



**DNLA PCS**



## Responsabilité personnelle \*

### Définition :

Le facteur de responsabilité personnelle ne concerne pas l'autonomie et l'action indépendante au travail, mais l'efficacité personnelle. Le facteur de responsabilité personnelle décrit plutôt si quelqu'un croit / ressent qu'il a lui-même le contrôle de sa propre réussite et de son propre échec dans le domaine professionnel. Si une personne fait l'expérience que "plus je fais d'efforts, plus je me prépare, plus j'ai de chances de réussir et d'atteindre mes objectifs", cela l'incitera à faire des efforts, ce qui augmentera la probabilité d'atteindre ses objectifs. En revanche, lorsqu'une personne ne se sent pas autonome mais hétéronome, déterminée par d'autres, lorsque son succès semble dépendre en grande partie du hasard et de la chance, ou même lorsqu'elle a le sentiment d'avoir les mains liées cela freine sa réussite. Si on a l'impression d'avoir les mains liées, que son succès dépend de personnes ou de choses sur lesquelles on n'a aucune influence, cela freine les performances et peut même, dans les cas extrêmes, nous amener à une résignation et à une passivité totale.

### Bien développé (4) :

Les personnes qui ont du potentiel bien développé en matière de la responsabilité personnelle savent qu'elles sont en grande partie elles-mêmes responsables de leur succès dans le domaine professionnel. Bien sûr, il y a toujours des choses que nous ne pouvons pas contrôler, mais en général, la réussite professionnelle dépend de nos propres efforts. Plus on s'investit dans un objectif, plus on a de chances de l'atteindre. Dans des situations difficiles, la responsabilité personnelle les aide à influencer positivement les choses, même là où il y a des obstacles et des difficultés

### Fortement développé (5) :

Votre responsabilité personnelle est actuellement fortement développée. Les personnes ayant un haut niveau de "responsabilité personnelle" accepteront positivement les défis professionnels et les relèveront également, car elles savent que leur propre engagement et leurs propres qualités personnelles sont un facteur décisif pour la réussite professionnelle. Ils travaillent dur pour leur succès professionnel et s'engagent à atteindre leurs objectifs. Ils sont donc prêts à travailler sur eux-mêmes, à apprendre et à s'améliorer. C'est une base importante pour une réussite durable. Dans des situations difficiles, la responsabilité personnelle les aide à influencer positivement les choses, même là où il y a des obstacles et des difficultés, et à les surmonter en fin de compte.

### A la limite supérieure, très fortement développé (6 & 7) :

Votre responsabilité personnelle est actuellement très fortement développée. Les personnes qui ont un très haut niveau de "responsabilité personnelle" acceptent et maîtrisent positivement les défis et les tâches professionnelles parce qu'elles savent que leur propre engagement et leurs propres qualités personnelles sont un facteur décisif pour la réussite professionnelle. Typiquement, ils sont convaincus qu'ils peuvent en principe accomplir n'importe quoi s'ils le veulent. Aucun objectif ne semble irréalisable ou complètement illusoire. En conséquence, ils travaillent dur pour leur réussite professionnelle et pour atteindre leurs objectifs, et pour s'améliorer.

D'une part, cela libère de nombreuses réserves d'énergie et aide à travailler sur le long terme à la réussite de la cause en laquelle on croit.

La situation devient toujours problématique lorsqu'une personne a des exigences excessives quant à ses propres performances et qu'elle pense pouvoir tout contrôler et influencer. Cela peut alors mener à la "chute", car le risque est grand que la réalité ne soit jamais tout à fait à



la hauteur de ses propres exigences, même si l'on obtient des résultats respectables. On risque alors de ne jamais être vraiment satisfait de soi-même.

### **Oscillant, actuellement en partie exagéré : (OSZ)**

Votre responsabilité personnelle est parfois exagérée et s'étend du niveau normal jusqu'à dépasser la valeur maximale (7). Vos objectifs et vos exigences envers vous-même sont parfois un peu exagérés. Ces objectifs trop ambitieux risquent de ne pas être atteints, ce qui peut entraîner une certaine frustration.

De plus, une telle attitude peut avoir un effet dissuasif sur les autres, notamment lorsqu'elle se manifeste par une attitude acharnée et trop ambitieuse.

### **Légèrement en dessous de la zone optimale (dans le benchmark avec les meilleurs du groupe de comparaison) (3) :**

Votre responsabilité personnelle est généralement bien développée et sera certainement suffisante dans la plupart des situations. Mais parfois, vous pourriez vous retrouver dans des situations où vous avez l'impression de ne pas pouvoir faire grand-chose ou d'être confronté à des choses pour lesquelles vous pensez "c'est comme ça, on n'y peut rien faire". Si, dans ces situations, on parvient à changer sa propre focalisation et à renforcer sa foi en ses propres capacités et possibilités, on pourra alors influencer encore plus de choses et de situations au domaine professionnelle dans son propre sens et même des choses qui semblaient d'abord impossibles deviendront soudain réalisables.

### **Fortement en dessous de la zone optimale (dans le benchmark avec les meilleurs du groupe de comparaison), Actuellement peu prononcé (1 & 2) :**

Votre potentiel de responsabilité personnelle est actuellement très faible. Les personnes ayant un très faible potentiel dans le domaine de la "responsabilité personnelle" ont typiquement le sentiment de ne pas pouvoir maîtriser elles-mêmes leurs succès et leurs échecs dans le domaine professionnel. Elles se sentent à la merci des autres et ont l'impression que le succès de leur travail n'est pas déterminé par elles-mêmes, mais par des facteurs ou des personnes sur lesquels elles n'ont pratiquement aucun contrôle. Dans les cas extrêmes, ces personnes se sentent totalement déterminées par d'autres et totalement impuissantes face aux influences de leur environnement.

En conséquence, on adopte souvent une attitude passive, on "subit son destin" pour ainsi dire. Des réactions de fuite sont également fréquentes dans de telles situations. Tout cela est même compréhensible, car on ne pense plus du tout pouvoir façonner ou influencer positivement quelque chose. On ne prend plus les choses en main parce qu'on pense qu'on ne peut "rien faire".



## Besoin d'Accomplissement \*

### Définition :

Le facteur du besoin d'accomplissement décrit deux choses : d'une part, il s'agit des objectifs - ceux que nous fixent le patron, l'entreprise ou le client, ou même ceux que nous nous fixons nous-mêmes - et d'autre part, de la manière dont nous réagissons à ces objectifs : Sont-ils pour nous un bon repère, une ligne directrice et nous aident-ils à nous développer, à grandir et à viser plus haut - ou semblent-ils inatteignables et, dans le pire des cas, génèrent-ils même un blocage total de la performance et une anxiété de la performance ?

Le deuxième aspect concerne la performance sous pression, la performance dans des situations exceptionnelles. Dans quelle mesure réussissons-nous à donner le meilleur de nous-mêmes lorsqu'il le faut, par exemple lors d'un examen ou d'une présentation importante chez un client ? Est-ce que c'est justement à ce moment-là, avec le surplus d'adrénaline, que nous pouvons donner le meilleur de nous-mêmes ou est-ce que nous nous bloquons plutôt ? Pouvons-nous faire appel à nos qualités uniquement lorsque nous sommes dans un environnement calme et "protégé" ou également quand cela est vraiment important ? Le facteur "besoin d'accomplissement" englobe tout cela.

### Bien développé (4) :

Votre besoin d'accomplissement est bien développé. Les personnes dont le besoin d'accomplissement est bien développé sont capables d'accepter et de maîtriser les défis professionnels normaux de manière positive. Même dans des situations difficiles, elles sont généralement capables de faire appel à leurs capacités. Les objectifs sont généralement accueillis positivement, ils permettent de s'orienter et de savoir clairement où l'on se situe. Et les efforts fournis pour atteindre les objectifs fixés permettent d'évoluer et de s'améliorer petit à petit, un peu comme un sportif de haut niveau qui s'entraîne régulièrement.

### Fortement développé (5) :

Votre besoin d'accomplissement est très bien développé actuellement. Les personnes dont le besoin d'accomplissement est bien développé sont capables d'accepter et de maîtriser les défis professionnels normaux de manière positive. Même dans des situations difficiles, elles sont capables de faire appel à leurs capacités. Les objectifs sont reçus positivement. Ils servent de "ligne directrice", ils donnent de l'orientation et de la clarté sur la situation où vous vous trouvez. Les efforts fournis pour atteindre les objectifs fixés permettent d'évoluer et de s'améliorer petit à petit, un peu comme un sportif de haut niveau qui s'entraîne régulièrement. On "se développe face à ses responsabilités".

Si l'on réussit à les accomplir, on est prêt à se lancer dans de nouvelles tâches encore plus exigeantes. Les personnes dont le besoin d'accomplissement est très prononcé aiment souvent les tâches et les situations exigeantes et stimulantes qui leur permettent d'exprimer tout leur potentiel et de démontrer leurs capacités.

### A la limite supérieure, très fortement développé (6 & 7)

Votre besoin d'accomplissement est actuellement très fortement développée.

Les personnes dont le besoin d'accomplissement est très prononcé aiment souvent les tâches et les situations exigeantes et stimulantes qui leur permettent d'exprimer tout leur potentiel et de faire preuve de leurs capacités. Les objectifs sont pour eux une source d'inspiration et une source de motivation.

Vous avez ainsi les meilleures conditions pour accomplir beaucoup de choses pour vous-même et pour les autres. Mais veuillez éventuellement à ce que, comme tout le monde, vous ayez des limites et que vous n'en demandiez pas trop à vous-même.



Mais attention, il y a toujours le risque d'en faire trop. Les personnes qui sont très exigeantes envers elles-mêmes et envers leurs performances attendent parfois automatiquement la même chose des autres - qui ne peuvent peut-être pas être aussi performants qu'elles-mêmes en ce moment.

### **Oscillant, actuellement en partie exagéré : (OSZ)**

Votre besoin d'accomplissement est parfois exagéré et s'étend du niveau normal jusqu'à dépasser la valeur maximale (7). Peut-être vous êtes déjà devenu si ambitieux en ce qui concerne vos objectifs personnels et vos exigences envers vous-même que vous voulez parfois vous surpasser et que vous essayez de rendre l'impossible possible ? Le perfectionnisme est aussi typique de telles personnes.

Le risque est alors de "dépasser les bornes", de se dépasser soi-même ou de dépasser les autres dans son environnement et de surestimer ses propres ressources et possibilités. Lorsque les choses ne se passent plus aussi bien que d'habitude, peut-être de manière inattendue et sans que vous en soyez responsable, vous êtes soudain confronté à vos propres limites, dont vous n'aviez peut-être même plus vraiment conscience. En réaction, il se peut qu'on se sente frustré et/ou qu'on commence à douter de soi.

### **Légèrement en dessous de la zone optimale (dans le benchmark avec les meilleurs du groupe de comparaison) (3) :**

Votre besoin d'accomplissement est en principe bien développé et sera certainement suffisant dans de nombreuses situations. Cependant, il pourrait parfois arriver que votre besoin d'accomplissement et vos capacités soient bloqués et ne suffiront pas à maîtriser parfaitement tous les défis professionnels.

### **Fortement en dessous de la zone optimale (dans le benchmark avec les meilleurs du groupe de comparaison), Actuellement peu prononcé (1 & 2) :**

Votre besoin d'accomplissement est actuellement fortement réduit. Selon toute vraisemblance, vous n'êtes pas en mesure d'aborder de nouveaux défis professionnels ou des situations de performance telles qu'un examen ou un rendez-vous d'affaires important avec autant d'ouverture et de confiance que cela a pu être le cas auparavant. Au contraire, il se peut que certaines situations et défis de ce type vous mettent mal à l'aise, voire vous angoissent.

Mais ne vous inquiétez pas : vous n'êtes pas seul(e) dans cette situation. De nombreuses personnes vivent de telles situations et phases et peuvent les surmonter avec succès et retrouver leur besoin d'accomplissement naturel.



## Confiance en soi

### **Définition :**

Le facteur "confiance en soi" décrit la manière dont une personne évalue ses propres capacités par rapport à la difficulté d'une tâche à venir. D'une part, on évalue (tout à fait inconsciemment) ses propres capacités, sa propre expérience, etc. et, d'autre part, on évalue la difficulté de la tâche à venir. (Qu'attend-on de moi, que dois-je livrer, dans quel délai ?) Si les deux sont en accord et que l'on estime que ses propres capacités sont suffisantes pour répondre aux exigences, la conséquence est la confiance en soi : On se sent capable d'accomplir la tâche.

Mais ce qui est intéressant, c'est que les deux évaluations, celle de ses propres capacités et celle de la difficulté de la tâche à accomplir, sont tout d'abord subjectives. Un manque de confiance en soi peut donc provenir d'une sous-estimation de soi et de ses capacités, ou d'une surestimation de la difficulté de la tâche à accomplir, ou encore, comme c'est souvent le cas dans la pratique, du fait que l'on ne sait pas encore exactement ce que l'on attend et ce que l'on exige de soi.

Une confiance en soi exagérée par contre pourrait provenir d'une surestimation de soi ou d'une sous-estimation de la difficulté de la tâche.

### **Bien développé (4) :**

Leur confiance en soi est bien développée. Ceux qui ont une bonne confiance en eux sont capables de correctement évaluer leurs propres capacités ainsi que la difficulté d'une tâche. Elles ont généralement confiance en elles (= elles pensent que leurs capacités sont suffisantes pour accomplir leurs tâches) et si elles ne le font pas, ce n'est pas parce qu'elles se sous-estiment, mais parce que leurs compétences ne sont effectivement pas suffisantes pour accomplir la tâche. Grâce à leur bonne confiance en eux, ils peuvent également aborder sans crainte des différences d'opinion ou des situations professionnelles difficiles et les maîtriser parfaitement.

### **Fortement développé (5) :**

Leur confiance en soi est actuellement très bien développée. Ceux qui ont une bonne confiance en eux sont capables de très précisément évaluer leurs propres capacités ainsi que la difficulté d'une tâche. Elles ont généralement confiance en elles (= elles pensent que leurs capacités sont suffisantes pour accomplir leurs tâches). Grâce à leur très bonne confiance en eux, ils peuvent également relever des défis professionnels et des situations difficiles avec assurance et les maîtriser parfaitement. Celles-ci ne sont pas considérées comme problématiques, mais au contraire généralement accueillies comme une possibilité de démontrer ses capacités et d'utiliser son potentiel pour atteindre des performances maximales. Ils sont généralement très convaincus de ce qu'ils font et n'ont donc aucun mal à défendre leur propre point de vue et leur approche.

### **A la limite supérieure, très fortement développé (6 & 7) :**

Vous avez une très bonne confiance en vous en ce moment. Les personnes qui ont une très grande confiance en elles sont très sûres d'elles et de leurs capacités.

Par conséquent, les défis professionnels et les situations difficiles ne sont pas considérés comme des problèmes, mais plutôt comme une opportunité de démontrer ses capacités et d'utiliser son potentiel pour atteindre des performances maximales.

Ces personnes sont convaincues à 100 % de ce qu'elles font et n'ont donc aucun mal à défendre leur point de vue et leur approche.



La situation devient toujours problématique lorsque la confiance en soi menace de se transformer en surestimation de soi. Le secret est d'évaluer ses propres capacités de manière réaliste, malgré tous les succès obtenus et malgré la confiance légitime en ses propres capacités, et de ne pas accepter d'obligations ou de se fixer des objectifs que l'on ne pourra finalement pas atteindre.

