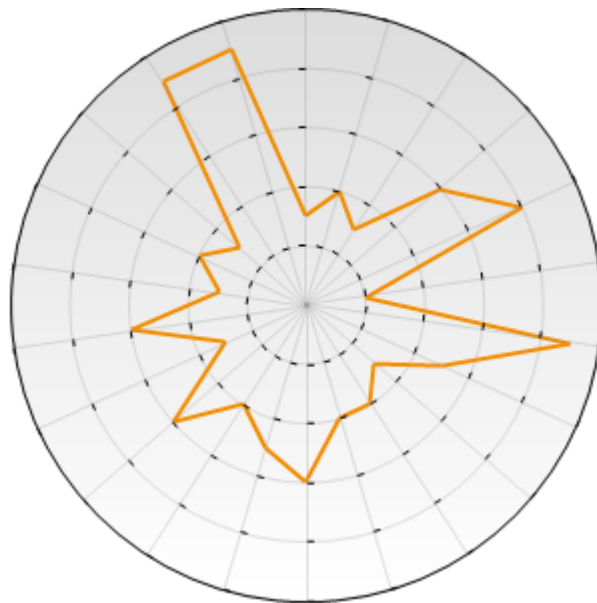


Analyse TMA des Talents

Compte rendu de performance

Paul Durand

1 septembre 2014



Contenu

1. Introduction	3
2. Signification des scores	3
3. Cohérence	3
4. Restitution du bilan TMA	4
5. Description de la personnalité	6
6. Synthèse par dimension de talent	7
7. Indicateurs de talent	8
8. Relevé des compétences	12
9. Matrice TMA de Performance	14
10. Radar TMA et relevé numérique	15
11. Relevé des Dimensions TMA	16

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'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. Signification 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).

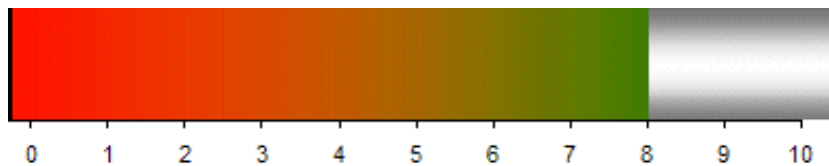
Stanine (abréviation de 'standard nine') est une méthode permettant de répartir en neuf catégories les résultats du groupe de référence. Cela se produit de telle façon que l'échelle Stanine a une répartition standard avec une moyenne de 5 et un écart-type de 2. Le tableau ci-dessous indique la grandeur des catégories Stanine et la concrétisation en catégories de référence.

Stanine	Échelle d'intervalles	Description
1	4%	Très faible
2	7%	Bas
3	12%	Bas
4	17%	Moyenne
5	20%	Moyenne
6	17%	Moyenne
7	12%	Elevé
8	7%	Elevé
9	4%	Très élevé

3. Cohérence

Le test comprend un certain nombre de questions permettant de mesurer la cohérence des réponses fournies. Il est ainsi mesuré si le candidat a fourni des réponses arbitraires ou pas.

Le résultat de cohérence du candidat est ainsi indiqué 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. 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 nommez 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 choisis. 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.

5. Description de la personnalité

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. 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. A ses yeux, la diversité dans le cadre de ses tâches et de ses activités est d'une assez grande importance. 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. 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.

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. Le besoin de structure et d'ordre est fonctionnel chez lui. 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 considérera plusieurs points de vue avant de prendre une décision et pour ce faire, il prendra un certain temps. 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. 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.

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 se conforme à peine aux règles en vigueur et à la culture.

6. Synthèse par dimension de talent

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.

Synthèse des mobiles 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.

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.

Synthèse des talents influenceurs 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.

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.

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.

7. Indicateurs de talent

Ambition et défi (score: 3)

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.

Ecueils: 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.

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

Besoin de considération (score: 3)

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

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

Besoin de soutien (score: 8)

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

Ecueils: Etre très dépendant du soutien des autres pour son équilibre émotionnel. Trop demander de l'énergie de l'entourage.

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

Conformisme (score: 2)

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.

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

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.

Confrontation (score: 9)

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

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

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.

Domination (score: 3)

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.

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.

Persévérance (score: 3)

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

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

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

Prise de décision (score: 3)

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.

Ecueils: 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.

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?

