont souvent du mal à évoquer. Est-ce qu'au final le candidat a réussi à faire accepter sa proposition et de quelle manière?

**3. Etes-vous plus efficace seul à seul ou en groupe? Pouvez-vous me donner un exemple? Comment cela ce fait-il à votre avis?**

**4. Quel rôle endossez-vous en général dans un groupe?**

**5. Vous est-il arrivé de collaborer avec une personne encore plus dominante que vous? Qu'avez-vous fait pour mettre en avant vos idées et vos opinions? Qu'a fait l'autre personne? Et vous? Comment avez-vous résolu la situation?**

Est-ce que le candidat laisse l'autre tirer la couverture à soi? Posez des questions sur les comportements concrets des personnes concernées.

**Question écueil:** Expliquez-moi comment vous essayez par tous les moyens de convaincre les autres du bien-fondé de vos idées et propositions.

**Recommandations** pour augmenter le pouvoir de conviction du candidat

1. Faites un exercice de persuasion et d'argumentation avec le candidat en discutant d'un sujet important avec lui ou en lui demandant de faire un plan de présentation. Donnez-lui la réplique pour qu'il puisse s'entraîner à bien réagir à son interlocuteur. Puis, donnez-lui du feed-back sur sa présentation, ses arguments, ses réponses à vos arguments, ses bons points, ses points à améliorer.

2. Si le candidat a du mal à être convaincant, demandez-lui quelle en est, à son avis, la cause. Donnez aussi votre opinion. Est-ce que :

- n'est pas convaincu du bien-fondé des projets qu'il doit défendre?
- n'ose pas exprimer ses convictions avec force
- n'est pas sûr de soi ou a peur de répondre à des questions critiques.
- doute de ses connaissances.

Les gens restent souvent enfermés dans leurs mécanismes de penser. Aidez le candidat à formuler des pensées plus constructives.

**Définition:** Degré d'intérêt intrinsèque, pas forcément fonctionnel, de la personne pour les problèmes humains, et propension à analyser les comportements des autres.

**Description score élevé:** Intérêt intrinsèque pour les personnes et leurs problèmes, sans qu'il y ait obligatoirement un aspect fonctionnel pour atteindre un objectif particulier. Avoir le goût d'analyser le comportement des autres. Chercher à développer les autres ou à se développer soi-même.

**Remarques:** L'empathie sociale est une attitude envers autrui qui implique de se mettre à la place de l'autre par simple sollicitude, sans qu'il y ait forcément un but fonctionnel. Cela n'implique pas que les personnes avec une faible empathie sociale ne peuvent pas se mettre à la place des autres et se montrer compréhensifs par rapport à leurs problèmes, simplement qu'ils en éprouvent moins le besoin. Un score faible indique en général que la personne aura tendance à se mettre à la place de l'autre seulement si cette attitude est fonctionnelle, si elle sert un but. Par exemple, un vendeur cherchant à vendre un produit aura tendance à se renseigner sur la vie privée de l'acheteur potentiel, de même qu'un responsable qui joue aussi le rôle de coach s'inquiètera de la situation personnelle de ses collaborateurs.

**Exemples d'items:**

- La vie affective des autres m'intéresse beaucoup
- Je réfléchis volontiers aux motivations d'autrui
- Il m'arrive souvent de comprendre intuitivement ce que ressentent les autres

---

**Questions d'entretien**

**1. Est-ce que vous vous mettez facilement à la place des autres? Pouvez-vous me donner un exemple pour illustrer votre point de vue? Pensez-vous que l'empathie est importante pour cette fonction? Pourquoi? Est-ce que cela correspond à votre expérience jusqu'à maintenant? De quelle façon?**

**2. Est-ce que vous savez bien écouter? Pouvez-vous me donner des exemples qui illustrent cette aptitude?**

Observez si le candidat écoute bien pendant l'entretien.

Ecouter n'est pas simplement entendre, mais intégrer les informations reçues.

Est-ce que le candidat résume vos propos et est-ce qu'il les restitue dans ses réponses?

**3. Est-ce que quelque chose a déjà complètement raté parce que vous n'aviez pas bien écouté? Qu'avez-vous fait?**

Les candidats ont du mal à évoquer ce genre de situations.

Expliquez au candidat que rater en soit n'est pas une catastrophe, du moment qu'il en tire des leçons.

Quels enseignements le candidat en a-t-il tiré et qu'est-ce qu'il fera sûrement différemment une prochaine fois?

**4. Est-ce que les gens vous parlent facilement de leurs problèmes? De quel genre de problèmes s'agit-il? Pouvez-vous vous rappeler d'une conversation avec quelqu'un qui avait des problèmes. Qu'avez-vous fait?**

Soyez attentif au registre de son récit.