On se met inutilement la pression et soit on réussit - mais on travaille alors toujours à la limite, ce qui peut avoir à la longue des conséquences négatives, notamment pour sa propre santé - soit on échoue. Cette surestimation de soi et ce surmenage pourraient causer de très gros dommages à l'entreprise. Pour la personne concernée également, pour l'image qu'elle a d'elle-même, un cas de surestimation de soi serait négatif, car on serait alors confronté assez brutalement à ses propres limites. Mieux vaut donc trouver à temps la limite et un bon équilibre. Il ne faut pas seulement utiliser ses qualités pour savoir ce que l'on sait faire, mais aussi pour reconnaître clairement quand on ne sait pas bien faire quelque chose. Cela vous rend, soit dit en passant, encore plus sympathique et humain. En effet, si vous donnez l'impression de pouvoir tout faire (comme un "Superman" ou une "Superwoman"), vous aurez vite l'air arrogant et prétentieux aux yeux des autres.

### **Oscillant, actuellement en partie exagéré : (OSZ)**

Leur confiance en soi est parfois exagérée et s'étend du niveau normal jusqu'à dépasser la valeur maximale (7). Dans ces cas-là, la confiance en soi, par rapport à la valeur habituelle, est un peu exagérée et un peu trop confiante. Il y a un risque de se surestimer.

La situation devient toujours problématique lorsque la confiance en soi menace de se transformer en surestimation de soi. Le secret est d'évaluer ses propres capacités de manière réaliste, malgré tous les succès obtenus et malgré la confiance légitime en ses propres capacités, et de ne pas accepter d'obligations ou de se fixer des objectifs que l'on ne pourra finalement pas atteindre.

Veillez vérifier si vous vous êtes déjà trouvé dans des situations où vous avez dû constater après coup que vous aviez surestimé vos propres capacités ou que vous vous étiez tout simplement surestimé. Vous est-il déjà arrivé d'être accusé d'ambition démesurée, d'arrogance ou de surestimation de soi ?

### **Légèrement en dessous de la zone optimale (dans le benchmark avec les meilleurs du groupe de comparaison) (3) :**

Leur confiance en soi est généralement bien développée et sera certainement suffisante dans la plupart des situations. Les personnes qui ont une bonne confiance en elles sont capables d'évaluer correctement leurs propres capacités ainsi que la difficulté d'une tâche. En général, elles se sentent capables d'accomplir les tâches qui leur sont confiées (= elles pensent que leurs capacités sont suffisantes pour accomplir leurs tâches). Il se peut toutefois qu'ils sous-estiment encore leurs propres capacités ou qu'ils surestiment la difficulté et la complexité d'une tâche à accomplir. C'est dommage, car cela signifie que l'on n'exploite pas entièrement son propre potentiel et que l'on n'est peut-être même pas conscient de ce potentiel.

Des situations professionnelles difficiles, de nouvelles exigences, des divergences d'opinion, etc. génèrent alors des peurs et des pressions injustifiées, car on se sent plus facilement attaqué et une discussion sur une question de contenu est rapidement considérée comme une attaque personnelle ou un échec personnel.

De plus, ces personnes s'autocritiquent souvent de manière exagérée. Les personnes ayant une faible confiance en elles évitent donc souvent autant que possible les tâches difficiles, les défis professionnels et les situations potentiellement conflictuelles. Elles donnent ainsi l'impression de s'adapter et d'avoir peur - et renforcent leur auto-perception ("je ne peux pas



le faire") parce qu'elles évitent d'emblée les situations dans lesquelles elles pourraient avoir des expériences de réussite et renforcer leur confiance en elles.

**Fortement en dessous de la zone optimale (dans le benchmark avec les meilleurs du groupe de comparaison), Actuellement peu prononcé (1 & 2)**

Leur confiance en soi est très faible actuellement. Les personnes qui ont très peu confiance en elles sous-estiment totalement leurs propres capacités et elles-mêmes et/ou elles surestiment le degré de difficulté des tâches qui leur sont confiées. Elles n'ont pas assez confiance en elles et craignent l'échec. Lors de discussions ou de divergences d'opinion, ils s'autocritiquent ou se tiennent à l'écart alors qu'ils pourraient contribuer à beaucoup de choses. Ils évitent les situations de conflit (inconsciemment). Les personnes extérieures perçoivent leur comportement comme trop adapté. Souvent, ils se mettent eux-mêmes dans des situations désagréables parce qu'ils "fuient" littéralement. Ils sont ainsi loin d'exploiter leur vrai potentiel et leurs capacités.



## Motivation

### **Définition :**

Le facteur "motivation" décrit le degré d'identification d'une personne avec son travail et ses tâches. Dans l'idéal, les objectifs et les valeurs de l'entreprise pour laquelle on travaille coïncident pratiquement à 100 % avec ses propres objectifs et valeurs.

Les personnes très motivées ont envie de faire ce qu'elles font, elles aiment leur métier/leurs tâches et s'investissent dans leur travail avec toute leur énergie, leurs idées et leur engagement. Et cela se voit généralement : Lorsqu'une personne a trouvé exactement "son truc", le métier de ses rêves, cela se voit sur elle et sur le résultat de son travail, quel que soit le métier qu'elle exerce. Les personnes très motivées et très attachées à leur travail et à leur fonction ont généralement beaucoup plus de succès que celles dont l'attachement émotionnel est faible.

### **Bien développé (4) :**

Leur motivation est bien développée. Ceux qui ont un haut niveau de motivation s'identifient fortement à leur travail et à leurs tâches. Elles ont un engagement émotionnel élevé dans ce qu'elles font. En général, ces personnes trouvent dans leur travail de la satisfaction et de l'affirmation de soi, de l'énergie et le sentiment agréable d'avoir accompli quelque chose d'utile et de bien.

Elles reçoivent du feedback positif et trouvent un sens à leur travail. Tous ces éléments sont nécessaires pour faire du bon travail à long terme et pour réussir dans sa profession.

### **Fortement développé (5) :**

Le facteur "motivation" décrit le degré d'identification d'une personne avec son travail et ses tâches. Idéalement, les objectifs et les valeurs de l'entreprise pour laquelle on travaille coïncident pratiquement à 100 % avec les siens.

Les personnes très motivées ont envie de travailler, elles aiment leur métier/leurs tâches et s'investissent dans leur travail avec toute leur énergie, leurs idées et leur engagement. Et cela se voit généralement : Lorsqu'une personne a trouvé exactement "son truc", le métier de ses rêves, cela se voit sur elle et sur le résultat de son travail, quel que soit le métier qu'elle exerce. Les personnes très motivées et très attachées à leur travail et à leur fonction ont généralement beaucoup plus de succès que celles dont l'attachement émotionnel est faible.

### **A la limite supérieure, très fortement développé (6 & 7) :**

Votre motivation est très fortement développée en ce moment. Les personnes qui sont très motivées s'identifient fortement à leur travail et à leurs tâches. Elles ont un rapport émotionnel très fort avec leur entreprise et avec ce qu'elles font. Ces personnes retirent de leur travail de la satisfaction et de l'affirmation de soi, de l'énergie et le sentiment agréable d'avoir accompli quelque chose d'utile et de bien. Elles reçoivent un feedback positif au travail et trouvent du sens à leur travail. Les personnes très motivées veulent toujours obtenir le meilleur résultat possible pour elles-mêmes et pour leur entreprise. La volonté de fournir de très bonnes prestations et les performances qui en résultent sont par conséquent élevées. Ce sont les personnes ayant une très grande motivation qui réussissent le mieux à long terme dans leur travail. Sans un haut niveau de motivation, il est impossible d'atteindre de véritables performances de pointe.

De plus, les personnes très motivées transmettent souvent leur engagement aux autres et les incitent à s'investir pleinement et à fournir de très bonnes prestations.



La situation devient toujours problématique lorsqu'un niveau de motivation élevé conduit parfois à la "surmotivation". Si quelqu'un poursuit ses objectifs de manière trop ambitieuse et presque "fanatique", cela peut devenir un lourd fardeau pour lui et pour les personnes de son environnement. Il est alors facile d'aller trop loin.

### **Oscillant, actuellement en partie exagéré : (OSZ)**

Votre motivation est parfois exagérée et s'étend du niveau normal jusqu'à dépasser la valeur maximale (7). Dans ces cas-là, la motivation, qui est déjà très bonne, devient un peu excessive. Le risque est de se mettre à l'œuvre de manière trop motivée.

Ne faites pas l'erreur de vouloir trop en faire, trop vite, par excès d'enthousiasme. Cela ne marche pas, en général, et parfois, cela peut même causer des dégâts. Un sage a dit un jour : "L'herbe ne pousse pas plus vite si on tire dessus (on l'arrache tout au plus)".

### **Légèrement en dessous de la zone optimale (dans le benchmark avec les meilleurs du groupe de comparaison) (3) :**

Votre motivation est généralement bien développée et, dans la plupart des situations, elle sera certainement suffisante pour accomplir toutes les tâches qui vous incombent avec plaisir et pour travailler avec succès. Mais dans certaines situations, il se peut que vous manquiez un peu de rapport avec ce que vous faites. Le lien émotionnel avec l'entreprise et ses objectifs et avec vos propres tâches n'est alors peut-être pas toujours à 100%. Peut-être que vous ne pouvez pas complètement vous identifier à certaines choses, que vous n'adhérez pas entièrement à certaines choses et que vous ne voyez pas le sens de certaines choses, de certains travaux ou de certaines décisions ? De même, si l'on manque de reconnaissance et l'estime ainsi que de possibilités d'implication, si l'on ne se sent pas vraiment à sa place ou si l'on a l'impression de ne pas faire vraiment les choses que l'on fait le mieux et qui nous font le plus plaisir, la motivation, qui est pourtant bonne, peut rapidement en souffrir.

### **Fortement en dessous de la zone optimale (dans le benchmark avec les meilleurs du groupe de comparaison), Actuellement peu prononcé (1 & 2)**

Votre motivation est très faible en ce moment. Les personnes très peu motivées ne voient souvent plus aucun sens dans leur travail, elles sont littéralement aliénées de leur travail - ou de l'entreprise ou des personnes pour lesquelles elles travaillent. Souvent, cela peut même aller jusqu'à un état que l'on appelle "démission mentale".

Il en résulte un manque de performance et/ou un manque de volonté et d'envie (ou ce qui ressemble à un manque d'envie pour les personnes extérieures), alors qu'en réalité, la personne concernée serait peut-être tout à fait motivée, mais que certains facteurs empêchant la performance de s'exprimer dans la pratique.

La raison peut en être des obstacles à la performance, des frustrations et des facteurs de démotivation typiques tels que le manque d'estime ou le manque de perspectives professionnelles. Dans tous les cas, la situation actuelle est douloureuse, tant pour la personne concernée que pour l'entreprise en question. Il faut trouver au plus vite une solution et un moyen de retrouver la force et l'enthousiasme d'antan. Sinon, dans le pire des cas, on en arrive à un état (qui n'est malheureusement pas du tout rare selon les études de l'institut Gallup, et qui concerne régulièrement environ 15% des employés) que l'on appelle "démission mentale" : le rapport émotionnel à son travail / à son entreprise / aux tâches confiées est pour le moment nul.



## Sociabilité

### **Définition :**

Le facteur "sociabilité" n'est pas lié à la facilité à parler, à l'extraversion ou à la maîtrise du small talk. Il s'agit ici d'un autre type de contact : La sociabilité signifie que l'on est capable d'établir une bonne relation personnelle avec quelqu'un, une relation de confiance. On découvre par exemple des points communs insoupçonnés, on découvre des aspects inconnus chez l'autre, des talents et des intérêts que l'on n'aurait peut-être jamais soupçonnés là. On découvre des intérêts communs ou des expériences que soi-même et l'autre ont déjà faites. Mais pour que cela se développe, il faut que l'autre s'ouvre un peu et que l'on soit soi-même prêt à s'ouvrir un peu à l'autre. Ce processus d'"auto-ouverture" (en anglais : "self-disclosure") et de rapprochement, c'est de cela qu'il s'agit ici.

Pourquoi avons-nous besoin de cette qualité dans la vie professionnelle ? L'effet est que la distance est abolie. On devient "proche" et l'autre peut mieux évaluer à qui il a affaire. Et la collaboration avec des personnes avec lesquelles on a un bon contact personnel est tout simplement plus agréable qu'avec quelqu'un d'extrêmement objectif, fermé, froid et distant, ou du moins qui donne cette impression. Les questions de fond et les divergences de points de vue sont beaucoup plus faciles à discuter lorsque l'on a une bonne relation personnelle de confiance avec quelqu'un et même les conflits d'intérêts peuvent être résolus beaucoup plus facilement sur une bonne base personnelle que lorsque l'on a une "relation de travail" purement fonctionnelle avec quelqu'un.

### **Bien développé (4) :**

Votre sociabilité est bien développée. Les personnes sociables savent établir une bonne relation personnelle avec tous ceux qui les entourent. On raconte quelque chose de soi, on apprend quelque chose de l'autre, ce qui crée un niveau personnel et de la sympathie ou du moins du respect et de la compréhension mutuels. Le rapport avec les clients, les collègues, etc. sera ainsi plus facile. Pour les questions de fond et même les divergences d'opinion occasionnelles, il est généralement possible de trouver une solution et de trouver au moins un "dénominateur commun".

### **Fortement développé (5) :**

Votre sociabilité est très bien développée en ce moment. Les personnes sociables savent établir une bonne relation personnelle avec tous ceux qui les entourent. On raconte quelque chose de soi, on apprend quelque chose de l'autre, ce qui crée un niveau personnel et de la sympathie ou du moins du respect et de la compréhension mutuels. Le rapport avec les clients, les collègues, etc. sera ainsi plus facile. Pour les questions de fond et même les divergences d'opinion occasionnelles, il est généralement possible de trouver une solution et de trouver au moins un "dénominateur commun". Même en cas de divergences d'opinion mineures ou même de véritables disputes, la relation devrait finalement rester intacte - on se souvient des choses qui nous unissent et on réfléchit à la valeur et aux qualités de l'autre et on se retrouve.

### **A la limite supérieure, très fortement développé (6 & 7) :**

Votre sociabilité est très bien développée en ce moment. Les personnes très sociables aiment souvent établir une bonne relation personnelle avec les gens qui les entourent, même s'ils sont un peu fermés au départ et même si les points communs avec l'autre ne sont pas évidents au premier abord, mais qu'il faut les découvrir petit à petit. Le facteur interpersonnel, la relation avec les collègues et les clients est pour eux la première priorité



plus importante encore que les tâches matérielles. Pour de nombreuses professions et situations, c'est très important, car cela permet de créer une base de confiance qui est décisive pour la bonne collaboration à venir.

Mais attention : on peut toujours en faire trop. Les personnes très sociables peuvent parfois en demander trop aux autres. Une personne qui a l'habitude de montrer beaucoup d'ouverture et de confiance envers les autres, risque de surmener les autres, surtout s'ils ont une autre culture ou si leur sociabilité naturelle a souffert.

Certaines personnes trouvent même étrange que l'on soit trop ouvert, que l'on dévoile trop de soi-même. Dans ce cas, il est essentiel de trouver le bon moment et la bonne mesure pour établir une bonne relation de travail et de confiance.

### **Oscillant, actuellement en partie exagéré : (OSZ)**

Votre sociabilité est parfois exagérée et s'étend du niveau normal jusqu'à dépasser la valeur maximale (7). Le risque est alors d'en faire trop, de demander trop aux autres. Cherchez-vous parfois déjà la proximité avec l'autre de manière trop rapide ou trop offensive ? Avez-vous parfois tendance à accorder trop d'importance à l'aspect relationnel de votre travail au détriment de l'aspect matériel ?