Responsabilité et leadership (score: 3)

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.

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

Serviabilité (score: 9)

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 serviabilité renforcée pour ses amis et ses connaissances.

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

Sociabilité et contact (score: 9)

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.

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

8. Relevé des compétences

Vous voyez pour chaque compétence le potentiel de développement et ainsi la prédisposition du candidat à la compétence en question.

Concernant les compétences pour lesquelles il n'y a pas d'indication du potentiel de développement reposant sur les talents, il est important de découvrir pendant l'entretien si le candidat considère ou non comme excitant et intéressant d'utiliser les compétences en question (si cela est important pour la fonction). Si le candidat est positif à l'égard d'une compétence, celle-ci a peut être considérée comme développable et inversement. Au fur et à mesure de vos constatations, inscrivez ensuite « facile à développer », « plutôt développable » ou « difficile à développer » pour la compétence en question. Inscrivez ensuite le nom de la compétence au bas de la liste des compétences avec le même degré de potentiel de développement dans le tableur de la Matrice TMA de Performance.

Par exemple si vous considérez que la compétence « Expression Écrite » est facile à développer pour ce candidat, vous inscrivez alors « Facile à développer » dans la colonne « Potentiel de Développement » pour de cette compétence. Vous inscrivez ensuite « Expression Écrite » dans le tableur de la matrice Performance de TMA au bas de la liste des compétences « faciles à développer » (le tableur de la matrice Performance de TMA se trouve quelques pages plus loin).

Dans la quatrième, vous pouvez enregistrer la mesure dans laquelle vous pensez que le candidat maîtrise la compétence. Vous pouvez par exemple le découvrir en posant au candidat des questions d'entretien dont vous pouvez trouver un exemple par compétence ci-dessous. Pour plus de questions d'entretien, voir le compte rendu de concordance/appariement de compétences.

Score: 1 = insuffisant, 2 = faible, 3 = médiocre, 4 = convenable, 5 = bien

Nom de la compétence	Potentiel de		1 2 3 4 5	Questions d'entretien
Accompagner	Raisnable	6.5	0 0 0 0 0	Combien de temps consacrez-vous en moyenne à l'évolution de vos collaborateurs ? Citez un exemple de la façon dont vous consacrez ce temps à l'évolution.
Ambition	Difficile	3.33	0 0 0 0 0	Pouvez-vous citer un exemple qui montre à quel point vous attachez de l'importance au fait de gagner ?
Analyse des problèmes	Aucune indication		0 0 0 0 0	Quelle est la dernière fois où vous avez dû faire face à un problème inattendu ? De quoi s'agissait-il exactement ? Quelle était la cause du problème ? Qu'avez-vous fait pour résoudre ce problème ?
Aptitudes orales	Aucune indication		0 0 0 0 0	Des tiers vous ont-ils jamais fait des remarques sur la manière dont vous vous exprimez ? Citez des exemples.
Aptitudes rédactionnelles	Aucune indication		0 0 0 0 0	Quel est le texte que vous avez eu le plus de mal à rédiger jusqu'à présent ? Pourquoi ce texte précis vous causait-il tant de problèmes ?
Assertivité	Facile	7	0 0 0 0 0	Quel genre de personnes trouvez-vous pénibles ? Pourquoi ? Qu'est-ce qui vous agace ? Que faites-vous dans ce genre de situation ?
Attitude	Difficile	2.5	0 0 0 0 0	Vous a-t-on déjà dit quelle est la première impression que vous donnez ? Étayez à l'aide d'un exemple récent. A quoi cela a-t-il servi ?
Audace	Raisnable	6	0 0 0 0 0	Pouvez-vous donner des exemples de décisions "à risques" qui ont eu un effet positif ?
Capacité d'adaptation	Raisnable	6	0 0 0 0 0	Vous est-il déjà arrivé que votre organisation doive changer alors que vous vous y opposiez ? Quand et pourquoi avez-vous pris une position différente ?
Capacité d'apprentissage	Difficile	3	0 0 0 0 0	Sur quels plans avez-vous évolué au cours de l'année écoulée ? D'où cela ressort-il ?
Capacité d'innovation	Raisnable	4.67	0 0 0 0 0	Quelles idées innovantes avez-vous personnellement apportées dans votre travail au cours de l'année écoulée ?
Capacité de jugement	Difficile	3.5	0 0 0 0 0	Vous est-il déjà arrivé de vous laisser influencer par autrui à l'occasion d'une décision importante ?
Commercial	Raisnable	6	0 0 0 0 0	Les clients ont tant des souhaits explicites que des souhaits masqués. Il est difficile de rendre explicite les souhaits masqués. Décrivez la dernière conversation au cours de laquelle vous avez cherché à discerner les souhaits et les besoins d'un client. Comment cela s'est-il passé ? Quels résultats ont pu émaner ?
Conscience de l'environnement professionnel	Raisnable	6	0 0 0 0 0	Quels sont les journaux ou magazines que vous avez lus récemment ? Quelle influence directe les événements de l'actualité ont-ils sur votre environnement proche ?
Conscience de l'organisation	Raisnable	5.5	0 0 0 0 0	Au cours des derniers mois, de quelle manière vous êtes-vous informé(e) de ce qui se passait au sein de votre organisation ou de votre département ?
Conscience politique	Aucune indication		0 0 0 0 0	Citez un exemple de situation dans laquelle votre prise de position politique a été en votre faveur.
Contrôle de l'avancement	Raisnable	5	0 0 0 0 0	De quelle manière vos collaborateurs vous informent-ils de l'avancement de leurs tâches ?
Créativité	Raisnable	6	0 0 0 0 0	Quel a été votre apport d'idées créatives ces derniers temps ? Celles-ci ont-elles paru efficaces et réalisables sur le plan pratique ? Pourquoi l'étaient-elles ou ne l'étaient-elles pas ?
Déléguer	Raisnable	4	0 0 0 0 0	Qui vous remplace au travail en cas de maladie ou de congés ? Dans la pratique, cela s'est-il déjà mal passé ?
Désir de performance	Difficile	3.5	0 0 0 0 0	A quelle occasion votre travail vous paraît-il satisfaisant ? Quelles exigences précises avez-vous quant à votre travail ?