Est-ce que le candidat relate simplement les faits ou est-ce qu'il s'implique affectivement dans les problèmes de l'autre?

Est-ce que les exemples sont compatibles avec le style de votre entreprise et du poste à pourvoir?

**Définition:** Ressources d'énergie que possède la personne pour entreprendre des activités et pour atteindre ses objectifs.

**Description score élevé:** La personne est entreprenante et dynamique et se sent bien dans sa peau.

**Exemples d'items:**

- J'ai plus d'énergie que les autres
- C'est souvent moi qui prend les initiatives, tant au travail qu'à la maison
- Je me sens physiquement vigoureux et fort

---

**Questions d'entretien**

**1. Décrivez-moi votre emploi du temps pour une semaine ou une journée type.**

Est-ce que le candidat est une personne active? Est-ce qu'il aime prendre les choses à bras le corps? Comment le candidat se ressource et est-ce qu'il est capable de se détendre pour éviter le burnout?

**2. Comment vous sentez-vous après une longue journée de travail?**

Vous voulez savoir si le candidat a un niveau d'énergie élevé.

Si la charge de travail est lourde et les journées de travail sont longues dans votre entreprise, dites-le franchement.

**3. Que faites-vous pour vous détendre? Est-ce que vous faites du sport?**

Une charge de travail très lourde peut avoir des effets dommageables.

Vous voulez éviter le risque d'épuisement professionnel pour le personnel.

Est-ce le candidat se détend de manière active, ou est-ce qu'il regarde seulement la télévision?

**4. Si vous aviez plus de temps, qu'aimeriez-vous faire?**

Il s'agit d'apprécier si le candidat est un workaholic.

**5. Quels étaient vos objectifs pour l'année passée? Est-ce que vous les avez atteints?**

Demandez des exemples concrets: chiffre d'affaires, objectifs de croissance, économies de dépenses, innovations.

Si il n'a pas atteint ses objectifs, demandez-en les causes et comment il pourrait s'y prendre autrement.

**6. Quel objectif a la plus haute priorité en ce moment (dans votre travail ou votre vie privée)? Que faites-vous pour l'atteindre?**

Cette question est d'autant plus importante que le candidat dispose de plus de liberté dans sa fonction et doit fixer des priorités lui-même.

Est-ce que le candidat sait bien distinguer l'essentiel de l'accessoire et faire un planning?

**7. Grâce à quoi est-ce que le candidat atteint son but? Est-ce que c'est seulement une question d'énergie, ou est-ce qu'un autre talent entre en jeu, par exemple la persévérance?**

**Définition:** Degré d'estime et de respect de soi de la personne.

**Description score élevé:** La personne a une image de soi positive et une grande confiance en soi.

**Remarques:** L'estime de soi étant mesurée avec des propositions négatives, un grand nombre de choix parmi les items résultent en une estime de soi plus faible.

**Exemples d'items:**

- Si je me trouve dans une situation difficile, par la suite il s'avère souvent que c'était de ma faute
- Je suis souvent la cause des problèmes
- Cela me contrarie qu'il y a beaucoup de choses que je ne maîtrise pas

---

**Questions d'entretien**

**1. Quel est le meilleur conseil qu'on vous ait jamais donné?**

Cette question en dit long sur l'opinion du candidat sur lui-même et sur ses faiblesses possibles. Quelle est /était la relation du candidat avec la personne qui lui a donné ce conseil? Dans quelles circonstances le conseil a-t-il été donné? Essayez de savoir pourquoi ce conseil était particulièrement utile.

**2. Quelles sont les personnes qui vous servent d'exemple dans l'entreprise où vous travaillez actuellement, et pourquoi? Qu'est-ce qu'elles vous ont appris et en quoi était-ce important pour vous?**

Les exemples cités donnent une indication des objectifs d'apprentissage du candidat. Sans exemples, pas de développement. Si le candidat n'a pas d'exemple, demandez-lui pourquoi il est toujours à ce poste, puisque tout le monde a besoin d'exemples.

**3. De quelle performance tirez-vous le plus de fierté et pourquoi?**

Une description détaillée du contenu n'est pas nécessaire. Posez surtout des questions concernant les réactions à la performance et ses effets.

**4. Quels sont vos points forts et vos points faibles? Comment se manifestent-ils? Pouvez-vous me donner un exemple? Que voulez-vous dire précisément?**

Une question fréquente. La plupart des candidats préparent bien cette question.