Tout le monde n'a pas envie de connaître les problèmes et les pensées les plus privées de l'autre ou de partager ses propres pensées avec les autres. Mettre trop l'accent sur les aspects interpersonnels au travail ou dans les affaires peut en outre paraître "artificiel" ou insincère aux yeux de l'autre, surtout si ce dernier ne connaît pas un tel niveau de sociabilité et d'intérêt pour sa propre personne.

Un autre problème lié à une sociabilité très élevée, voire exagérée, peut résulter de vos propres attentes : Si, malgré tous les efforts, on n'a pas réussi à établir un bon contact avec quelqu'un ou si, malgré tous les efforts, on ressent encore du rejet et de la distance, on peut se sentir frustré ou irrité.

### **Légèrement en dessous de la zone optimale (dans le benchmark avec les meilleurs du groupe de comparaison) (3) :**

Votre sociabilité est généralement bien développée. Normalement, elle parviendra ainsi à établir une bonne relation personnelle avec les personnes qui vous entourent. Mais parfois, il se peut que vous hésitez un peu avant de faire confiance à l'autre et avant d'oser vous ouvrir un peu. Il faut donc plus de temps pour que la sympathie et l'estime mutuelles se développent. Pour certaines personnes, on peut même paraître un peu réticent, un peu fermé ou inhibé. Certaines personnes pourraient être blessées par ce manque de confiance et d'ouverture qu'elles ressentent et certaines personnes pourraient avoir du mal à vous évaluer correctement, vous et vos qualités personnelles, mais aussi vos besoins personnels. Ainsi, ils paraissent rapidement inaccessibles, repoussants et distants aux yeux de ceux qui les entourent

### **Fortement en dessous de la zone optimale (dans le benchmark avec les meilleurs du groupe de comparaison), Actuellement peu prononcé (1 & 2)**

Votre sociabilité est actuellement fortement réduite. En ce moment, vous avez du mal à établir de nouveaux contacts et à approfondir ceux qui existent déjà. Il est probablement très difficile en ce moment de s'ouvrir et de laisser d'autres personnes se rapprocher de soi. Vous venez peut-être de vivre une grande déception de la part d'une autre personne ou un véritable abus de confiance. Il est alors tout à fait compréhensible que vous réagissiez de manière trop prudente et réservée aux autres. Il se peut même que l'on se sente vraiment



vulnérable sur le moment. La confiance n'est accordée qu'avec beaucoup d'hésitation, voire pas du tout, et seulement après longtemps. Ainsi, ils paraissent rapidement inaccessibles, repoussants et distants aux yeux de ceux qui les entourent - ce qui rend également plus difficile pour ces personnes de les aborder ouvertement et sans préjugés et de chercher à entrer en contact avec eux. En outre, il peut arriver que les personnes de leur entourage attribuent leur réserve générale à eux-mêmes et en tirent ainsi des conclusions erronées. Mais ne vous inquiétez pas : vous n'êtes pas seul(e) dans cette situation. Beaucoup de personnes passent par de telles expériences et phases et peuvent aussi les surmonter avec succès et retrouver leur sociabilité naturelle.



## Comportement

### Définition :

Le facteur " comportement " décrit l'effet que l'on produit sur les autres, l'impression que l'on laisse sur eux. Ce facteur décrit également - et c'est pourquoi une bonne présentation est si importante - à quel point on gagne le respect et la reconnaissance de ces personnes grâce à sa propre bonne présentation et à quel point on est apprécié par elles en tant qu'interlocuteur d'égal à égal.

Le facteur " comportement " se manifeste de manière positive ou négative dans deux situations en particulier :

- D'une part, lorsqu'il s'agit de savoir si l'on est capable de bien se présenter lorsque l'on n'est pas avec ses pairs. Réussit-on à laisser une bonne impression sympathique et souveraine ou est-on plutôt peu sûr de soi - ou au contraire arrogant et prétentieux ? Un professeur qui ne peut que discuter avec ses collègues aura moins d'influence que celui qui réussit également à enthousiasmer les investisseurs, les étudiants ou les élèves pour sa spécialité. Un informaticien qui ne se sent à l'aise qu'avec ses pairs aura plus de difficultés dans sa carrière que celui qui sait aussi bien communiquer avec les clients ou avec les membres d'autres départements de l'entreprise et qui est apprécié partout pour son expertise.
- Et ensuite, lorsqu'il s'agit de se comporter de manière souveraine et appropriée face à des personnes socialement supérieures (ou qui sont au moins perçues comme socialement supérieures). A-t-on peur d'expliquer son opinion au chef de département si l'on pense qu'elle va à l'encontre de la sienne ou peut-on l'exposer calmement et de manière appropriée ? N'ose-t-on pas donner un avis professionnel important lors d'une réunion avec des décideurs chez un client important ? De telles situations sont typiques des personnes qui ont une faible apparence, qui ont peur de se faire remarquer et qui pensent que leur interlocuteur ne s'intéresse pas à leur opinion et que celle-ci n'a de toute façon que peu de valeur.

### Bien développé (4) :

Votre " comportement " est bien développé. Les personnes qui ont un bon comportement font bonne impression sur les autres, elles sont appréciées en tant qu'interlocuteurs et gagnent le respect et la reconnaissance. Elles sont ainsi en mesure de défendre leur point de vue de manière appropriée, sans arrogance ni condescendance, ni servilité ou sentiment d'infériorité. Ils sont également capables de défendre leur point de vue de manière claire, appropriée et efficace lorsqu'ils s'adressent à des personnes issues d'autres couches sociales ou à des personnes "supérieures", et de communiquer d'égal à égal avec leur interlocuteur.

### Fortement développé (5) :

Votre "comportement" est en ce moment fortement développé. Les personnes qui ont un très bon comportement laissent d'emblée une impression positive aux autres, elles sont appréciées en tant qu'interlocuteurs, leur opinion est volontiers écoutée et elles obtiennent respect et reconnaissance. Elles sont ainsi en mesure de présenter leur point de vue de manière appropriée, sans arrogance ni condescendance, ni soumission ni sentiment d'infériorité. En règle générale, ils n'ont aucun mal à se présenter devant de grands groupes ou des assemblées. Ils sont également capables de défendre leur point de vue de manière claire, appropriée et efficace lorsqu'ils s'adressent à des personnes issues d'autres couches sociales ou à des personnes "supérieures", et de communiquer d'égal à égal avec leur interlocuteur. Ils ont ainsi beaucoup d'influence et peuvent l'utiliser pour le bien de l'entreprise et pour atteindre leurs objectifs.



## **A la limite supérieure, très fortement développé (6 & 7) :**

Votre comportement est actuellement très bien développé. Les personnes qui ont un très bon comportement font d'emblée une bonne impression sur les autres. Elles gagnent ainsi immédiatement le respect et la reconnaissance et peuvent communiquer d'égal à égal avec chaque interlocuteur. Elles sont en mesure de défendre leur point de vue avec assurance. Ils sont très appréciés en tant qu'interlocuteurs et leur avis est très demandé. Souvent, ils sont même de véritables leaders d'opinion. Qu'il s'agisse d'un entretien personnel, d'une réunion en petit comité ou d'un grand groupe, les personnes avec un bon comportement savent très bien se présenter sans crainte devant des personnes très importantes, influentes, plus haut placées, et gagner leur respect. Peu importe que ces personnes aient un "background" similaire au sien ou qu'elles appartiennent à des couches sociales, des groupes professionnels ou des cultures totalement différentes.

En général, ces personnes ne connaissent pas les sentiments d'insécurité ou d'infériorité par rapport aux autres. Non, elles sont souvent dominantes dans les discussions et occupent - qu'elles le veuillent ou non - le centre de l'attention. Elles ont ainsi un fort impact sur les autres et peuvent exercer une influence pour le bien de l'entreprise et la réalisation de leurs objectifs.

Cela devient toujours problématique lorsqu'un très bon comportement menace de se transformer en arrogance ou en prétention. Attention : il ne s'agit pas de savoir si l'on est soi-même en fait arrogant ou prétentieux - ce qui compte ici, c'est de savoir si l'on donne déjà cette impression aux autres ! Si l'on apprécie trop d'être au centre de l'attention, de dominer une discussion ou de briller devant les autres, la prudence est de mise. Car dans ces situations, on n'agit plus comme un interlocuteur d'égal à égal.

Les supérieurs hiérarchiques peuvent avoir le sentiment que vous manquez de respect ou que vous ne respectez pas la hiérarchie et les règles de bienséance. Même si vous avez raison sur le fond - c'est le ton qui fait la musique, et ce n'est certainement pas en "imposant" son opinion aux autres que l'on gagne le plus en impact - mais en les convainquant ou en les amenant à la même conclusion.

D'autres personnes, dont le comportement ou l'assurance sont moins prononcés, pourraient être intimidées par une attitude très confiante et se retenir d'exprimer leurs idées ou de poser des questions - ce qui serait mauvais pour l'issue de la discussion.

Les personnes qui ont un très bon comportement devraient donc, si possible dans de telles situations, utiliser leurs forces et leur potentiel dans ce domaine pour intégrer les autres et les inciter à oser participer activement et à exposer leurs idées et leurs points de vue sans fausse crainte. Ils devraient toujours utiliser leur influence et leur fort impact sur les autres pour atteindre non seulement leurs propres objectifs, mais aussi ceux de l'entreprise dans son ensemble.

## **Oscillant, actuellement en partie exagéré : (OSZ)**

Votre comportement est parfois exagéré et s'étend du niveau normal jusqu'à dépasser la valeur maximale (7). Dans ces cas-là, le très bon comportement peut paraître même un peu arrogant aux yeux des autres. Attention : il ne s'agit pas de savoir si l'on est soi-même en fait arrogant ou prétentieux - ce qui compte ici, c'est de savoir si l'on donne déjà cette impression aux autres ! Si l'on apprécie trop d'être au centre de l'attention, de dominer une discussion ou de briller devant les autres, la prudence est de mise. Car dans ces situations, on n'agit plus comme un interlocuteur d'égal à égal.

Veillez analyser pour vous-même si de telles tendances se sont déjà manifestées, et si oui, dans quel contexte. Y a-t-il des situations ou des interlocuteurs avec lesquels vous vous comportez de manière appropriée ou même un peu réservée et d'autres avec lesquels vous



avez tendance à "dépasser les bornes" et à vous montrer trop dominant, trop souverain ? Si oui, lesquels sont-ce ?

Les supérieurs hiérarchiques peuvent avoir le sentiment que vous manquez de respect ou que vous ne respectez pas la hiérarchie et les règles de bienséance. D'autres personnes, dont le comportement ou l'assurance sont moins prononcés, pourraient être intimidées par une attitude très confiante et se retenir d'exprimer leurs idées ou de poser des questions - ce qui serait mauvais pour l'issue de la discussion.

Les personnes qui ont un très bon comportement devraient donc, si possible dans de telles situations, utiliser leurs forces et leur potentiel dans ce domaine pour intégrer les autres et les inciter à oser participer activement et à exposer leurs idées et leurs points de vue sans fausse crainte. Ils devraient toujours utiliser leur influence et leur fort impact sur les autres pour atteindre non seulement leurs propres objectifs, mais aussi ceux de l'entreprise dans son ensemble.

### **Légèrement en dessous de la zone optimale (dans le benchmark avec les meilleurs du groupe de comparaison) (3) :**

Votre comportement est généralement bien développé et sera certainement suffisant dans de nombreuses situations pour obtenir le respect et la reconnaissance de vos interlocuteurs. Dans certaines situations, il se peut toutefois que vous vous présentiez de manière encore trop réservée et que vous mettiez un peu votre lumière sous le boisseau. Mais si vous pensez que vous n'avez rien d'important à apporter et que les autres ne s'intéressent pas à votre opinion, ou si vous n'aimez pas prendre la parole devant un grand groupe ou une assemblée, vous privez l'entreprise/la cause d'un apport professionnel important - et vous vous privez de l'occasion de montrer aux autres ce dont vous êtes capable de faire, et de gagner leur respect et leur reconnaissance.

### **Fortement en dessous de la zone optimale (dans le benchmark avec les meilleurs du groupe de comparaison), Actuellement peu prononcé (1 & 2) :**

Votre potentiel dans le facteur "comportement" est actuellement très faible. Les personnes qui ont un comportement très incertain et inhibé ont du mal à prendre la parole et à se faire entendre. Elles craignent de parler devant de grands groupes ou de prendre la parole en public. Elles se sentent inférieures et pensent que leur opinion ne vaut rien et qu'elles n'ont rien d'intéressant à apporter à la discussion. A cela s'ajoute souvent la peur de se faire remarquer ou d'interrompre les "gens importants". En conséquence, on n'est pas considéré comme un interlocuteur de même niveau. L'estime, la reconnaissance et le respect que l'on en fait mériterait ne peuvent pas être obtenus de cette manière : On est sous-estimé et facilement ignoré. On se sent alors encore plus petit et insignifiant - un cercle vicieux. La propre prémisse ("de toute façon, personne ne s'intéresse à mon opinion") devient ainsi une prophétie auto-réalisatrice.



## Empathie

### **Définition :**

Le facteur " empathie " décrit la capacité d'une personne à percevoir, comprendre et interpréter correctement les éléments de la communication qui vont au-delà du message direct. Dans le cas d'un texte écrit, cela signifie interpréter correctement l'intention, l'opinion, l'état émotionnel de l'auteur. On est donc capable de lire - au véritable sens du terme - le message "entre les lignes".

Dans la communication directe, cela signifie interpréter correctement les signaux de l'interlocuteur par la manière dont ils sont formulés, par les gestes, les mimiques, le ton de la voix et le langage du corps.

Une deuxième chose s'ajoute à cela : les personnes ayant une bonne empathie ne sont pas seulement capables de percevoir de tels signaux, elles sont également en mesure d'y réagir correctement. Ainsi, une personne dotée d'une bonne capacité d'empathie peut non seulement reconnaître si la situation est "tendue" au sein d'un groupe de discussion qu'elle rejoint, mais elle a également le flair nécessaire pour désamorcer la situation et rétablir un bon climat de discussion.

### **Bien développé (4) :**

Votre " empathie " est bien développée. Les personnes qui ont une bonne intuition peuvent facilement se mettre à la place d'autres personnes. Elles peuvent le faire parce qu'elles sont capables de reconnaître et d'interpréter correctement les propos de ces personnes, qu'il s'agisse de phrases dans une lettre ou un e-mail ou d'un dialogue direct, même s'ils ne sont pas explicites mais ne communiqués qu'"entre les lignes".

Elles sont ainsi capables de réagir de manière appropriée à l'autre (par exemple à l'expéditeur d'un e-mail dont on remarque, par ce qu'il écrit et surtout par la manière dont il l'écrit, qu'il est contrarié par quelque chose). Cela en fait généralement des interlocuteurs appréciés - on se sent compris par eux et en de bonnes mains.

### **Fortement développé (5) :**

Votre " empathie " est très bien développée pour le moment. Les personnes qui ont une bonne intuition savent très bien se mettre à la place des autres. Elles peuvent le faire parce qu'elles sont capables de reconnaître et d'interpréter correctement les propos de ces personnes, qu'il s'agisse de phrases dans une lettre ou un e-mail ou d'un dialogue direct, même s'ils ne sont pas explicites mais ne communiqués qu'"entre les lignes".

Elles sont ainsi parfaitement capables de réagir de manière appropriée à l'autre (par exemple à l'expéditeur d'un e-mail dont on remarque, par ce qu'il écrit et surtout par la manière dont il l'écrit, qu'il est contrarié par quelque chose). Elles sont pour la plupart des interlocuteurs appréciés et peuvent donner à leurs interlocuteurs le sentiment d'être parfaitement compris. Dans les groupes/l'entreprise, ces personnes peuvent être très précieuses, car elles réussissent par exemple à modérer et à servir de médiateur entre les autres et à faire comprendre à quelqu'un d'autre le point de vue et les motivations des personnes de son environnement de travail (clients, collègues). Elles ont ainsi un effet intégratif et préviennent les conflits.