Score: 1 = insuffisant, 2 = faible, 3 = médiocre, 4 = convenable, 5 = bien

Nom de la compétence	Potentiel de		1 2 3 4 5	Questions d'entretien
Développement des collaborateurs	Raisnable	6.5	0 0 0 0 0	Au cours des derniers mois, un nouveau collaborateur s'est-il joint à votre équipe ? Comment l'avez-vous familiarisé avec sa nouvelle fonction ? A votre avis, sur quels points était-il performant ? Sur quels points son travail était-il perfectible ?
Développement personnel	Aucune indication		0 0 0 0 0	Quel objectif souhaitez-vous atteindre dans trois ans ? Que comptez-vous faire pour y arriver ?
Discipline	Difficile	3	0 0 0 0 0	Vous est-il déjà arrivé d'être conscient d'avoir une vision personnelle différente de celle de l'organisation ? Comment avez-vous réagi ? Quel en a été le résultat ?
Ecoute	Raisnable	4	0 0 0 0 0	Pouvez-vous citer une situation de laquelle il ressort que vous avez bien été à l'écoute d'un tiers ? D'où cela ressortait-il ?
Energie	Difficile	3.5	0 0 0 0 0	A quel moment du jour votre activité est-elle optimale ? A quel moment êtes-vous le moins actif et le moins productif ?
Esprit d'initiative	Difficile	3.5	0 0 0 0 0	Quelle a été votre idée la plus originale au travail ? Qu'avez-vous fait pour réaliser avec succès cette idée ?
Esprit d'entreprise	Difficile	3.67	0 0 0 0 0	Êtes-vous une personne entreprenante ? Pouvez-vous citer des exemples d'où cela ressort ?
Esprit de collaboration	Facile	9	0 0 0 0 0	Vous est-il déjà arrivé de faire partie d'une équipe où les objectifs atteints étaient insuffisants en raison d'une mauvaise collaboration ? Quel était votre rôle dans cette affaire ?
Esprit de décision	Difficile	3.5	0 0 0 0 0	Avez-vous déjà laissé filer une opportunité parce que vous avez attendu trop longtemps à prendre une décision ? Citez un exemple.
Expertise	Aucune indication		0 0 0 0 0	Qu'avez-vous fait récemment pour améliorer votre travail ?
Gestion des conflits	Raisnable	4.67	0 0 0 0 0	Comment réagissez-vous à quelque chose qui vous déplaît ? Quelle est la réaction de votre entourage ? Étapez d'un exemple récent.
Gestion du stress	Raisnable	4	0 0 0 0 0	Que considérez-vous comme stressant ? Citez un exemple d'une telle situation. Que faites-vous dans ce cas ?
Identification avec la direction	Difficile	3.5	0 0 0 0 0	Vous est-il déjà arrivé de prendre une décision à l'encontre de l'intérêt de vos collaborateurs ? Pouvez-vous citer un exemple des événements et des conséquences ?
Indépendance	Difficile	3	0 0 0 0 0	Donnez l'exemple d'une divergence d'opinion que vous avez eue avec quelqu'un de votre entourage. A quels arguments de l'autre partie étiez-vous réceptif/réceptive ? Pour quelle autre genre d'arguments êtes-vous moins réceptif/réceptive ?
Intégrité	Aucune indication		0 0 0 0 0	Vous est-il déjà eu à subir une pression afin que vous manifestiez une attitude qui allait à l'encontre de vos sentiments ? Quelle a été votre réaction ? Comment avez-vous réagi ultérieurement ?
Leadership	Raisnable	4	0 0 0 0 0	De quelle manière faites-vous part des objectifs et donnez-vous des instructions à vos collaborateurs ?
Leadership de groupe	Raisnable	5.33	0 0 0 0 0	Pouvez-vous indiquer comment vous vous y prenez avec votre meilleur collaborateur ?