Demandez des précisions pour chaque caractéristique. Relevez également les caractéristiques que le candidat ne cite pas (par exemple les aptitudes d'organisation et de gestion, ou les aptitudes de sociabilité et de communication), car elles sont souvent plus révélatrices que celles qui sont mises en avant.

**5. Avez-vous déjà eu le sentiment d'avoir cédé trop facilement sur un point? Avez-vous réagi lorsque vous vous en êtes rendu compte? Comment avez-vous réagi? Quelles leçons en avez-vous tirées?**

Ceci est une question difficile. Demandez du candidat de décrire la situation de façon concrète.

**6. Comment gérez-vous les échecs ou les déceptions?**

**7. Quels aspects de votre personnalité voudriez-vous changer?**

**Définition:** Mesure dans laquelle la personne désire se faire remarquer et se montre extravertie.

**Description score élevé:** La personne a un certain charme, de l'aisance, un sentiment de supériorité et un esprit positif.

**Exemples d'items:**

- J'aime plaisanter
- Il ne me déplaît pas de me faire remarquer
- Il m'arrive d'agir de façon impulsive ou inattendue, juste pour voir la réaction des autres

---

**Questions d'entretien**

**1. Avez-vous déjà tenu un discours ou fait un exposé?**

Insistez sur cet aspect.

Est-ce que le candidat avait le trac?

Comment cela s'est passé?

**2. Est-ce que vous êtes parfois le centre d'intérêt, est-ce que vous attirez toute l'attention? Si oui: qu'est-ce que vous en ressentez? Si non: qu'est-ce que vous en ressentez? Pourquoi? Quand est-ce que cela s'est produit pour la dernière fois?**

**3. Vous est-il arrivé qu'un autre se soit paré des (de vos) plumes du paon? Quelle était votre réaction? Qu'est-ce que cela vous a fait, et qu'est-ce que vous avez fait? Que faites-vous lorsque cela arrive à quelqu'un d'autre?**

**4. Est-ce que cela correspond à votre caractère de vous faire remarquer ou d'attirer l'attention sur vous? Est-ce que c'est important pour votre fonction, selon vous? Pourquoi? Comment faites-vous pour vous faire remarquer, ou pour passer inaperçu?**

**Définition:** Mesure dans laquelle la personne a besoin de procéder avec méthode, de manière ordonnée.

**Description score élevé:** La personne a besoin de méthode et de structure; elle travaille de façon ordonnée, réfléchie et a tendance à prendre des responsabilités.

**Exemples d'items:**

- Je suis soigneux et précis dans mon travail
- Je n'aime pas trop le changement et l'impulsivité
- J'aime que mon bureau soit bien rangé

---

**Questions d'entretien**

**1. Quelles exigences avez-vous par rapport à votre travail? Est-ce que vous avez aussi ces exigences par rapport au travail des autres?**

C'est bien d'être exigeant, mais si quelqu'un est trop perfectionniste, il risque de ne plus avoir de vision d'ensemble.

Questionnez le candidat pour avoir des précisions.

``Etre exigeant`` ne signifie pas la même chose pour tout le monde!

**2. Dans quels cas cherchez-vous à être parfait? Pouvez-vous me donner des exemples?**

Tenez bien compte de ce qui est important pour le poste.

Certains postes demandent la perfection pour tous les détails.

Quelqu'un de trop exigeant risque le surmenage dans une fonction qui demande la perfection!

**3. Est-ce qu'on vous fait parfois des remarques sur les documents que vous écrivez? Par exemple concernant des fautes d'orthographe ou de style?**

Vous pouvez également juger l'expression écrite du candidat sur son CV et sa lettre / son e-mail de candidature.

Est-ce qu'ils ont un plan bien structuré

Est-ce qu'il y a des fautes?

**4. Avez-vous besoin de cadres, de règles, de procédures, de méthodes de travail bien définis pour accomplir vos tâches ou non? Pourquoi? Pouvez-vous me donner des exemples?**

Vous êtes sans doute à la recherche d'une combinaison équilibrée de stabilité et de capacité d'adaptation.

**5. A quels valeurs et principes accordez-vous de l'importance pour pouvoir travailler de façon adéquate? Est-ce que votre poste précédent était conforme à ces valeurs? Qu'est-ce qui aurait dû être différent à votre goût?**

**Est-ce le cas pour votre poste actuel?**

Observez surtout la réaction spontanée du candidat, car celle-ci peut déjà donner une indication.

N'accordez pas trop de poids à une réaction d'indifférence, ni à une réaction passionnée.

Le supermarché n'est pas la même chose que l'environnement de travail!