### **A la limite supérieure, très fortement développé (6 & 7) :**

Votre empathie est très bien développée en ce moment. Les personnes qui ont beaucoup d'empathie peuvent très bien se mettre à la place des autres. Elles sont capables d'interpréter correctement leurs sentiments et leurs intentions au premier coup d'œil. Elles peuvent le



faire parce qu'elles sont capables de reconnaître et d'interpréter correctement les propos de ces personnes, qu'il s'agisse de phrases dans une lettre ou un e-mail ou d'un dialogue direct, même s'ils ne sont pas explicites mais ne communiqués qu'"entre les lignes".

Elles sont ainsi parfaitement capables de réagir de manière appropriée à l'autre (par exemple à l'expéditeur d'un e-mail dont on remarque, par ce qu'il écrit et surtout par la manière dont il l'écrit, qu'il est contrarié par quelque chose). Même dans les situations les plus difficiles et les plus conflictuelles, ils parviennent à instaurer un climat de discussion favorable et constructif, à calmer et à désamorcer la situation et à rendre une solution possible. Ces qualités sont particulièrement recherchées dans les professions de conseil ou, de manière générale, là où on travaille avec des personnes et où des facteurs tels que la communication et le " tact " sont importants.

Dans des groupes/l'entreprise, ces personnes peuvent être très précieuses, car elles réussissent par exemple à modérer et à servir de médiateur entre les autres et à faire comprendre à quelqu'un d'autre - pour ainsi dire comme un "traducteur" d'émotions - le point de vue et les motivations des personnes de l'environnement de travail (clients, collègues). Elles ont ainsi un effet intégratif et préviennent les conflits.

Une très bonne empathie et intuition devient problématique dans deux cas :

Lorsque l'empathie et la sensibilité menacent de se transformer en "hyper"-sensibilité : si quelqu'un soupçonne déjà des soucis et des problèmes graves chez un collègue et veut poser des questions et l'aider alors qu'il est seulement en train de penser ou qu'il passe une "mauvaise journée", ce serait trop et cela pourrait "énervé" les gens autour de lui. De plus, se préoccuper constamment des autres dans son propre environnement demande beaucoup de force et d'énergie. (Comparez ici aussi l'origine du mot sym-pathie = compassion !)

Il est important, par exemple pour un coach ou un thérapeute, de garder une certaine distance professionnelle tout en faisant preuve d'empathie et en s'identifiant à son client.

Si quelqu'un a une très bonne empathie, un "flair" pour les gens, leurs intentions et leurs humeurs, nous comptons sur le fait qu'il/elle utilise cette qualité pour le bien des personnes qui l'entourent - mais ce n'est peut-être pas toujours le cas. Quelqu'un qui est fort pour comprendre les sentiments et les intentions des gens, pourrait utiliser cette qualité pour les manipuler, les diriger, leur mettre la pression ou s'attaquer à leurs "points faibles". Comme beaucoup d'autres qualités, celle-ci implique donc l'obligation et la responsabilité de l'utiliser pour, et jamais contre, les autres.

### **Oscillant, actuellement en partie exagéré : (OSZ)**

Votre empathie est parfois exagérée et s'étend du niveau normal jusqu'à dépasser la valeur maximale (7). Dans ces cas-là, l'empathie, qui est en fait très bonne, pourrait provoquer de petits malentendus si l'on est trop attentif à l'autre.

Avez-vous déjà remarqué des situations dans lesquelles vous réagissez de manière hypersensible ? Y a-t-il des personnes dont les pensées et l'humeur vous préoccupent plus que celles d'autres personnes ? Si oui, qui sont-elles et à quoi cela peut-il être dû ?

Demandez-vous, par exemple, si un conseiller à la clientèle qui fait preuve d'une trop grande empathie à l'égard des clients et des prospects parce qu'il veut tout faire bien et les "aider" à tout prix serait dans l'intérêt de l'autre. Cela pourrait facilement l'amener à dépasser ses objectifs et à ne pas conseiller les clients de manière optimale, précisément parce qu'il veut bien faire les choses et être aux petits soins pour eux.

Lorsque l'empathie et la sensibilité menacent de se transformer en "hyper"-sensibilité : si quelqu'un soupçonne déjà des soucis et des problèmes graves chez un collègue et veut poser des questions et l'aider alors qu'il est seulement en train de penser ou qu'il passe une "mauvaise journée", ce serait trop et cela pourrait "énervé" les gens autour de lui. De plus, se



préoccuper constamment des autres dans son propre environnement demande beaucoup de force et d'énergie. (Comparez ici aussi l'origine du mot sym-pathie = compassion !)

Il est important, par exemple pour un coach ou un thérapeute, de garder une certaine distance professionnelle tout en faisant preuve d'empathie et en s'identifiant à son client.

Il est donc important de savoir où se trouvent ses propres limites, de dire "non" de temps en temps ou d'attendre de voir si - dans le cas décrit ici - les collègues ne résolvent pas eux-mêmes leurs problèmes entre eux. Il serait bon de développer une certaine capacité de "bien encaisser", sans pour autant perdre son empathie.

**Légèrement en dessous de la zone optimale (dans le benchmark avec les meilleurs du groupe de comparaison) (3) :**

Votre résultat : votre empathie est en soi bien développée et sera certainement suffisante dans de nombreuses situations pour percevoir et interpréter correctement les signaux et les intentions des expéditeurs de messages écrits ou oraux. Dans certaines situations, il se peut toutefois que certains signaux et "nuances" nous échappent ou que nous les interprétions mal. Dans de telles situations, il se peut que vous interprétiez mal l'intention de quelqu'un d'autre, voire que vous l'irritiez.

**Fortement en dessous de la zone optimale (dans le benchmark avec les meilleurs du groupe de comparaison), Actuellement peu prononcé (1 & 2) :**

Votre empathie est actuellement très faible. Les personnes dont l'intuition et l'empathie sont très faibles comprennent ou interprètent souvent mal les intentions et les signaux de leurs interlocuteurs. Il en résulte des tensions et des conflits, ainsi qu'un sentiment d'être mal vu, car on ne réagit pas comme l'autre le voudrait et l'attend.



## Engagement personnel \*

### Définition :

Le facteur " engagement personnel " décrit l'engagement au travail, l'assiduité et la fiabilité d'une personne. Les personnes avec un fort engagement personnel font des efforts et s'investissent dans leurs tâches. Elles sont orientées vers la performance et résilientes et travaillent dur de leur propre initiative, même sans contrôle. Ils aiment prendre des responsabilités et sont fiables. Ils acceptent également volontiers les possibilités de formation continue ou l'opportunité d'assumer de nouvelles responsabilités. Une grande importance est accordée au développement personnel. Toutes ces choses vont au-delà du minimum normal d'engagement au travail.

### Bien développé (4) :

Votre engagement personnel est bien développé. Les personnes qui ont beaucoup d'engagement personnel sont habituées à travailler dur et à s'investir dans leur travail. Elles s'investissent dans leurs tâches de leur propre initiative, sans qu'il soit nécessaire de les surveiller ou de les pousser à travailler. En bref, ces collaborateurs sont assidus et fiables, ils veillent à ce que « ça bouge » et à ce que les clients et les personnes extérieures obtiennent ce que l'entreprise leur a promis - et ce, même lorsque l'heure normale de la fin de la journée de travail est déjà atteinte.

Ils acceptent volontiers les opportunités de développement personnel et professionnel, les possibilités de formation continue ou l'opportunité d'assumer de nouvelles responsabilités.

### Fortement développé (5) :

Votre engagement personnel est actuellement très bien développé. Les personnes qui ont beaucoup d'engagement personnel sont habituées à travailler dur et à s'investir dans leur travail. Elles s'investissent dans leurs tâches de leur propre initiative, sans qu'il soit nécessaire de les surveiller ou de les pousser à travailler. En bref, ces collaborateurs sont assidus et fiables, ils veillent à ce que « ça bouge » et à ce que les clients et les personnes extérieures obtiennent ce que l'entreprise leur a promis - et ce, même lorsque l'heure normale de la fin de la journée de travail est déjà atteinte. Ils acceptent également volontiers les possibilités de formation continue ou l'opportunité d'assumer de nouvelles responsabilités. Une grande importance est accordée au développement personnel. Toutes ces choses vont au-delà du minimum normal d'engagement au travail.

### A la limite supérieure, très fortement développé (6 & 7) :

Votre niveau d'engagement personnel est très élevé en ce moment. Les personnes qui sont très engagées aiment leur métier, le travail bien fait et la performance. Elles sont donc engagées et n'ont pas peur d'assumer des responsabilités. Leur assiduité et leur volonté de faire des efforts sont élevées. Ils n'ont aucun problème à gérer des charges de travail élevées et sont prêts à s'atteler à toutes les tâches qui leur sont confiées. Ils sont donc extrêmement fiables et prêts à faire tout ce qui est en leur pouvoir pour répondre aux exigences qui leur sont posées. Ils sont également très intéressés par leur propre développement personnel et professionnel.

La situation devient toujours problématique lorsque l'engagement élevé risque de se transformer en un sacrifice excessif pour le travail. Certaines personnes trouvent le travail, les succès et la satisfaction qu'elles en retirent tellement gratifiants qu'elles se focalisent trop sur le travail et sont presque trop ambitieuses ou paraissent trop ambitieuses aux yeux des autres. Il faut se demander si un tel investissement dans le travail et une telle volonté de se



développer professionnellement ne nuisent pas à l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée. Les collègues et les personnes qui vous entourent pourraient également être surmenés par un engagement excessif et une fixation trop forte sur le travail.

Dans tous les cas, il faut garder à l'esprit qu'il est important pour soi-même et pour l'entreprise de pouvoir fournir de très bonnes prestations à long terme. Si l'on "dépassé les bornes" à court terme et que l'on risque de s'épuiser un jour, personne n'y gagne au final.

Pour les cadres, le défi consiste à trouver, si possible, pour tous les collaborateurs de l'équipe, un bon et juste mix de tâches passionnantes et moins passionnantes et à offrir en outre à tous les collaborateurs des perspectives de développement.

### **Oscillant, actuellement en partie exagéré (OSZ) :**

Votre engagement personnel est parfois exagéré et s'étend du niveau normal jusqu'à dépasser la valeur maximale (7). Dans ces cas, l'engagement déjà très élevé est un peu exagéré et il peut arriver que l'on soit trop engagé et que l'on accorde trop d'importance au travail. La situation devient toujours problématique lorsque l'engagement élevé risque de se transformer en un sacrifice excessif pour le travail. Certaines personnes trouvent le travail, les succès et la satisfaction qu'elles en retirent tellement gratifiants qu'elles se focalisent trop sur le travail et sont presque trop ambitieuses ou paraissent trop ambitieuses aux yeux des autres.

Veillez analyser pour vous-même si de telles tendances pourraient déjà exister chez vous et, si oui, dans quelles situations vous êtes peut-être déjà trop engagé(e) dans votre travail, au point que d'autres domaines comme votre vie privée pourraient être négligés, et dans quels domaines vous avez plutôt du mal à vous enthousiasmer pour vos tâches au travail. Il faut trouver partout le bon niveau d'engagement au travail, qu'il s'agisse de tâches très passionnantes qui plaisent ou de tâches qui ne sont pas aussi passionnantes et intéressantes.

Dans tous les cas, il faut garder à l'esprit qu'il est important pour soi-même et pour l'entreprise de pouvoir fournir de très bonnes prestations à long terme. Si l'on "dépassé les bornes" à court terme et que l'on risque de s'épuiser un jour, personne n'y gagne au final.

### **Légèrement en dessous de la zone optimale (dans le benchmark avec les meilleurs du groupe de comparaison) (3) :**

Votre engagement personnel est en soi bien développé et sera certainement suffisant dans beaucoup de situations. Si l'engagement personnel est moins prononcé, il se peut que dans certaines situations, il faille un petit coup de pouce de l'extérieur et que l'on ne s'engage pas tout de suite de son propre chef dans les tâches à accomplir.

Si l'on surmonte ces situations où l'on doit se faire violence pour travailler et si l'on s'engage et travaille bien par la suite, on découvrira combien de capacités et de potentiel on a encore en soi et quelles réussites professionnelles sont alors possibles.

Tout comme pour le travail quotidien, il vaut la peine de faire preuve d'engagement et d'assiduité dans les offres de formation continue et de les saisir - qu'il s'agisse de développement professionnel ou de développement personnel : on n'a jamais fini d'apprendre et il y a toujours des domaines dans lesquels on peut s'améliorer et grandir.

### **Fortement en dessous de la zone optimale (dans le benchmark avec les meilleurs du groupe de comparaison), Actuellement peu prononcé (1 & 2) :**

Votre niveau d'engagement personnel est actuellement très faible. Les personnes qui ont un faible niveau d'engagement professionnel ont presque toujours besoin d'une impulsion



extérieure pour progresser dans leur travail. On n'aime pas son métier et les tâches qui lui sont confiées et on agit presque uniquement sur la base d'instructions et de prescriptions et sur la base de contrôles. Si aucune impulsion extérieure n'est donnée, ces personnes n'ont pas envie de travailler ou abandonnent rapidement. La progression professionnelle et la prise en charge de nouvelles tâches ne suscitent quasiment aucun intérêt.

Peut-être que la frustration et la déception, le fait d'être trop ou pas assez sollicité ou une répartition injuste ou inappropriée des tâches sont à l'origine de ce comportement ? Dans tous les cas, il convient de discuter au plus vite de la situation et de trouver un moyen de retrouver le plaisir au travail et les performances d'antan.



## Motivation de statut social \*

### Définition :

Le facteur "motivation de statut social" décrit le degré auquel une personne peut être motivée par des attraits matériels concrets à la performance.

Contrairement au facteur "motivation", qui traite des facteurs de motivation intrinsèques, le facteur "motivation de statut social" traite des facteurs de motivation extrinsèques. Il s'agit du principe de la valeur et de la contre-valeur. On fournit sa prestation et on crée ainsi une valeur pour l'employeur ou pour le client, et on exige une contre-valeur appropriée pour cette valeur. Cette contre-valeur représente pour soi-même un moyen de satisfaire des besoins matériels et d'obtenir du prestige social (des titres, des symboles de statut, l'appartenance à certains cercles), du pouvoir ou une certaine influence.

De plus, cette contre-valeur que l'on reçoit pour sa propre performance est aussi un signal d'estime et de reconnaissance pour le travail accompli.

Outre l'argent, les primes et autres, la motivation de statut social englobe également des éléments tels que les possibilités d'avancement et les perspectives de carrière, (surtout pour les jeunes en début de carrière) les possibilités d'apprentissage, les séminaires et les possibilités de formation professionnelle continue, ainsi que toutes sortes de titres, de distinctions et de symboles de statut visibles.

### Bien développé (4) :

Votre motivation de statut social est bien développée. Les personnes qui ont une motivation de statut social bien développée s'identifient au principe de valeur et contre-valeur. Ces dernières doivent être équilibrées à long terme. Pour obtenir des choses matérielles, pour avoir de bonnes perspectives professionnelles et pour obtenir un certain prestige professionnel et social et la reconnaissance qui va avec, elles sont prêtes à faire des efforts et à fournir de bonnes prestations.