Négocier	Raisnable	4.33	0 0 0 0 0	Décrivez une situation dans laquelle votre négociation a pris une tournure différente de ce que vous escomptiez. Que s'est-il passé ? Quel en était le résultat ?
Orientation résultats	Raisnable	5	0 0 0 0 0	De quelle manière assignez-vous des objectifs dans le cadre de votre travail actuel ? Étapez ceci à l'aide d'exemples concrets.
Orientation vers le client	Facile	7.33	0 0 0 0 0	Parlez-nous d'un client difficile à qui vous avez eu affaire récemment. Pourquoi le trouvez-vous difficile ? Qu'avez-vous fait en fin de compte pour contenter le client ?
Persévérance	Difficile	3	0 0 0 0 0	Citez des obstacles que vous avez rencontrés avant d'en arriver là où vous êtes actuellement.
Perspicacité	Aucune indication		0 0 0 0 0	Vous est-il déjà arrivé que votre analyse d'un problème s'avère très différente de ce que vous pensiez ? Fournissez un exemple. Qu'avez-vous mal évalué ? Comment cela pourrait-il être évité à l'avenir ?
Planification et organisation	Raisnable	5	0 0 0 0 0	De quelle manière vous êtes-vous préparé(e) à cet entretien ?
Pouvoir de persuasion	Raisnable	4	0 0 0 0 0	Quelles sont à votre avis les facultés dont doit disposer un bon vendeur ? Pourquoi êtes-vous de cet avis ? Lesquelles de ces facultés possédez-vous ou ne possédez-vous pas ?
Présentations	Raisnable	5.5	0 0 0 0 0	Décrivez une présentation récente que vous avez faite. Selon vous, quels étaient vos points forts et quels aspects étaient perfectibles ?
Recherche de la qualité	Difficile	3.33	0 0 0 0 0	Comment contrôlez-vous votre propre travail ou celui des autres par rapport aux erreurs ? Quand l'avez-vous fait pour la dernière fois ? Comment vous y êtes-vous pris ? De quelles erreurs s'agissait-il ?
Réseau de relations	Raisnable	6.5	0 0 0 0 0	Comment vous servez-vous du site LinkedIn et quels sont les nouveaux contacts que vous avez pu y nouer ?
Responsabilité	Difficile	3.67	0 0 0 0 0	Fournissez un exemple d'erreur commise par un autre et dont vous avez endossé la responsabilité face à des tiers. Pourquoi ? Qu'avez-vous ensuite fait à l'égard de la personne qui a commis l'erreur ? Quel fut le résultat ?
Sens du détail	Raisnable	4	0 0 0 0 0	Comment vérifiez-vous s'il y a des erreurs dans votre travail (et celui des autres) ? A quelle date l'avez-vous fait pour la dernière fois ? Comment vous y êtes-vous pris(e) ?
Sensibilité aux autres	Raisnable	4	0 0 0 0 0	Pouvez-vous citer un exemple d'une situation récente où vous vous êtes entretenu avec un collaborateur qui avait un problème ? Qui avait pris l'initiative de cet entretien ? Qu'avez-vous fait pour tenter de trouver une solution à ce problème ?
Sociabilité	Facile	7	0 0 0 0 0	Que faites-vous pendant votre temps libre ?
Souplesse du comportement	Raisnable	6.67	0 0 0 0 0	Au cours des derniers mois, y a-t-il eu des circonstances qui ont fait qu'il était plus difficile d'atteindre vos objectifs ? Citez quelques exemples de circonstances extérieures qui ont eu un impact négatif sur la réalisation de ces objectifs.
Vision	Raisnable	5	0 0 0 0 0	Dans votre profession, comment envisagez-vous le futur ? Concrètement parlant, que cela signifie-t-il pour votre organisation ? Quelles perspectives et quelles menaces peuvent en résulter en ce qui vous concerne ?