**6. Qu'est-ce que vous avez entrepris ces dernières années que vous considérez comme créatif?**

Il s'agit d'apprécier si le candidat est inventif, s'il propose des idées neuves, originales ou s'il sait introduire des nouvelles méthodes de travail.

Si le candidat parle surtout de sa sphère privée, de ses loisirs, proposez-lui des exemples de cas d'une situation de travail qui vous intéresse.

**7. Est-ce qu'il vous est arrivé de collaborer avec quelqu'un qui souhaitait maintenir les choses en l'état et refusait d'accepter vos propositions de changement? Qu'avez-vous fait**

Comment le candidat s'y prend-t-il avec des personnes aux idées arrêtées?

A-t-il de la souplesse dans son comportement?

**Définition:** Mesure dans laquelle la personne se concentre sur les objectifs fixés et les résultats.

**Description score élevé:** La personne a besoin d'un but bien précis qu'elle s'efforce d'atteindre par tous les moyens, d'un problème qu'elle tente de résoudre avec acharnement ; elle sait précisément ce qu'elle veut atteindre.

**Exemples d'items:**

- Avoir une idée précise de ce que je veux atteindre
- Avoir clairement défini mes objectifs
- Etre orienté vers mon but

---

**Questions d'entretien**

**1. Décrivez-moi le plus gros problème auquel vous avez du faire face l'année passée. Comment avez-vous géré la situation?**

Il s'agit d'apprécier si le candidat applique un raisonnement logique et s'il est concentré sur le but à atteindre.

Est-ce que son raisonnement est cohérent et clair?

Prenez en compte le fait que le candidat est peut-être très tendu.

Essayez d'en faire abstraction!

**2. Avez-vous déjà manqué à vos principes afin d'atteindre un but? Pouvez-vous me donner un exemple?**

C'est une question éthique difficile pour le candidat.

Le fait de tenir à ses principes peut être interprété comme de la rigidité.

Le fait de manquer à ses principes peut être interprété comme un défaut d'intégrité.

Essayez de savoir dans quelle mesure le candidat est axé sur l'atteinte d'un but, jusqu'où est-ce qu'il irait pour arriver à ses fins?

**3. Il arrive à tout le monde de miser sur le mauvais cheval. J'imagine que vous avez déjà fait un choix tactique qui n'a pas mené au résultat souhaité. Pouvez-vous m'en parler?**

C'est une question difficile pour un candidat.

Vous ne devriez la poser que si l'entretien est déjà bien avancé, car le candidat pourrait se renfermer.

Essayez de faire dire au candidat quelles leçons il en a tiré et comment il compte s'y prendre une prochaine fois.

**4. Etes-vous quelqu'un qui fait beaucoup de projets ou peu? Pourquoi?**

Notez que les personnes avec beaucoup de projets ou de plans ne sont pas par définition axés sur l'atteinte d'un but et vice-versa. Continuez à questionner la personne pour savoir si par exemple, elle a des rêves et des projets qu'elle réalise effectivement. Est-ce que, dans la pratique, elle s'y prend de façon méthodique pour atteindre son but?

Est-ce que ses actions s'accordent avec un but clairement défini?

Il arrive également que les personnes qui n'ont pas de projets dispersent leurs efforts. Aussi la question de savoir pourquoi peut être plus intéressante et significative que de savoir si quelqu'un a beaucoup ou peu de projets.

**Définition:** Degré d'endurance et de persévérance de la personne.

**Description score élevé:** Etre endurant et aimer travailler longtemps et avec assiduité. Poursuivre longtemps ses efforts pour résoudre les problèmes.

**Exemples d'items:**

- J'aime bien travailler pendant longtemps avec attention
- Je fais souvent des heures supplémentaires pour parfaire mon travail
- Je suis inusable, même face à des revers répétés

---

**Suggestions**

**Qualités:** Se tourne plutôt vers autre chose en cas de revers. Sait quand il faut s'arrêter et lâcher prise.

**Écueils:** Etre moins persévérant. Avoir du mal à fournir un travail soutenu. Parfois, cesser le travail avant qu'il ne soit terminé.

---

**Questions d'entretien**

**1. Est-ce que vous avez déjà eu l'impression d'avoir sacrifier votre opinion ou votre jugement trop facilement?**

Il est difficile pour un candidat de répondre à cette question.

Demandez-lui de décrire la situation avec un maximum de détails concrets.

Qu'est-ce qu'il a fait et quelles leçons en a-t-il tiré?

Il est important de savoir tirer les enseignements de ses erreurs et de s'y prendre autrement une prochaine fois.