### Fortement développé (5) :

Votre motivation de statut social est actuellement très bien développée. Les personnes qui ont une motivation de statut social bien développée s'identifient au principe de valeur et contre-valeur. Celles-ci doivent être proportionnelles l'une à l'autre. La rémunération ou la contre-valeur totale pour le travail fourni doit être perçue comme juste et adéquate et le poste doit offrir de bonnes perspectives (matérielles), sinon il pourrait y avoir une baisse des performances. (Selon la devise : "Si je ne suis pas payé selon mes performances, je vais désormais fournir une prestation qui correspond à ce salaire").

Pour obtenir des choses matérielles, pour progresser dans leur carrière professionnelle et pour obtenir un statut social élevé et du prestige ainsi que la reconnaissance qui en découle, ils sont prêts à faire des efforts continus et à fournir de très bonnes prestations.

### A la limite supérieure, très fortement développé (6 & 7) :

Votre motivation de statut social est très fortement développée en ce moment. Les personnes qui ont une motivation de statut social bien développée s'identifient au principe de valeur et contre-valeur. Celles-ci doivent être dans une relation très favorable. La rémunération ou la contre-valeur totale pour le travail fourni doit être perçue comme juste et suffisante et le poste doit offrir de bonnes perspectives (matérielles), sinon il pourrait y avoir une baisse des performances. (Selon la devise : "Si je ne suis pas payé selon mes performances, je vais désormais fournir une prestation qui correspond à ce salaire").



Les choses matérielles et tous les facteurs qui définissent le statut social (l'argent, le prestige et la réputation) sont généralement considérés comme très importants par les personnes qui ont une forte motivation de statut social. Elles sont prêtes à travailler dur pour l'obtenir. Les incitations à la performance les motivent à fournir de très bonnes prestations de travail, pour lesquelles ils sont prêts à faire des efforts continus.

La situation devient toujours problématique lorsque l'accent est trop mis sur les incitations matérielles à la performance. Si ce sont uniquement les incitations extrinsèques à la performance qui motivent une personne à travailler et que, par rapport à cela, on n'a aucune relation émotionnelle avec ses tâches ou avec son employeur, cela peut déjà conduire à des conflits de loyauté. Le concurrent m'offre un meilleur salaire ? Alors, n'hésitez pas à y aller !

Ca, c'est un exemple frappant. Mais même s'il n'est pas si extrême, quelqu'un qui veut progresser professionnellement, qui veut faire carrière et atteindre un statut social élevé à (presque) n'importe quel prix peut être surmotivé, ce qui peut le conduire à se nuire à lui-même, aux autres ou à sa propre entreprise. Un exemple flagrant d'une telle situation serait un banquier d'investissement qui veut absolument faire carrière et qui spéculé, mettant ainsi en danger l'avenir de toute l'entreprise, ou quelqu'un qui, pour sa propre carrière, devient même vulnérable à des pratiques peu scrupuleuses ou à la corruption.

### **Oscillant, actuellement en partie exagéré (OSZ) :**

Votre motivation de statut social est parfois exagérée et s'étend du niveau normal jusqu'à dépasser la valeur maximale (7). Si l'on donne trop d'importance aux aspects matériels du travail, cela pourrait entraîner des malentendus et des tensions.

La situation devient toujours problématique lorsque l'accent est trop mis sur les incitations matérielles à la performance. Si ce sont uniquement les incitations extrinsèques à la performance qui motivent une personne à travailler et que, par rapport à cela, on n'a aucune relation émotionnelle avec ses tâches ou avec son employeur, cela peut déjà conduire à des conflits de loyauté.

Selon l'entreprise dans laquelle on travaille, il pourrait aussi y avoir des tensions avec des collègues / des personnes de l'entourage ayant une attitude différente.

### **Légèrement en dessous de la zone optimale (dans le benchmark avec les meilleurs du groupe de comparaison) (3) :**

Votre motivation de statut social est en soi bien développée et sera certainement suffisante dans la plupart des situations. Les personnes qui ont une motivation de statut social bien développée s'identifient au principe de valeur et contre-valeur.

Peut-être que l'argent, le statut social et le prestige ne vous motivent pas assez à donner le meilleur. Serait-il possible que vous vous contentiez trop vite de ce que vous avez obtenu ou que vous vous vendiez en dessous de votre valeur ?

Si vous êtes plus motivé par d'autres choses (par exemple par le contenu du travail, des horaires flexibles, plus d'autonomie, des aspects sociaux), vous devriez veiller à obtenir suffisamment de cette contre-valeur, précieuse pour vous, pour le travail que vous fournissez, de sorte que vous puissiez rester motivé à fournir des performances élevées dans votre travail, selon le principe "valeur et contre-valeur", et à exploiter entièrement votre potentiel personnel.

### **Fortement en dessous de la zone optimale (dans le benchmark avec les meilleurs du groupe de comparaison), Actuellement peu prononcé (1 & 2) :**



Votre motivation de statut social est actuellement très faible. Les personnes qui ont une très faible motivation de statut social ne sont pas motivées par les choses matérielles, par plus d'argent ou par des options de carrière qui leur donnent plus de prestige, pour réaliser des performances plus élevées.

Il se peut même qu'elles en soient dégoûtées et qu'elles considèrent les autres personnes qui y attachent une grande importance comme des matérialistes obsédés par l'argent. Pour eux, d'autres choses, comme le contenu du travail, des horaires flexibles, une plus grande autonomie ou des aspects sociaux, sont généralement plus importantes et constituent des facteurs de motivation.

Si c'est le cas, il faut d'abord déterminer pour soi-même ce qui est le plus important. Quelles sont les choses qui me motivent et que je veux réaliser pour moi - ou pour les personnes qui me sont chères ? Ensuite, il faut chercher le dialogue avec les responsables de l'entreprise et voir s'il n'existe pas des possibilités d'obtenir des "contre-valeurs" appropriées pour son travail.

Il est important que les supérieurs le sachent - sinon, une mesure bien intentionnée telle qu'une augmentation de salaire peut ne pas avoir l'effet désiré. Au pire, une mesure conçue comme une récompense et un encouragement, telle qu'une promotion, peut même avoir l'effet inverse (la personne concernée ne l'apprécie pas du tout et ne ressent que plus de pression et de stress.

Chacun a quelque chose qui le motive. Quoi que ce soit qui vous motive, vous devez en tout cas veiller à ce que le principe de valeur et de contre-valeur soit respecté à long terme. Les personnes qui se contentent trop vite de ce qu'elles ont obtenu ou qui se sous-estiment sont généralement insatisfaites à long terme et moins valorisées que ce à quoi elles auraient droit.



## Systematique \*

### **Définition :**

Le facteur " systématique " décrit si quelqu'un accomplit ses tâches de manière logique et structurée ou si, que ce soit en raison d'influences extérieures ou d'une préférence pour un travail plutôt intuitif et spontané, il préfère chercher des solutions en fonction de la situation et a plutôt tendance à improviser.

Les personnes qui ont un haut degré de systématisme approchent les tâches compliquées étape par étape en suivant un plan précis. Elles divisent les tâches ou les processus complexes en différentes étapes de travail et les exécutent successivement. Elles sont capables d'évaluer l'importance et l'urgence des tâches, de fixer des priorités et de procéder en conséquence. Ils agissent ainsi de manière ciblée, efficace et économique.

La "systématique" implique également de suivre de manière cohérente le chemin menant à un objectif (par exemple un projet dont on est responsable) sur une plus longue période et de ne pas le perdre de vue, même si d'autres tâches doivent être effectuées entre-temps.

Certes, il y a aussi des situations où l'on doit improviser et où l'on ne peut agir qu'en fonction de la situation et pour lesquelles on ne peut pas du tout planifier à l'avance. Mais en général, les personnes qui réussissent, accomplissent leur travail de manière structurée et selon un plan, et n'agissent pas simplement de manière spontanée, non structurée.

### **Bien développé (4) :**

Leur sens de la systématique est bien développé. Les personnes qui ont un haut degré de systématisme sont capables de bien structurer et planifier leur travail, et de diviser les tâches ou les processus complexes en différentes étapes de travail et de les mettre en œuvre ensuite de manière cohérente, petit à petit. Ils ne se laissent pas facilement distraire et travaillent de manière cohérente sur leurs tâches. Travailler de manière structurée signifie également que l'on fixe les bonnes priorités et que l'on est capable d'échelonner les tâches en fonction de leur importance et de leur urgence.

Vos actions et votre approche sont donc généralement transparentes, calculables et fiables.

### **Fortement développé (5) :**

Votre systématique est très bien développée en ce moment. . Les personnes qui ont un haut degré de systématisme sont capables de bien structurer et planifier leur travail, et de diviser les tâches ou les processus complexes en différentes étapes de travail et de les mettre en œuvre ensuite de manière cohérente, petit à petit. Ils ne se laissent pas facilement distraire et travaillent de manière cohérente sur leurs tâches. Travailler de manière structurée signifie également que l'on fixe les bonnes priorités et que l'on est capable d'échelonner les tâches en fonction de leur importance et de leur urgence.

Cette méthode de travail est donc efficace et économique. Vos actions et votre approche sont transparentes, calculables et fiables.

### **A la limite supérieure, très fortement développé (6 & 7) :**

Votre systématique est très fortement développée en ce moment. Les personnes très systématiques abordent leurs tâches de manière très planifiée et structurée. Elles divisent les tâches complexes en étapes partielles clairement définies sur le plan logique, fixent des priorités et réalisent leurs plans étape par étape. Ils ont une bonne vue d'ensemble de toutes les tâches à accomplir. Même en cas de perturbations et d'interruptions et pour les plans à long terme, ils ne perdent jamais de vue l'objectif. Leur méthode de travail est donc très



efficace et économique. Leurs actions et leur approche sont transparentes, calculables et fiables.

La situation devient toujours problématique lorsqu'un haut degré de systématique menace de se transformer en pédanterie. Si la systématique et la structure sont appliquées de manière pédante uniquement pour elles-mêmes et si elles ont perdu leur véritable sens, alors cela n'a pas de sens.

Il y a en outre le risque que l'on devienne trop rigide et que l'approche extrêmement structurée paraisse aux autres exagérée, bureaucratique et inflexible.

Le plus difficile est certainement d'avoir d'une part une planification et une structure claires, tout en conservant la flexibilité nécessaire et la capacité de répondre aux demandes et aux souhaits légitimes des clients, des partenaires commerciaux et des collègues.

Il est également important de vérifier régulièrement les plans établis et les priorités fixées et de les confronter à la réalité, car sinon, on finit tôt ou tard par passer à côté des besoins de l'entreprise.

### **Oscillant, actuellement en partie exagéré (OSZ) :**

Votre systématisme est parfois exagéré et s'étend du niveau normal jusqu'à dépasser la valeur maximale (7). Dans ces cas-là, la systématique, déjà très élevée par ailleurs, est un peu trop élevée et il pourrait en résulter des situations où l'on procède déjà de manière trop organisée et schématique.

La situation devient toujours problématique lorsqu'un haut degré de systématique menace de se transformer en pédanterie. Si la systématique et la structure sont appliquées de manière pédante uniquement pour elles-mêmes et si elles ont perdu leur véritable sens, alors cela n'a pas de sens.

Il y a en outre le risque que l'on devienne trop rigide et que l'approche extrêmement structurée paraisse aux autres exagérée, bureaucratique et inflexible.

Veillez analyser pour vous-même si de telles tendances pourraient déjà exister chez vous et, si oui, dans quelles situations vous êtes bien organisé, dans quelles situations vous l'êtes moins et dans quelles situations, pour quelles tâches et quels domaines thématiques vous êtes peut-être même déjà "surorganisé" ? Veillez également réfléchir aux raisons qui pourraient expliquer cela : Vous sentez-vous moins sûr de vous dans certains domaines que dans d'autres et avez-vous le sentiment de devoir particulièrement bien vous assurer dans ces domaines ? Certaines tâches sont-elles plus complexes et sujettes à erreur que d'autres ?

Dans le meilleur des cas, vous travaillez systématiquement, sans exagérer ni tomber dans une méthode de travail erratique.

### **Légèrement en dessous de la zone optimale (dans le benchmark avec les meilleurs du groupe de comparaison) (3) :**

Votre systématisme est en soi bien développée et suffira certainement dans de nombreuses situations pour travailler avec succès. Mais dans certaines situations, vous agissez peut-être encore de manière trop peu structurée, sans plan clair et à l'instinct, ou vous vous laissez trop facilement distraire et détourner d'une voie toute tracée. Si vous parvenez à agir de manière encore plus planifiée dans ces situations également, avec des objectifs clairs, des priorités claires et des étapes d'action claires qui en découlent, vous constaterez que vous aurez encore plus de succès à long terme.

De plus, pour les personnes dans leur environnement (clients, collègues, partenaires commerciaux,...), il est plus facile de collaborer avec quelqu'un qui travaille de manière



systematique, planifiée et structurée qu'avec quelqu'un qui agit plutôt spontanément et à l'instinct. En effet, les personnes moins systématiques peuvent facilement paraître inconstantes et imprévisibles aux yeux de ceux qui les entourent.

**Fortement en dessous de la zone optimale (dans le benchmark avec les meilleurs du groupe de comparaison), Actuellement peu prononcé (1 & 2) :**

Votre systématisme est actuellement très faible. Les personnes qui ont un faible degré de systématisme se trouvent soit dans un environnement très dynamique, chaotique et marqué par le changement, soit elles préfèrent agir spontanément et à l'instinct. Certes, il y a des travaux et des situations dans lesquels il n'est pas possible de faire autrement ou dans lesquels c'est même un avantage. Mais une trop grande spontanéité et des actions dictées par l'instinct deviennent vite complètement déstructurées, erratiques et chaotiques. De plus, même dans les professions qui requièrent de l'improvisation, de la créativité et de la spontanéité, un haut degré de systématisme est toujours nécessaire. Imaginez par exemple un sportif professionnel qui ne respecte pas son plan d'entraînement et qui ne suit pas les instructions tactiques. Ce n'est que dans un tel cadre qu'il est possible d'exploiter pleinement ses propres capacités sur le champ de jeu et de surprendre l'adversaire avec des mouvements imprévus.

Pour les autres, il est alors difficile de s'adapter à de telles personnes au travail, en particulier lorsqu'ils dépendent de leurs apports et des résultats de leur travail. Imaginez par exemple un prestataire de services indépendant qui ne respecte pas ses délais et qui fait attendre ses clients - ou qui, à chaque rendez-vous de conseil, vante de nouveaux concepts et de nouvelles idées qu'il vient d'attraper.

Mais le manque flagrant de méthode pose également des problèmes aux personnes concernées : il est facile de se disperser et de se stresser (inutilement) : des tâches ne sont pas accomplies à temps ou l'on doit faire des "nuits blanches" pour terminer les choses à temps (comme un étudiant qui a oublié la date de remise d'un devoir).

Tôt ou tard, on rate ainsi beaucoup d'occasions et on laisse beaucoup de choses au hasard. On risque de penser au jour le jour et de ne pas avoir d'orientation à long terme.



## Initiative

### **Définition :**

Le facteur "initiative" décrit dans quelle mesure une personne exécute des tâches de manière autonome, sans demande ni pression extérieure, dans le cadre de ses compétences données. On fixe soi-même des priorités et des objectifs, puis on prend soi-même les mesures nécessaires à l'exécution des tâches. Le travail qui doit être accompli l'est petit à petit et de sa propre initiative. Un contrôle excessif et une "micro-management" dans le travail quotidien ne sont pas nécessaires.

En plus de cet aspect d'auto-organisation ou d'autonomie, un autre point vient s'ajouter : certaines personnes préfèrent s'appuyer sur des méthodes et des processus éprouvés pour accomplir leurs tâches et trouver des solutions, optimisant tout au plus dans un cadre donné, et d'autres remettent en question les routines et les processus établis et tentent de trouver de nouvelles solutions de manière créative et d'essayer de nouvelles manières de résoudre les problèmes.