9. Matrice TMA de Performance

L'objectif est que vous puissiez placer les compétences pertinentes dans l'un des quadrants de la Matrice Performance de TMA de telle sorte que vous puissiez voir en un coup d'oeil ce que vous pouvez faire de mieux avec les compétences en question par rapport au candidat. Vous allez ensuite travailler comme suit:

Regardez dans les deux pages précédentes quel résultat vous avez attribué à une compétence pertinente et placez-le ensuite dans la colonne correspondant au potentiel de développement de cette compétence et à hauteur du résultat que vous lui avez attribué. Vous avez par exemple donné un 5 à la compétence « Présenter » dans la page précédente et si « Présenter » est marqué comme « Facile à développer », inscrivez alors « Présenter » en haut à droite du quadrant « Mettre à profit et renforcer ».

5			
4			
3			
2			
1			
	MAITRISER LES RISQUES	METTRE À PROFIT ET RENFORCER	
	CONTOURNER	INVESTIR ET DÉVELOPPER	

Difficile

- Ambition
- Attitude
- Capacité d'apprentissage
- Capacité de jugement
- Désir de performance
- Discipline
- Energie
- Esprit d'initiative
- Esprit d'entreprise
- Esprit de décision
- Identification avec la direction
- Indépendance
- Persévérance
- Recherche de la qualité
- Responsabilité