**2. A quels obstacles avez-vous dû faire face récemment? Quels revers avez-vous eu? Qu'avez-vous fait précisément?**

Il s'agit d'apprécier si le candidat a de la persévérance.

Est-ce qu'il fournit un effort supplémentaire pour arriver au résultat, ou est-ce qu'il renonce?

**3. Quel était le projet le plus difficile que vous ayez eu à réaliser?**

Vous ne chercher pas à connaître le contenu précis du projet, mais les enjeux, l'ampleur, la cible, la complexité.

Demandez pourquoi c'était difficile et quelle était le résultat.

Si le résultat était négatif, vérifiez quelles leçons le candidat en a tiré et comment il s'y prendra une prochaine fois.

**4. Quelle était jusqu'à présent votre vente la plus difficile?**

Ne mettez pas le candidat dans une position difficile, il ne s'agit pas de lui faire dire le nom des clients.

Demandez des précisions.

Quel genre de client était-ce?

Quelle était la situation?

Est-ce que vous étiez seul ou avez-vous fait appel à des collègues?

Comment avez-vous résolu le problème?

Quel était le résultat?

Si le résultat n'était pas positif, demandez au candidat quelles leçons il en a tiré.

**5. Pouvez-vous me donner des exemples d'échecs ou de succès d'autres personnes dont vous avez tiré des leçons? Qu'est-ce que vous avez appris?**

Les candidats auront toujours tendance à présenter les choses sous un jour favorable.

Est-ce qu'il se rend compte de ce qui ne va pas dans son entourage et est-ce qu'il adapte son comportement?

Essayez de lui faire décrire la situation le plus précisément possible.

**Question écueil:** Pouvez-vous me donner des exemples qui illustrent que vous êtes un gros travailleur

**Définition:** Mesure dans laquelle la personne s'attache à l'aspect utile et pratique des choses et agit en conséquence.

**Description score élevé:** La personne a le sens pratique, utilise les moyens à sa disposition de manière optimale, dépense à bon escient et tient à ce que les efforts consentis rapporte un bénéfice concret.

**Exemples d'items:**

- Faire en sorte d'en avoir pour son argent
- Ne pas s'attarder trop longtemps aux problèmes et aux obstacles
- Avoir une approche ou une attitude pragmatique

---

**Questions d'entretien**

**1. Pouvez-vous me décrire une situation de surcharge de travail à laquelle vous avez dû faire face? Comment fixez-vous les priorités?**

Questionnez le candidat sur le type de tâches, les délais ou la complexité du travail.

Est-ce qu'il doit par exemple traiter plusieurs tâches de front?

Est-ce qu'il arrive à surmonter les problèmes?

**2. Avez-vous déjà travaillé dans une équipe dépourvue d'énergie? Qu'avez-vous fait pour relancer la machine?**

La façon dont le candidat parle de la situation en dit probablement plus long que les faits eux-mêmes.

Est-ce que le candidat a le sens pratique?

**3. Avez-vous déjà trouvé une solution à un problème réfractaire aux solutions ``classiques``. Quel était ce problème, quelle était votre responsabilité, qu'avez-vous entrepris? Pourquoi personne n'avait pensé à cette solution auparavant, qu'est-ce que votre solution avait d'unique?**

Demandez une description précise de la situation.

**Définition:** Degré de facilité de la personne à prendre position, à prendre des décisions et à s'y tenir.

**Description score élevé:** La personne a des idées fortes et durables, elle sait prendre des décisions rapides et efficaces, va droit au but et se tient à ses décisions.

**Exemples d'items:**

- Ne pas reporter facilement une décision
- Etre convaincu d'avoir pris la bonne décision
- Maintenir mon point de vue pendant une discussion

---

**Suggestions**

**Qualités:** Prend des décisions mûrement réfléchies. Pèse le pour et le contre, prend l'avis des autres en considération avant d'arriver à une décision. Peut être moins ferme dans ses décisions.

**Écueils:** Doute. Etre dépendant de l'avis des autres pour prendre des décisions. Risque de revenir trop rapidement sur ses décisions.

A besoin d'être conforté dans ses décisions.

---

**Questions d'entretien**

**1. Quelle était la décision la plus difficile que vous avez du prendre cette année? Comment êtes vous arrivé à cette décision?**

Cette question vous permet d'apprécier la portée des décisions du candidat, ses responsabilités et la façon dont il arrive à un jugement. Est-ce qu'il se base sur son intuition? Est-ce qu'il se lance sur un coup de tête, ou est-ce qu'il analyse la situation et demande conseil aux autres?

**2. Quel problème vous a donné le plus à réfléchir cette année?**

Notez bien l'ampleur du problème.