Les personnes ayant un haut degré d'initiative veulent donc constamment améliorer les choses, apporter de nouvelles idées et exploiter de nouveaux potentiels.

### **Bien développé (4) :**

Votre " initiative " est bien développée. Les personnes qui ont beaucoup d'initiative sont capables d'accomplir leurs tâches de manière autonome, sans que personne ne leur demande de le faire. Elles reconnaissent ce qui doit être fait, fixent des priorités et des objectifs, et puis prennent l'initiative d'accomplir les tâches qui leur incombent. Lorsqu'ils accomplissent leurs tâches, ils cherchent également de nouvelles façons de faire et ne se fient pas uniquement à des routines et des processus bien établis. Dans la mesure du possible, ils remettent des choses en question et essaient, si nécessaire, de trouver de meilleures solutions et d'apporter de nouvelles idées. Les tâches peuvent ainsi être exécutées plus rapidement, plus efficacement et mieux, et l'organisation devient plus productive et innovante.

### **Fortement développé (5) :**

Votre initiative est très bien développée en ce moment. Les personnes qui ont un haut degré d'initiative personnelle accomplissent leurs tâches de manière autonome, sans que personne ne leur demande de le faire. Elles reconnaissent ce qui doit être fait, fixent des priorités et des objectifs, et puis prennent l'initiative d'accomplir les tâches qui leur incombent. Ils aiment participer au développement des choses et apportent souvent leurs propres idées et conceptions. Lorsqu'ils accomplissent leurs tâches, ils cherchent toujours de nouvelles voies et ne s'appuient pas uniquement sur des routines et des processus bien établis. Si possible, ils remettent les choses en question et essaient, si nécessaire, de trouver de meilleures solutions et d'apporter de nouvelles idées. Les difficultés ne les poussent pas à abandonner, mais à chercher des solutions encore meilleures. Grâce à leur énergie positive et à leur enthousiasme, ils parviennent souvent à convaincre les autres de leurs idées et à les inciter à participer. Ainsi, tout s'améliore petit à petit. Les tâches peuvent par exemple être exécutées plus vite, plus efficace et mieux, et l'organisation devient plus productive et innovante.

### **A la limite supérieure, très fortement développé (6 & 7) :**

Votre initiative est très fortement développée en ce moment. Les personnes qui font preuve de beaucoup d'initiative accomplissent leurs tâches de manière autonome, sans être sollicitées par d'autres personnes. Elles aiment apporter leurs propres idées et conceptions, concevoir des processus, améliorer les choses et convaincre les autres d'adhérer à leurs idées



et de participer. Ils sont souvent des précurseurs, des "faiseurs" et des "innovateurs" et avancent. Les obstacles et les défis les incitent plutôt encore à chercher de nouvelles solutions et alternatives jusqu'à ce que l'objectif visé soit atteint. Au travail, ces personnes progressent souvent et atteignent des postes élevés. Si on leur offre les bonnes conditions-cadres (climat de travail propice à l'innovation, esprit ouvert aux nouvelles idées) et - dans la mesure du possible - les libertés nécessaires, elles peuvent générer une énorme valeur ajoutée pour l'entreprise.

Cela devient toujours problématique lorsqu'un haut degré d'initiative risque de se transformer en une sorte d'"hyperactivité". Les personnes qui sont très innovantes et créatives risquent parfois de lancer beaucoup de choses, mais de ne pas les mener à bien. Elles ont tendance à générer beaucoup d'idées, mais ne sont peut-être pas aussi fortes pour les mettre en œuvre jusqu'au bout.

En outre, ils sous-estiment peut-être la capacité d'inertie des systèmes et structures existants : les changements prennent du temps avant d'être réellement efficaces.

Les personnes très initiatives et innovantes peuvent également surcharger leur entourage avec leur vitesse d'innovation. Il est donc important de ne pas les surcharger et de les gagner d'abord à une nouvelle idée. Si vous transformez les autres en supporters, vos idées auront plus d'impact. En outre, il ne faut pas oublier qu'en période de stress, les nouvelles idées et les nouveaux projets ne sont peut-être pas bien accueillis par les collègues.

Un autre problème peut survenir si l'on agit de manière trop autonome et que l'on outre passe ses compétences.

Essayez donc de tenir compte de ces points afin d'obtenir le meilleur effet possible pour vous et pour les autres avec vos idées, votre créativité et votre énergie.

### **Oscillant, actuellement en partie exagéré (OSZ) :**

Votre initiative est parfois exagérée et s'étend du niveau normal jusqu'à dépasser la valeur maximale (7). Cela devient toujours problématique lorsqu'un haut degré d'initiative menace de se transformer en une sorte d'"hyperactivité".

Veillez analyser pour vous-même si de telles tendances pourraient déjà exister chez vous et, si oui, dans quelles situations vous avez tendance à poursuivre trop d'idées et de projets en même temps. Quand est-ce que vous rencontrez des problèmes de mise en œuvre qui réduisent l'impact de ce que vous initiez ?

Idéalement, vous devez présenter vos idées et vos initiatives de manière à ce qu'elles aient un impact optimal dans la pratique. Canalisez vos idées, fixez des priorités, rassemblez des soutiens, associez les autres à vos idées et à vos projets - et faites parfois preuve de patience. On obtient souvent plus de résultats avec de bons changements et améliorations constants qu'avec des phases d'activité frénétique, dans lesquelles une grande partie des bonnes impulsions que vous voulez et pouvez donner se perdent ensuite. Commencez donc par mettre en œuvre les choses que vous avez déjà commencées, jusqu'à ce qu'elles soient achevées avant de vous attaquer au projet suivant.

### **Légèrement en dessous de la zone optimale (dans le benchmark avec les meilleurs du groupe de comparaison) (3) :**

Votre "initiative" est en soi bien développée et sera certainement suffisante dans de nombreuses situations pour bien accomplir toutes les tâches et travailler avec succès. Mais dans certaines situations, vous aurez peut-être besoin d'un peu d'encouragement extérieur avant de vous lancer dans l'accomplissement de certaines tâches. Il s'agit peut-être des tâches les plus désagréables ou de celles avec lesquelles on n'est pas encore très à l'aise ? Si



vous apprenez à aborder les tâches qui ne sont pas forcément vos préférées de manière autonome et sans sollicitation extérieure, vous travaillerez avec encore plus de succès - et aussi avec plus de plaisir au travail : car si vous faites d'abord les choses difficiles et désagréables, il ne restera à la fin que les tâches agréables et passionnantes, et c'est alors comme un bon repas : Le meilleur pour la fin !

Il se peut aussi que vous ayez parfois l'impression de vouloir vous assurer, de ne pas faire d'erreur, et que vous préférerez donc agir d'abord sur ordre dans ces situations ? Vous devriez oser plus souvent, dans le cadre de vos possibilités et de vos compétences, emprunter de nouvelles voies, proposer des modifications de processus et apporter de nouvelles idées. Outre les avantages et le potentiel que cela représente pour l'entreprise, vous avez également un grand avantage à trouver les moyens d'apporter vos propres idées et d'améliorer les processus :

Vous passez du statut d'"employé" et de quelqu'un qui doit faire les choses comme les autres l'ont décidé, à celui de "créateur" et de "codécideur", qui peut faire les choses de la manière la plus judicieuse, et vous pouvez influencer positivement votre environnement de travail et la manière dont vos tâches doivent être effectuées.

### **Fortement en dessous de la zone optimale (dans le benchmark avec les meilleurs du groupe de comparaison), Actuellement peu prononcé (1 & 2) :**

Votre "initiative" est très faible en ce moment. Les personnes ayant un très faible niveau d'initiative sont souvent comme bloquées dans leurs actions. La peur de mal faire, le manque d'expérience, l'incertitude ou tout simplement le manque d'envie de faire les choses (--> peut-être à cause de problèmes de motivation ?) peuvent conduire à une telle attitude attentiste.

Les personnes qui ont un très faible niveau d'initiative n'agissent qu'après avoir été explicitement invitées à le faire, elles n'agissent pas activement, mais de manière purement réactive. Lors de l'exécution de leurs tâches, elles aiment se protéger de tous les côtés et n'agissent que si des instructions claires sont données par des règles et des directives. Ils ne veulent pas commettre d'erreur ni se faire remarquer (négativement). Lorsqu'on leur demande de prendre des initiatives, ils sont généralement perdus. Ils n'expriment pas volontiers leurs propres points de vue et opinions.



## Stabilité critique

### Définition :

Le facteur "stabilité critique" décrit la capacité d'une personne à gérer la critique - ou les propos perçus comme tels. Les critiques, les suggestions, les propositions, qu'elles soient justifiées ou non, et même les petites controverses - tout cela est normal et nous le rencontrons pratiquement tous les jours dans notre environnement de travail.

Les personnes qui ont une grande stabilité critique parviennent à accueillir ces remarques de manière constructive et à en faire une occasion de se demander " Pourquoi est-ce que mon interlocuteur n'est pas satisfait ou d'un autre avis ? "Y a-t-il quelque chose que je peux faire mieux la prochaine fois, que je peux apprendre de cette situation ?".

Les messages contenus dans ces propos, le cœur du feedback qu'ils représentent, sont reconnus et traités de manière constructive. "La critique" et le feedback sont ainsi reconnus et utilisés comme des possibilités pour apprendre, ce qui permet d'évoluer et de s'améliorer petit à petit et de gagner en maturité.

### Bien développé (4) :

Votre stabilité critique est bien développée. Les suggestions, y compris les critiques, sont considérées comme positives et utiles. On a donc dans tous les cas la possibilité d'apprendre, d'accepter les suggestions, de remettre en question sa propre façon de procéder et son point de vue et ainsi de s'améliorer petit à petit. Idéalement, on y parvient même peu importe si la critique est formulée de manière objective ou si l'on considère la manière dont elle a été formulée comme inappropriée.

### Fortement développé (5) :

Votre stabilité critique est actuellement très bien développée. Les personnes dont la stabilité critique est très élevée ne considèrent pas la critique comme une attaque personnelle, mais plutôt comme quelque chose de très positif et d'utile. Pour elles, la critique est toujours une chance d'évoluer, d'apprendre, d'accepter les suggestions, de remettre en question leur propre point de vue et leur façon de procéder et de s'améliorer petit à petit. Cela arrive presque toujours, que la critique soit formulée de manière objective ou qu'elle soit jugée déplacée. Même les critiques désagréables sont généralement accueillies avec confiance et sérénité et utilisées de manière constructive.

### A la limite supérieure, très fortement développé (6 & 7) :

Votre stabilité critique est actuellement très bien développée. Les personnes qui gèrent très bien la critique ne la considèrent pas comme une attaque personnelle, mais peuvent encore tirer quelque chose de positif de toute forme de critique. Elles acceptent la critique avec beaucoup d'assurance et de calme ; pour elles, la critique est toujours une chance de se développer encore plus.

La situation devient toujours problématique lorsque la souveraineté dans le traitement de la critique se transforme en un excès de coolitude. Si quelqu'un prend la critique avec une telle légèreté qu'il ne la laisse plus vraiment l'atteindre, parce qu'il est de toute façon déjà convaincu de tout faire correctement, il risque de ne pas remarquer d'impulsions précieuses pour son développement personnel et de les rater.

C'est justement dans les phases où l'on a beaucoup de succès que l'on risque de trouver les germes d'échecs ultérieurs. Le succès conduit parfois à l'autosatisfaction. La foi en ses propres capacités se renforce grâce aux succès obtenus, et l'on peut ainsi facilement devenir



aveugle aux changements qui exigeraient que l'on s'adapte et que l'on adapte sa stratégie. Or, le succès est avant tout le fruit d'un travail continu. Essayez donc de vous réjouir de ce que vous avez accompli, mais ne vous reposez pas sur vos lauriers, continuez à vous remettre en question de manière critique, même en cas de succès, et utilisez les critiques des autres comme base pour votre succès futur.

### **Oscillant, actuellement en partie exagéré (OSZ) :**

Votre stabilité critique est parfois exagérée et s'étend du niveau normal jusqu'à dépasser la valeur maximale (7). Dans ces cas-là, cela pourrait vous amener à négliger vos propres insuffisances.

La situation devient toujours problématique lorsque la souveraineté dans le traitement de la critique se transforme en un excès de coolitude. Si quelqu'un prend la critique avec une telle légèreté qu'il ne la laisse plus vraiment l'atteindre, parce qu'il est de toute façon déjà convaincu de tout faire correctement, il risque de ne pas remarquer d'impulsions précieuses pour son développement personnel et de les rater.

Essayez d'analyser pour vous-même dans quelles situations vous gérez la critique de manière normale et constructive - et dans quelles situations vous avez peut-être déjà géré la critique de manière trop souveraine. Une personne qui n'accepte plus vraiment la critique perd à la longue un peu de ce qui a fait son succès - la capacité à se remettre en question et à s'améliorer en permanence.

C'est justement dans les phases où l'on a beaucoup de succès que l'on risque de trouver les germes d'échecs ultérieurs. Le succès conduit parfois à l'autosatisfaction. La foi en ses propres capacités se renforce grâce aux succès obtenus, et l'on peut ainsi facilement devenir aveugle aux changements qui exigeraient que l'on s'adapte et que l'on adapte sa stratégie. Or, le succès est avant tout le fruit d'un travail continu. Essayez donc de vous réjouir de ce que vous avez accompli, mais ne vous reposez pas sur vos lauriers, continuez à vous remettre en question de manière critique, même en cas de succès, et utilisez les critiques des autres comme base pour votre succès futur.

### **Légèrement en dessous de la zone optimale (dans le benchmark avec les meilleurs du groupe de comparaison) (3) :**

Votre stabilité critique est en soi bien développée et sera certainement suffisante dans la plupart des situations. Mais parfois, vous pourriez vous retrouver dans des situations où vous prenez la critique - surtout si elle est exprimée de manière non objective ou peu aimable ou si elle est injustifiée à vos yeux - personnellement et où vous réagissez de manière blessée, voire irritée ou peut-être même déjà légèrement agressive.

C'est dommage, car ces situations coûtent beaucoup d'énergie et absorbent des énergies qui seraient mieux employées ailleurs. En outre, chaque critique qui vous touche personnellement et que vous ne percevez que comme une attaque ou une blessure signifie également une occasion manquée - l'occasion de reconnaître le noyau éventuellement encore contenu dans la critique (aussi mal communiqué soit-elle ici) et de l'utiliser comme une chance de se demander pourquoi l'interlocuteur exprime sa critique et s'il y a en fait des choses que vous pouvez améliorer vous-même la prochaine fois dans une situation comparable.

### **Fortement en dessous de la zone optimale (dans le benchmark avec les meilleurs du groupe de comparaison), Actuellement peu prononcé (1 & 2) :**



Votre stabilité critique est très faible à présent. Les personnes ayant une faible stabilité critique prennent la critique - ou même les demandes, les propositions d'amélioration, etc. - de manière très personnelle. Elles se sentent vite blessées ou même attaquées. En conséquence, on répond souvent à la critique, ou à ce que l'on ressent comme une critique, par de l'agressivité et de l'irritation - par une "attitude défensive", parce que l'on ne sait pas se défendre autrement contre ce que l'on ressent comme une attaque contre sa propre personne. Il est également possible que l'on cherche des points que l'on peut critiquer à son tour chez le "critiqueur" afin de créer une sorte de "compensation".

Une autre réaction typique des personnes qui ont une faible stabilité critique (qui se manifeste souvent en combinaison avec la variante plutôt "agressive" que nous avons décrite) est de se retirer - on a peur d'être encore plus souvent critiqué et on se retire donc le plus possible. Là aussi, il s'agit d'un comportement plutôt défensif.