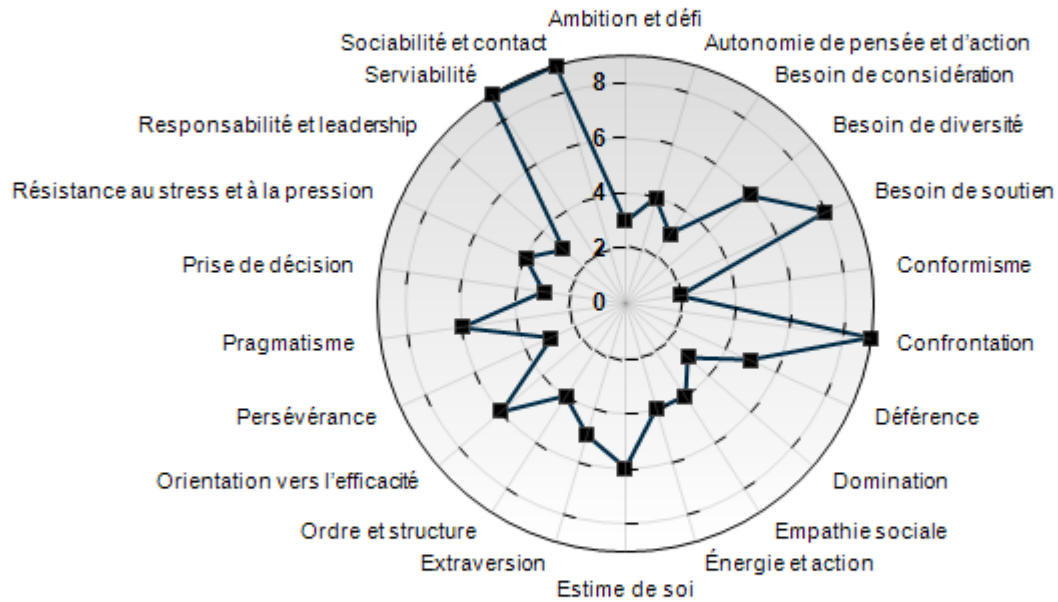
Raisnable

- Accompagner
- Audace
- Capacité d'adaptation
- Capacité d'innovation
- Commercial
- Conscience de l'environnement professionnel
- Conscience de l'organisation
- Contrôle de l'avancement
- Créativité
- Déléguer
- Développement des collaborateurs
- Ecoute
- Gestion des conflits
- Gestion du stress
- Leadership
- Leadership de groupe
- Négociateur
- Orientation résultats
- Planification et organisation
- Pouvoir de persuasion
- Présentations
- Réseau de relations
- Sens du détail
- Sensibilité aux autres
- Souplesse du comportement
- Vision

Facile

- Assertivité
- Esprit de collaboration
- Orientation vers le client
- Sociabilité

10. Radar TMA et relevé numérique

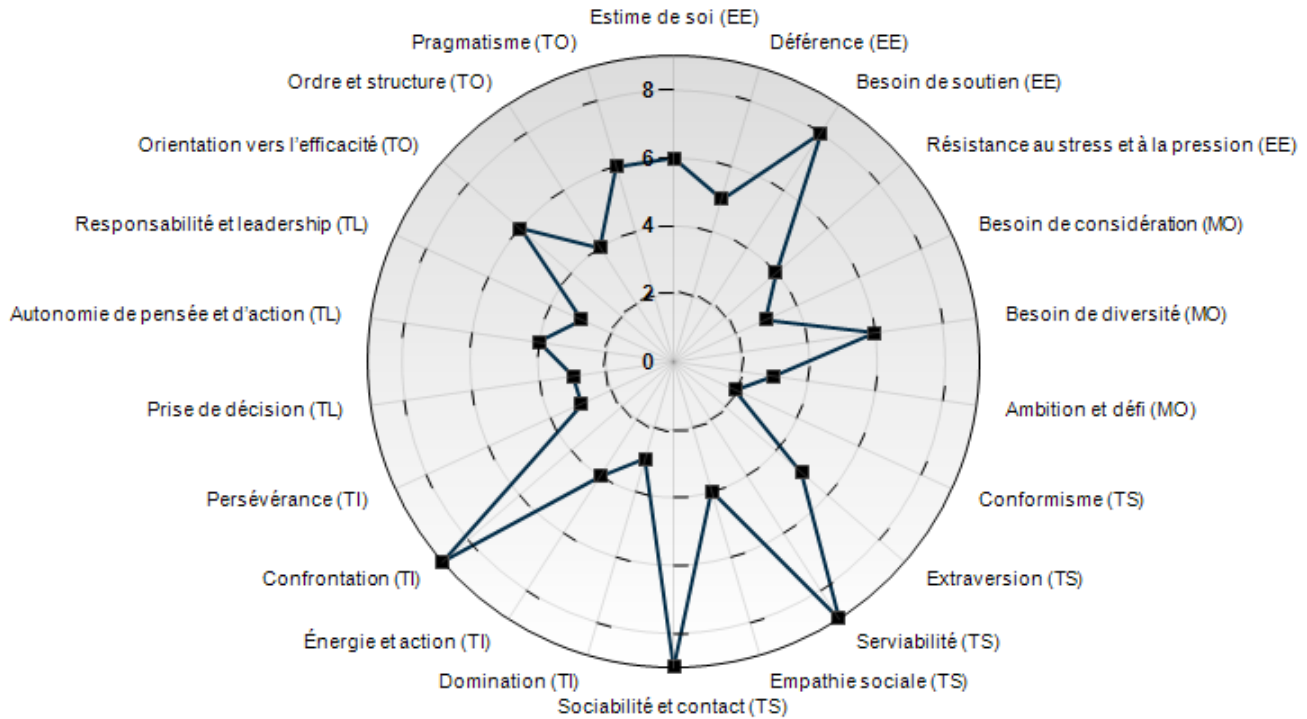


Talents	Score
Ambition et défi	3
Autonomie de pensée et d'action	4
Besoin de considération	3
Besoin de diversité	6
Besoin de soutien	8
Conformisme	2
Confrontation	9
Déférence	5
Domination	3
Empathie sociale	4
Énergie et action	4

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

11. Relevé 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