Quelles auraient été les conséquences si le problème n'avait pas été résolu de façon adéquate?

Questionnez le candidat sur la façon dont il est arrivé à la solution: quelles étaient ses sources d'information, qui a-t-il consulté?

**3. Est-ce qu'il vous est arrivé de prendre une décision en vous basant sur votre instinct, sans pouvoir vous justifier par un raisonnement logique?**

Vous pouvez poser cette question si l'intuition joue un rôle important dans votre entreprise.

Si un candidat se base toujours sur le raisonnement pour prendre ses décisions, cela ressortira de l'entretien dans son ensemble.

Il ne suffit pas que le candidat affirme qu'il prend des décisions intuitivement, vous devez pouvoir vous en rendre compte.

**4. Est-ce qu'il vous est arrivé de devoir prendre une décision sur le champ? Donnez-moi un exemple. Qu'est-ce que vous avez ressenti?**

**5. Est-ce que vous regrettez certaines décisions? Cela vous arrive souvent? Pouvez-vous me donner un exemple d'une décision que vous avez prise récemment et que vous avez regrettée ensuite? Qu'est-ce que vous auriez fait différemment? Combien de temps avez-vous mis pour prendre cette décision?**

**Question écueil: Est-ce que vous êtes capable de vous adapter aux circonstances dans vos prise de décision?**

Est-ce que le candidat sait aussi se tenir à une décision ou prendre une décision tout seul et défendre sa position jusqu'au bout?

**Définition:** Degré de sensibilité à la pression de la personne et sa capacité à gérer les situations stressantes.

**Description score élevé:** Le candidat continue à agir de manière efficace sous la pression et ne se laisse pas perturber par l'état d'agitation de son environnement et/ou une situation chaotique.

**Exemples d'items:**

- Lorsque les autres s'affolent, je reste calme
- J'ai le sentiment d'être à la hauteur de toutes les situations, même les plus difficiles
- Je n'ai pas de mal à me concentrer dans un environnement chaotique et bruyant

---

**Questions d'entretien**

**1. A propos de quoi est-ce que vous vous êtes le plus énervé ces derniers temps. Pensez-vous que votre énervement était justifié?**

Si le stress et la pression du travail sont élevés dans la fonction, ne vous en cachez pas.

Un candidat qui se laisse facilement désarçonné n'a peut-être pas sa place dans votre entreprise.

La réponse à la question devrait vous permettre d'apprécier si le candidat s'affole facilement.

N'oubliez pas de demander des précisions sur la situation en question!

**2. Tout le monde peut s'impatienter. Quand est-ce que vous vous êtes impatienté pour la dernière fois? Quelle en était la cause et qu'avez-vous fait?**

Une personne qui s'énervé pour un oui ou pour un non ne donne pas l'impression de bien gérer le stress.

Essayez de vous faire une idée exacte de la résistance au stress du candidat.

Vous pouvez toujours demander un deuxième exemple plus tard afin de confirmer votre impression.

**3. Il n'est pas toujours possible de respecter les conventions. Quand est-ce que cela vous est arrivé pour la dernière fois? Qu'avez-vous fait pour éviter ce manquement?**

Expliquez au candidat que le non respect d'une convention en soi n'est pas très grave.

Du moins, s'il a tout fait pour l'éviter et s'il en a tiré quelque leçon.

Questionnez le candidat sur ce qu'il fera certainement autrement une prochaine fois.

**4. Pouvez-vous me donner un exemple de quelque chose qui ne vous a pas réussi? Quelles leçons en avez-vous tirées? Comment gérez-vous votre déception?**

**5. Tout le monde peut rencontrer des obstacles qui entravent l'avancement de son travail: des collègues qui ne collaborent pas, des moyens insuffisants, des délais trop courts. Pouvez-vous me décrire une telle situation? Qu'avez-vous fait?**

Est-ce que la candidat baisse les bras facilement ou est-ce qu'il s'accroche?

Donnez lui éventuellement un petit coup de pouce en lui indiquant plusieurs moyens pour arriver à ses fins malgré les obstacles.

Avez-vous fait appel à d'autres personnes?

Pourquoi la situation vous a-t-elle stressé?

Essayez d'obtenir une image précise de la situation (qui, quoi, où, comment, pourquoi, quand,...).

**6. Pouvez-vous me donner un exemple d'une situation qui a pris un tournant imprévu?**

Il s'agit d'apprécier la facilité du candidat à adapter son comportement.

Est-ce qu'il prend des décisions rapides, est-ce qu'il fonce et se débrouille pour trouver un autre plan?