Souvent, nous prenons les critiques tellement à cœur qu'elles nous empêchent de dormir ou nous font mal au ventre. Les critiques peuvent être si blessantes qu'elles font réellement mal et provoquent un malaise physique.

Une autre réaction fréquente est d'accepter pleinement les critiques qui nous touchent personnellement et qui nous blessent déjà, et de donner raison à 100% au "critiqueur" - ou même d'exagérer mentalement les critiques que nous avons reçues ou ressenties ("...Mon collègue a raison - je ne peux vraiment rien faire tout seul. Je ne sers à rien. Je ne fais que freiner les autres ....").

Toutes ces réactions sont compréhensibles, mais à long terme, elles ne vous aideront pas. Essayez de passer des modes de réaction défensifs décrits ci-dessus à des réactions constructives, car ces situations vous coûtent beaucoup d'énergie et absorbent des énergies qui seraient mieux employées ailleurs. En outre, chaque critique qui vous touche personnellement et que vous ne percevez que comme une attaque ou une blessure signifie également une occasion manquée - l'occasion de reconnaître le noyau éventuellement encore contenu dans la critique (aussi mal communiqué soit-elle ici) et de l'utiliser comme une chance de se demander pourquoi l'interlocuteur exprime sa critique et s'il y a en fait des choses que vous pouvez améliorer vous-même la prochaine fois dans une situation comparable.



## Tolérance a l'échec

### **Définition :**

Le facteur "tolérance à l'échec" décrit la capacité d'une personne à gérer les échecs et les revers. Le fait que tout ne se déroule pas comme prévu et comme souhaité est normal et nous le rencontrons pratiquement tous les jours dans notre travail.

Les personnes qui ont une grande tolérance à l'échec parviennent malgré tout à gérer ces événements de manière constructive et à les utiliser comme occasion de se demander "pourquoi cela ne s'est pas passé comme prévu ?" "Pourquoi n'ai-je pas atteint mon objectif ?" "Y a-t-il quelque chose que je peux faire mieux la prochaine fois, que je peux apprendre de cette situation" ?

Une expérience d'échec peut alors même libérer de l'énergie : Les échecs sont compensés et surmontés par des efforts encore plus grands. Même dans les situations tendues, on reste calme et confiant.

Tout comme la critique est un feedback d'une personne, l'échec est une sorte de "feedback" - sauf que le feedback ne vient pas d'une personne, mais d'une chose ou d'une situation. Ce type de feed-back - on fait l'expérience que quelque chose ne fonctionne pas comme prévu ou que l'on n'atteint pas (encore) un objectif - est utilisé de manière constructive : Au lieu de se fâcher ou même de baisser la tête, les revers et les échecs sont reconnus et utilisés comme des possibilités d'apprentissage et permettent de se développer et de s'améliorer pas à pas et de gagner en maturité. Car chaque petit revers, chaque échec peut déjà être le premier pas vers un succès ultérieur.

### **Bien développé (4) :**

Votre tolérance à l'échec est bien développée. Bien sûr, on ne se réjouit pas lorsque quelque chose ne se passe pas comme prévu et lorsque l'on n'atteint pas un objectif visé. Mais les personnes qui ont une bonne tolérance à l'échec parviennent tout de même à rester calmes et sereins (peut-être après s'être brièvement énervés) et à regarder à nouveau vers l'avant et à réfléchir à la manière dont les objectifs visés peuvent être atteints malgré le revers qu'ils ont subi. Un revers est donc aussi considéré comme une chance d'apprendre, de remettre en question son propre point de vue et sa propre manière de procéder et de s'améliorer petit à petit. La probabilité de réussir la prochaine fois dans une situation comparable augmente.

### **Fortement développé (5) :**

Votre tolérance à l'échec est actuellement fortement développée. Naturellement, on ne se réjouit pas quand quelque chose ne se passe pas comme prévu et quand on n'atteint pas un objectif visé. Mais les personnes qui ont une bonne tolérance à l'échec parviennent tout de même à rester calmes et sereines et à regarder à nouveau vers l'avant et à réfléchir à la manière dont les objectifs visés peuvent être atteints malgré le revers. Un échec est toujours considéré comme une chance d'apprendre, de remettre en question son propre point de vue et sa propre manière de procéder et de s'améliorer petit à petit. La probabilité de réussir la prochaine fois dans une situation comparable augmente considérablement.

### **A la limite supérieure, très fortement développé (6 & 7) :**

Votre tolérance à l'échec est très bien développée en ce moment. Vous ne vous laissez pas facilement déstabiliser dans des situations difficiles et vous restez confiant et calme face aux échecs.



Les personnes qui ont une tolérance à l'échec bien développée parviennent, même en cas d'échec ou de revers, à regarder directement vers l'avant et à trouver des moyens d'atteindre les objectifs visés malgré le revers envisagé. Un échec est donc toujours considéré comme une chance d'apprendre, de remettre en question son propre point de vue et sa propre manière de procéder et de s'améliorer petit à petit. Ainsi, il est beaucoup plus probable que l'on réussisse la prochaine fois dans une situation comparable.

Cela devient toujours problématique lorsque la souveraineté face à l'échec se transforme en un excès de "coolitude". Si quelqu'un prend l'échec trop à la légère, parce qu'il est au fond convaincu d'avoir déjà tout fait correctement, il risque de passer à côté d'impulsions précieuses pour un développement continu et de ne pas en profiter.

C'est justement dans les phases où l'on a beaucoup de succès que l'on risque de trouver les germes d'échecs ultérieurs. Le succès conduit parfois à l'autosatisfaction. La foi en ses propres capacités se renforce grâce aux succès obtenus, et l'on peut ainsi facilement devenir aveugle aux changements qui exigeraient que l'on s'adapte et que l'on adapte sa stratégie. Or, le succès est avant tout le fruit d'un travail continu. Essayez donc de vous réjouir de ce que vous avez accompli, mais ne vous reposez pas sur vos lauriers, continuez à vous remettre en question de manière critique, même en cas de succès, et utilisez les échecs comme base pour votre succès futur.

### **Oscillant, actuellement en partie exagéré (OSZ) :**

Votre tolérance à l'échec est parfois exagérée et s'étend du niveau normal jusqu'à dépasser la valeur maximale (7). Dans ces cas, cela pourrait entraîner des difficultés si l'on essayait de minimiser les revers et les échecs (et la part de responsabilité de ses propres erreurs !).

Cela devient toujours problématique lorsque la souveraineté face à l'échec se transforme en un excès de "coolitude". Si quelqu'un prend l'échec trop à la légère, parce qu'il est au fond convaincu d'avoir déjà tout fait correctement, il risque de passer à côté d'impulsions précieuses pour un développement continu et de ne pas en profiter.

C'est justement dans les phases où l'on a beaucoup de succès que l'on risque de trouver les germes d'échecs ultérieurs. Le succès conduit parfois à l'autosatisfaction. La foi en ses propres capacités se renforce grâce aux succès obtenus, et l'on peut ainsi facilement devenir aveugle aux changements qui exigeraient que l'on s'adapte et que l'on adapte sa stratégie. Or, le succès est avant tout le fruit d'un travail continu. Essayez donc de vous réjouir de ce que vous avez accompli, mais ne vous reposez pas sur vos lauriers, continuez à vous remettre en question de manière critique, même en cas de succès, et utilisez les échecs comme base pour votre succès futur.

### **Légèrement en dessous de la zone optimale (dans le benchmark avec les meilleurs du groupe de comparaison) (3) :**

Votre tolérance à l'échec est généralement bien développée et sera certainement suffisante dans beaucoup de situations. Mais parfois, il se peut que vous ayez du mal à accepter les échecs et les revers et que vous ayez du mal à avancer. Bien sûr, on ne se réjouit pas quand les choses ne se déroulent pas comme prévu et que l'on n'atteint pas l'objectif visé. Mais essayez tout de même de ne pas vous énerver ou de ne pas baisser les bras. Cela n'améliorera pas les choses. Il est important de ne pas se résigner ni de douter de soi et de ses capacités, mais de regarder vers l'avant et de réfléchir à la manière dont les objectifs peuvent être atteints malgré le revers. Un revers peut donc aussi être une étape sur un chemin qui mène finalement au but. Si un échec est également considéré comme une opportunité d'apprendre, de remettre en question ses propres points de vue et de s'améliorer petit à petit, la probabilité de réussir la prochaine fois dans une situation comparable augmentera.



**Fortement en dessous de la zone optimale (dans le benchmark avec les meilleurs du groupe de comparaison), Actuellement peu prononcé (1 & 2) :**

Votre tolérance à l'échec est actuellement très faible. Les échecs et les revers sont très pénibles pour les personnes qui ont une faible tolérance à l'échec. Ils sont souvent perçus comme des défauts personnels. Les échecs les déstabilisent rapidement et créent un sentiment d'insécurité. Les personnes qui ont une faible tolérance à l'échec commencent rapidement à douter d'elles-mêmes, de leur valeur et de leurs capacités. Les échecs professionnels ont donc rapidement l'effet d'un affront personnel. On est abattu, déstabilisé, frustré et on perd complètement le goût du travail. (Comportement orienté vers la situation : Lorsque tout va bien, on est également motivé et on peut bien travailler, lorsque tout ne va pas bien et que des résistances et des revers surviennent, on arrête plus ou moins de travailler et on n'est plus capable d'être performant).



## Comportement émotionnel \*

### Définition :

Le facteur " comportement émotionnel " concerne la manière dont une personne se considère elle-même et dont elle considère les choses dans son environnement de travail. Quels sont les aspects sur lesquels on se concentre : les possibilités et les opportunités associées à un nouveau projet, par exemple, ou plutôt les risques et les difficultés et ce qui doit être assuré pour que tout fonctionne finalement comme prévu ? De la manière dont nous considérons les choses et sur quoi nous nous concentrons dépend également la manière dont nous les abordons et l'effet que nous produisons sur les autres.

Est-ce que nous commençons à penser au scénario le plus favorable et à diriger notre énergie pour le rendre possible, ou est-ce que nous pensons d'abord au scénario le plus défavorable et essayons de l'éviter ?

Les personnes qui ont un comportement émotionnel très positif parviennent à tirer le meilleur parti de chaque situation. Même si tout n'est pas parfait et si tout ne fonctionne pas comme prévu, elles ne se résignent pas. Ils ne se laissent pas abattre par ces difficultés et ces défis et ne se remettent pas en question ni ne remettent tout en question dans leur environnement de travail. Une attitude positive leur permet de se ressourcer et d'avoir un impact positif sur les autres.

Les personnes dont le comportement émotionnel est peu développé par contre, ont peur des scénarios négatifs, y compris en ce qui concerne leurs propres actions. Bien souvent, ces personnes ont peur de faire des erreurs, d'être rendues responsables de quelque chose ou d'avoir mauvaise réputation.

Les personnes qui ont un comportement émotionnel positif réussissent généralement à adresser des sujets désagréables au sein de leur propre entreprise de manière à ce que cela ne soit pas perçu négativement et soit bien perçu. Il en résulte une contribution constructive.

Par contre, les personnes avec un comportement émotionnel plus négatif auraient plutôt tendance, dans la même situation, à tout voir d'un œil critique et à tout dénigrer.

### Bien développé (4) :

Votre comportement émotionnel est bien développé. Les personnes avec un comportement émotionnel positif ont tendance à aborder les choses de manière positive ou à essayer de voir les bons côtés de chaque chose. Cela vaut aussi bien pour les nouvelles situations et les nouveaux projets que pour la manière dont ils perçoivent leur entreprise ou leur environnement de travail, leur propre travail et leurs propres performances. Ils ne sont pas aveugles aux difficultés et aux problèmes, mais ils ne les laissent pas les dominer leur façon de considérer les choses. Leur attention se porte donc plutôt sur les possibilités et les opportunités que sur les difficultés. En conséquence, ils se préoccupent plus des scénarios positifs que des scénarios les plus pessimistes, et c'est là où ils dirigent leur énergie. C'est ce que les personnes qui ont un comportement émotionnel positif aussi transmettent aux autres. Elles peuvent ainsi influencer positivement les autres personnes de leur entourage.

### Fortement développé (5) :

Votre comportement émotionnel est très bien développé en ce moment. Les personnes qui ont un comportement émotionnel très développé se distinguent par le fait qu'elles abordent les choses de manière fondamentalement positive et qu'elles ne se laissent pas immédiatement décourager, même si quelque chose se passe mal ou si elles sont confrontées à des résistances. Elles essaient toujours de voir les bons côtés des choses et de penser en



termes de "solutions" plutôt que de "problèmes". Leur attention se porte donc plutôt sur les possibilités et les opportunités que sur les difficultés. Cela vaut aussi bien pour les nouvelles situations et les nouveaux projets que pour la manière dont ils perçoivent leur entreprise ou leur environnement de travail, leur propre travail et leurs propres performances. Leur attention se porte donc plutôt sur les possibilités et les opportunités que sur les difficultés. En conséquence, ils se préoccupent plus des scénarios positifs que des scénarios les plus pessimistes, et c'est là où ils dirigent leur énergie. C'est ce que les personnes qui ont un comportement émotionnel positif aussi transmettent aux autres. Elles peuvent ainsi influencer positivement les autres personnes de leur entourage.

### **A la limite supérieure, très fortement développé (6 & 7) :**

Votre comportement émotionnel est actuellement très bien développé. Vous êtes convaincu de pouvoir tirer le meilleur parti de chaque situation. En conséquence, vous ne vous résignez pas aux échecs et aux difficultés, mais vous vous motivez rapidement à les surmonter et à les résoudre. Même face à des situations difficiles, vous ne cédez pas à la panique mais essayez de les résoudre de manière calme, sereine et constructive. Ils utilisent leur énergie pour améliorer les choses et pour atteindre leurs objectifs. Elles croient en leurs propres qualités et points forts ainsi qu'en ceux de leur entourage. Les personnes qui ont un comportement émotionnel positif ont un charisme fort et positif et sont donc capables de se motiver et d'enthousiasmer les autres encore et encore.

La situation devient toujours problématique lorsque le comportement émotionnel positif et l'enthousiasme menacent de se transformer en fardage et en optimisme exagéré et lorsque quelqu'un est tellement fixé sur les aspects positifs de son environnement de travail qu'il ignore complètement d'autres choses.

D'une part, il peut arriver que les personnes qui vous entourent ne se sentent plus prises au sérieux. Si quelqu'un a vraiment des problèmes ou se fait du souci pour l'avenir et qu'il a l'impression que ses préoccupations ne sont pas prises au sérieux, cette personne ne se sentira pas bien comprise et soutenue. Au lieu de transmettre de l'optimisme et de la confiance, on aurait plutôt provoqué de la résistance et du rejet.

De plus, il peut arriver que l'on ignore complètement les risques et difficultés sérieux liés par exemple à une nouvelle idée de projet, et que l'on prenne ainsi de mauvaises décisions ou que l'on approche une chose avec trop de "naïveté". Même si ce n'est pas le cas et que l'on est bien conscient - par exemple - des questions et des défis juridiques et de sécurité informatique d'un projet, mais que l'on ne les souligne pas pour ne pas se laisser pas décourager ou freiner par eux, il est important de le signaler aux autres partenaires impliqués dans le projet afin de donner une image équilibrée et de prendre au sérieux et de respecter les préoccupations des personnes qui ont un point de vue plus critique et qui se concentrent davantage sur les risques et les difficultés du projet, puis de travailler ensemble pour surmonter ces défis et de faire de l'idée de projet un succès.

### **Oscillant, actuellement en partie exagéré (OSZ) :**

Votre comportement émotionnel est parfois exagéré et s'étend du niveau normal jusqu'à dépasser la valeur maximale (7). Dans ces cas-là, le comportement émotionnel, par ailleurs très bon, pourrait être source de malentendus si l'on essaie de trouver toujours de bons côtés à tout, quel que soit le sujet.