Ou est-ce qu'il perd ses moyens, et prend une attitude d'attente passive?

Cantonnez-vous à un exemple concret et posez des questions sur le comportement spécifique de ce candidat.

**Définition:** Mesure dans laquelle la personne a besoin de prendre les choses en main et de prendre des responsabilités.

**Description score élevé:** Avoir besoin de diriger les autres et/ou une équipe, et d'être responsable de projets et/ou de personnes.

**Remarques:** Le score de la rubrique responsabilité et leadership donne moins une indication de la capacité à diriger que du besoin de diriger et d'avoir des responsabilités.

**Exemples d'items:**

- Etre le responsable d'un groupe
- Pouvoir exercer du pouvoir et de l'influence
- Etre responsable d'un projet important

---

**Suggestions**

**Qualités:** Ne tient pas forcément à ses responsabilités, sait y renoncer. N'a pas de mal à déléguer. Est plus accommodant.

**Ecueils:** Etre réactionnel ou trop accommodant. Tendance à se décharger de ses responsabilités sur les autres.

---

**Questions d'entretien**

**1. Quelles qualités faut-il avoir pour être un bon ... (commissaire aux comptes, cadre, etc.). Pourquoi ces qualités sont-elles nécessaires?**

Il s'agit moins du contenu de la réponse que de la manière dont la réponse est présentée.

Est-ce que le candidat s'est bien renseigné et est-ce qu'il sait présenter ses connaissances de façon convaincante?

Approfondissez la question.

Et vous, possédez-vous ces qualités?

Pouvez-vous me donner des exemples qui le prouvent?

**2. Qu'est-ce qui vous a causé le plus de soucis ces derniers temps?**

Si le stress et la pression du travail sont élevés dans la fonction, ne vous en cachez pas.

Un candidat qui se laisse facilement désarçonné n'est peut-être pas la personne idéale pour un poste de dirigeant.

La réponse à la question devrait vous permettre d'apprécier si le candidat est facilement déstabilisé.

N'oubliez pas de demander des précisions sur la situation en question.

**3. Pouvez-vous me décrire votre relation avec vos collaborateurs au cours de votre carrière. Par exemple dans vos deux derniers postes. Est-ce que vous avez rencontré des problèmes? Si oui, quelle en était la cause précise à votre avis? Est-ce que vous avez pu résoudre le problème? Quels étaient les aspects positifs? Quelle serait pour vous la relation idéale avec vos collaborateurs?**

Notez l'attitude du candidat par rapport à ses collaborateurs: est-ce qu'il se sent responsable de leurs comportements et est-ce qu'il pense pouvoir influencer sur ces comportements (les diriger)? Quel style de leadership le caractérise le mieux, selon lui?

Notez qu'un environnement de travail n'est jamais tout à fait exempt de problèmes, ne laissez pas le candidat se tirer du sujet par une pirouette. Appréciez l'ampleur des problèmes cités. Si les problèmes sont relativement insignifiants, vous pourriez demander en quoi l'environnement était propice aux bonnes relations.

**4. Estimez-vous que le statut ou le charisme d'un dirigeant soient importants pour ses collaborateurs?**

**Pourquoi? Est-ce que c'est valable pour vous aussi? De quel statut jouissez-vous, en d'autres termes, comment pensez-vous que les autres vous perçoivent ou vous jugent en votre qualité de dirigeant? Comment les autres vous décriraient-ils? Est-ce que cela correspond à la réalité?**

**5. Qu'est-ce qui caractérise votre approche pour motiver ou enthousiasmer quelqu'un?**

Demandez au candidat des exemples de cas où il a appliqué cette approche.

Est-ce que ces exemples concordent avec ce que vous avez pu observer au cours de l'entretien?

Appréciez si cette approche correspond bien au style et à la culture de votre entreprise.

**Question écueil: Comment décririez-vous votre parcours de carrière?**

**Définition:** Mesure dans laquelle la personne est disposée à agir pour aider et/ou soutenir les autres.

**Description score élevé:** La personne est pleine de sollicitude pour les autres, est socialement engagée, idéaliste, toujours prête à aider les autres.

**Exemples d'items:**

- Aider et soutenir les personnes en difficulté me fait du bien
- Je suis bienveillant et j'aime être serviable
- Je me sens souvent appelé à aider les autres

---

**Suggestions**

**Qualités:** A de fortes dispositions à rendre service. Désire aider les autres, même pour rien. Aime faciliter. Compte moins sur la responsabilité des autres.

**Écueils:** Avoir du mal à faire respecter ses limites et à dire non. Risque d'imposer son aide, même si elle n'est pas bienvenue ou souhaitée. Ne pas faire assez confiance à la responsabilité des autres. Ne pas être assez lucide et pragmatique.

Est d'une serviability renforcée pour ses amis et ses connaissances.

---

**Questions d'entretien**

**1. Est-ce que vous avez déjà été médiateur dans un conflit? Pouvez-vous me décrire comment cela s'est passé?**

Il s'agit d'apprécier si le candidat a du tact et est disposé à rendre service.

Si le candidat n'a jamais servi d'intermédiaire dans un conflit, vous pouvez lui demander de décrire une autre situation nécessitant du tact, par exemple l'annonce d'une mauvaise nouvelle.

**2. Est-ce qu'il arrive que des collègues vous demandent un service? Dans quel domaine? Pourquoi est-ce à vous qu'ils s'adressent à votre avis?**

**3. Dans quel domaine pouvez-vous assister vos collègues selon vous? Avez-vous des talents ou une expérience dont ils pourraient profiter? Pouvez-vous me donner un exemple d'une situation où on vous a demandé un service?**

**4. Quand avez-vous, pour la dernière fois et de votre propre initiative, pris le temps pour aider un/une collègue (ou un client), de façon désintéressée?**

**5. Est-ce qu'il vous arrive de prendre plus de travail sur vous pour décharger un/une collègue?**

**6. Avez-vous beaucoup de sollicitude pour les autres? Pourquoi? Pouvez-vous me donner un exemple? Est-ce que vous vous êtes déjà surpris à perdre le sens des proportions concernant vos intérêts et ceux des autres? Qu'est-ce qui s'est passé? Comment avez-vous réagi?**

**Question écueil:** Quelle est votre attitude concernant les problèmes personnels de vos collègues?

**Définition:** Mesure dans laquelle la personne a besoin d'affection et de relations sociales.

**Description score élevé:** La personne accorde beaucoup d'importance à l'amitié et aux relations sociales, elle est prête à s'investir sur ce plan, et à se donner du mal pour ses amis. Elle aime avoir des relations harmonieuses avec ses amis, a le goût du contact et de la communication avec les autres.

**Exemples d'items:**

- Avoir de bons amis est très important pour moi
- J'aime communiquer avec les autres
- J'aime bien faire entrer les gens en contact les uns avec les autres

---

**Suggestions**

**Qualités:** Est une personne très sociable, a plus tendance à traiter les autres comme des égaux et a le goût de communiquer. A un fort besoin de relations d'amitié. S'investit dans ses réseaux.

**Écueils:** Difficulté à imposer ses limites dans le cadre de ses relations amicales. Ne pas être sélectif dans ses contacts. Avoir du mal à distinguer les bons contacts des contacts moins intéressants.

Est d'une serviabilité renforcée pour ses amis et ses connaissances.

---

**Questions d'entretien**

**1. A quels moment consultez-vous vos collègues ou vos supérieurs avant d'entreprendre une action?**

Si vous recherchez une personne indépendante, il est tout de même bon de savoir si elle est capable de collaborer avec les autres.

Demandez des exemples de cas où le candidat a, malgré son caractère indépendant, délibéré avec les autres, .  
Sinon vous risquez de vous retrouver avec un brise-fer sur les bras.

**2. Pouvez-vous me décrire une situation où vous avez très bien opéré au sein d'une équipe? Demandez des précisions: quel était l'objectif de l'équipe, quelle était la contribution du candidat, pourquoi, à son avis, c'était un succès, quel résultat ont-ils obtenu en tant qu'équipe?**

Vous pouvez aussi questionner le candidat sur des cas où le travail en équipe a moins bien fonctionné.

**3. Vous est-il arrivé de faire partie d'une équipe où il n'y avait pas moyen de collaborer? Qu'avez-vous fait pour résoudre les problèmes?**

Cette question vous permet d'apprécier si le candidat a de l'initiative, même s'il n'est pas le responsable du groupe. Quel rôle est-ce que le candidat s'attribue? Est-ce qu'il se sent responsable du résultat d'équipe?

**4. Qu'est-ce que vous faites pour être accepté le plus rapidement possible par vos nouveaux collègues, collaborateurs ou clients?**

Il s'agit d'apprécier comment le candidat se comporte dans une situation nouvelle: est-ce qu'il aborde facilement les autres, est-ce qu'il prend les choses en main?

Demandez-lui comment il s'y prenait dans d'autres entreprises (par exemple lors d'entretiens d'intégration ou en participant à des activités de loisir dans l'entreprise).

**Question écueil: Est-ce que vos collègues sont très importants pour vous?**