Veuillez analyser pour vous-même si de telles tendances pourraient déjà exister chez vous et, si oui, dans quelles situations, avec quelles personnes et sur quels sujets elles se manifestent.

La situation devient toujours problématique lorsque le comportement émotionnel positif et l'enthousiasme menacent de se transformer en fardage et en optimisme exagéré et lorsque



quelqu'un est tellement fixé sur les aspects positifs de son environnement de travail qu'il ignore complètement d'autres choses. Cela peut provoquer des erreurs de jugement et à des déceptions si les choses se révèlent en réalité plus difficiles que prévu.

Vous devez donc toujours veiller à considérer de manière équilibrée les opportunités et les risques, les aspects positifs et critiques, et à ne pas trop accentuer l'un ou l'autre aspect. En outre, vous devez veiller à prendre en compte les soucis, les préoccupations et les craintes de personnes qui vous entourent et à leur faire sentir qu'elles sont prises au sérieux.

Si vous tenez compte de ces points, votre attitude positive vous permettra d'obtenir encore de meilleurs résultats et de faire bouger les choses dans le bon sens.

### **Légèrement en dessous de la zone optimale (dans le benchmark avec les meilleurs du groupe de comparaison) (3) :**

Votre comportement émotionnel est en soi bien développé et sera certainement suffisant dans la plupart des situations pour aborder les choses de manière constructive et obtenir des succès. Cependant, si votre comportement émotionnel est un peu moins développé, vous risquez de vous retrouver dans des situations où vous ne voyez pas les choses de manière parfaitement équilibrée. Si l'on parvient à voir les choses de manière positive, en dépit du réalisme et de toutes les difficultés et éventualités que l'on doit également prendre en compte, on aura encore plus de succès que si l'on concentre son énergie sur les autres points critiques.

Cela vaut pour l'évaluation et l'appréciation de sa propre performance ("Ai-je fait une erreur ? Quelle en est la conséquence ? Que pensent les autres de moi ?") ainsi que pour l'évaluation et le jugement des collègues, des clients et des partenaires commerciaux. Il en va de même pour l'évaluation et l'appréciation de situations, de scénarios et de nouvelles idées, ainsi que pour les résistances et les conflits et, en général, pour la gestion de situations floues et incertaines dont on ne sait pas encore exactement ce qui va se passer. Si l'on se fait moins de soucis - inutiles - ou si l'on n'oublie pas, même dans les moments difficiles et d'incertitude, tout ce qui est malgré tout encore bon et si l'on se remémore consciemment les aspects positifs, alors on vivra à la longue plus de succès et de moments positifs et on dépensera moins d'énergie inutilement.

### **Fortement en dessous de la zone optimale (dans le benchmark avec les meilleurs du groupe de comparaison), Actuellement peu prononcé (1 & 2) :**

Votre comportement émotionnel est actuellement très faible. Les personnes dont le comportement émotionnel est très faible ont du mal à voir les choses de manière équilibrée. L'accent est trop mis sur les difficultés, sur ce qui a déjà mal tourné ou sur ce qui pourrait mal tourner. Les erreurs sont plutôt exagérées et dramatisées et les autres aspects ne sont plus suffisamment vus. On se fait ainsi une idée beaucoup trop négative - que ce soit en mettant trop l'accent sur ses propres erreurs, en portant un jugement trop négatif sur l'avancement d'un projet ou sur les chances d'une nouvelle idée, ou encore en voyant les problèmes de l'entreprise de manière trop dramatique ou la situation dans le monde en général. Pour certaines personnes, un tel "scénario du pire" aide certes à mobiliser des forces pour ensuite l'éviter. Mais à la longue, cela aurait des conséquences négatives sur ce que l'on rayonne et sur l'effet que l'on a sur les autres.

Bien plus souvent, un comportement émotionnel très faible et négatif conduit directement à se résigner trop vite et à ne plus croire du tout que l'on peut encore changer quoi que ce soit de manière positive. Le problème, c'est qu'en agissant ainsi, on augmente la probabilité d'échec : D'une part, on entraîne les autres dans sa chute et, d'autre part, on peut aboutir à une "self-fulfilling-prophecy" - une prophétie auto-réalisatrice. Au moment où l'on remarque un aspect négatif ou que quelque chose ne va pas, on se sent confirmé. "Je savais bien que ça



ne marcherait pas", "J'étais contre dès le début", etc. L'attitude critique préexistante n'en est que renforcée.

Parfois, ça c'est même très "confortable" : il est toujours plus facile de critiquer quelque chose et de le faire échouer que de développer et de créer quelque chose !

Il est donc d'autant plus important, si l'on remarque cette tendance chez soi et chez les autres, de s'y opposer consciemment et de ne pas se laisser contaminer par cette attitude ou de ne pas la transmettre aux autres et de les démotiver.



## Assurance

### **Définition :**

Le facteur "assurance" décrit le degré d'assurance et de maîtrise qu'une personne possède dans son environnement professionnel. Lorsque l'assurance est bien développée, on peut exprimer son opinion et son point de vue de manière claire, objective et souveraine, sans paraître blessant ou agressif. On peut exprimer et faire valoir ses propres besoins de manière objective. On est capable de s'engager pour ses propres intérêts et même pour ceux des autres sans craindre de conséquences négatives.

Cette assurance au travail est toujours renforcée si l'on ressent un haut degré d'acceptation et de soutien dans son environnement, de la part de ses supérieurs, de ses collègues, des membres de son équipe et même de personnes extérieures. On est sûr de son standing et de sa valeur en tant que personne et dans sa fonction pour l'entreprise. On n'a pas besoin de se prouver chaque jour de nouveau et on n'a pas non plus peur de faire une erreur ou d'être critiqué.

L'assurance présente également des parallèles avec le facteur "comportement", mais ce dernier est davantage lié à la manière dont les autres vous perçoivent en tant que personne, tandis que "l'assurance" est davantage liée à la manière dont vous percevez votre statut dans l'entreprise en fonction de la manière dont les autres vous traitent.

### **Bien développé (4) :**

Votre assurance est bien développée. Les personnes qui ont une grande assurance se distinguent en se comportant avec assurance et confiance dans leur environnement professionnel. Elles sont généralement capables d'exprimer leur opinion et leur point de vue de manière claire, objective et sans crainte, et de s'engager pour leurs propres intérêts comme pour ceux des autres. Ils sont donc en mesure de maîtriser les situations qui exigent une réaction spontanée ou une certaine vivacité d'esprit.

Ils se sentent acceptés et appréciés dans leur environnement professionnel, par leurs supérieurs, leurs collègues et leurs collaborateurs, et n'ont pas le sentiment que leur propre personne ou leur position soit attaquée ou remise en question. Ils estiment bien et correctement leur propre valeur, le standing qu'ils ont acquis.

### **Fortement développé (5) :**

Votre assurance est actuellement fortement développée. Les personnes qui ont beaucoup d'assurance se distinguent par le fait qu'elles agissent avec assurance et confiance dans leur environnement professionnel. Elles sont capables d'exprimer leur opinion et leur point de vue de manière claire, objective et sans crainte, et de s'engager pour leurs propres intérêts comme pour ceux des autres. Les situations qui exigent une réaction spontanée ou une certaine vivacité d'esprit peuvent donc être maîtrisées avec assurance.

Elles se sentent acceptés et appréciés dans leur environnement professionnel, par leurs supérieurs, leurs collègues et leurs collaborateurs, et n'ont pas l'impression que leur propre personne ou leur position soit attaquée ou remise en question. Ils estiment bien et correctement leur propre valeur, le standing qu'ils ont acquis. La plupart du temps, on a le sentiment d'être un élément important de l'entreprise. L'opinion personnelle est volontiers entendue et appréciée.



## **A la limite supérieure, très fortement développé (6 & 7) :**

Votre assurance est très bien développée en ce moment. Vous agissez généralement avec beaucoup d'assurance et de confiance dans votre environnement professionnel. Les personnes qui ont un très haut niveau d'assurance ne se laissent pas facilement déstabiliser, même dans des situations difficiles. Même les situations nécessitant une réaction spontanée ou une certaine vivacité d'esprit sont maîtrisées avec assurance et confiance.

Lors de l'échange d'opinions, vous paraissez confiant et sûr de vous. Vous pouvez exprimer votre opinion et vos points de vue de manière claire, objective et sans crainte, et vous engager pour vos propres intérêts ainsi que pour ceux des autres.

Les personnes ayant un haut degré d'assurance ressentent généralement un très haut niveau de respect et d'estime dans leur environnement professionnel, de la part de leurs supérieurs, collègues et collaborateurs, et n'ont aucunement le sentiment que leur personne ou leur position est attaquée ou remise en question. Au contraire : la plupart du temps, on se sent comme un élément important de l'entreprise. L'opinion personnelle est volontiers entendue et très appréciée. On connaît et on a sa position dans l'organisation, ce qui donne davantage de l'assurance. On est conscient de l'importance et de l'excellente réputation que l'on a acquises et c'est pour cela que l'on rayonne de souveraineté et d'assurance.

Cela devient toujours problématique lorsque la propre assurance menace de se transformer en arrogance. Si quelqu'un est si sûr de lui et jouit d'un tel statut qu'il commence à penser - peut-être inconsciemment - "je suis le plus important ici", "je suis irremplaçable", et qu'il se comporte dans cet esprit, il peut en résulter toute une série d'effets indésirables : Il se peut que cette personne se permette peu à peu trop de choses, qu'elle dépasse son propre cadre de compétences ou qu'elle commence à s'arroger des privilèges spéciaux (pensez par exemple à un joueur de football qui revendique une certaine "prime au vedettariat" et qui, par conséquent, n'est pas très rigoureux en ce qui concerne la ponctualité à l'entraînement ou les sorties nocturnes en discothèque - convaincu que l'entraîneur le fera jouer le prochain match, car il est si doué), cela donne rapidement une impression d'arrogance et pèse sur l'équipe. Dans ces circonstances, il serait même bon que les responsables freinent un peu une telle personne et la ramènent à la réalité.

Les personnes qui sont très assurées et très souveraines devraient veiller à toujours mettre leurs qualités au service du collectif, par exemple à ne pas dominer dans une réunion d'autres membres de l'équipe moins sûrs d'eux par des arguments, ce qui ne ferait que les déstabiliser davantage, mais au contraire à utiliser leur propre souveraineté pour les entraîner, les renforcer et leur faire profiter d'une partie de leur propre assurance.

## **Oscillant, actuellement en partie exagéré (OSZ) :**

Votre assurance est parfois exagérée et s'étend du niveau normal jusqu'à dépasser la valeur maximale (7). Dans ces cas-là, cela peut créer des problèmes si, dans certaines situations, cela se transforme en une tendance à l'arrogance ou si l'on commence à s'arroger des privilèges et un statut spécial. Cela peut peser sur l'équipe et créer des tensions inutiles.

Veuillez analyser pour vous-même si de telles tendances pourraient déjà être présentes chez vous et, si oui, dans quelles situations et avec quelles personnes elles se manifestent.

Les personnes qui sont très assurées et très souveraines devraient veiller à toujours mettre leurs qualités au service du collectif, par exemple à ne pas dominer dans une réunion d'autres membres de l'équipe moins sûrs d'eux par des arguments, ce qui ne ferait que les déstabiliser davantage, mais au contraire à utiliser leur propre souveraineté pour les entraîner, les renforcer et leur faire profiter d'une partie de leur propre assurance.



### **Légèrement en dessous de la zone optimale (dans le benchmark avec les meilleurs du groupe de comparaison) (3) :**

Votre assurance est en soi bien développée et sera certainement suffisante dans la plupart des situations. Cependant, les personnes qui ont un peu moins d'assurance peuvent parfois se retrouver dans des situations où elles sont (ou semblent) un peu incertaines et peuvent hésiter avant d'agir. Il est difficile de réagir spontanément et de répondre du tac au tac. Peut-être n'est-on pas sûr du degré de soutien dont on bénéficie ou jusqu'où on peut aller "sans risque" sur certaines choses ? Peut-être a-t-on un peu peur de " choquer quelqu'un " ou de perdre du " crédit " ? Peut-être n'est-on pas sûr de la valeur que les autres accordent à notre opinion et de savoir si elle est vraiment appréciée et écoutée à 100% ? Ou bien on a une bonne idée, mais on ne sait pas exactement comment la formuler et la faire passer pour qu'elle soit bien accueillie ?

De telles doutes et de tels freins mentaux sont regrettables à deux égards : pour soi-même, ils signifient une perte d'énergie et des craintes et des soucis (généralement tout à fait injustifiés) et pour l'entreprise, ils signifient la perte d'idées, d'opinions et d'apports précieux et donc en conséquence de mauvaises décisions.

Parfois, les personnes concernées tentent aussi (peut-être de manière tout à fait inconsciente) de dissimuler leur insécurité derrière un écran d'agressivité. Dans certaines situations où l'on ne se sent pas sûr de soi et où l'on se sent mis au défi, on réagit alors plutôt de manière plutôt sèche ou brève, afin de se protéger et d'éviter la pression sous laquelle on risque de tomber.

### **Fortement en dessous de la zone optimale (dans le benchmark avec les meilleurs du groupe de comparaison), Actuellement peu prononcé (1 & 2) :**

Votre niveau d'assurance est actuellement très faible. Les personnes qui manquent d'assurance ont des difficultés à agir dans leur environnement professionnel. Qu'il s'agisse de prendre des décisions, de faire avancer les choses ou de défendre un point de vue, tout cela est difficile et ne se fait, le cas échéant, qu'avec beaucoup d'hésitation. Dans de nombreux cas, les personnes ayant un faible niveau d'assurance ressentent également peu de soutien (qui peut effectivement manquer ou dont le manque n'est ressenti que subjectivement). Ces personnes hésitent à se positionner et à exprimer leur opinion. On ne veut pas se faire remarquer, on n'est pas sûr de soi et on a peur des conséquences négatives. Souvent, on pense que l'on ne compte pas beaucoup et que les autres n'accordent que peu d'importance à notre opinion. Les situations qui exigent une certaine vivacité d'esprit ou une réaction spontanée sont évitées ou même accompagnées d'angoisses. Les personnes qui manquent d'assurance préfèrent généralement agir selon les instructions et les directives d'en haut (auxquelles on peut ensuite se référer en cas de questions ou de critiques).

Un autre mécanisme de protection, tout aussi typique, consiste à cacher son insécurité derrière un écran d'agressivité. Cela peut se produire de manière inconsciente et non contrôlée. Dans certaines situations où l'on ne se sent pas sûr de soi et où l'on se sent mis au défi, on réagit alors de manière plutôt sèche ou brève, afin de se protéger et d'éviter la pression sous laquelle on risque de tomber.

De telles doutes et de tels freins mentaux sont regrettables à deux égards : pour soi-même, ils signifient une perte d'énergie et des craintes et des soucis (généralement tout à fait injustifiés) et pour l'entreprise, ils signifient la perte d'idées, d'opinions et d'apports précieux et donc en conséquence de mauvaises décisions.



## Flexibilité

### Définition :

Le facteur "flexibilité" décrit comment une personne réagit aux changements et aux perturbations et si elle continue à travailler à la réalisation de ses objectifs et à son succès malgré les perturbations et les changements ou si cela la dérange, voire lui fait peur et provoque de la résistance. On pourrait donc aussi traduire ce facteur par "capacité d'adaptation" ou "adaptabilité".

Dans la vie professionnelle d'aujourd'hui, il arrive de plus en plus souvent et de plus en plus rapidement que les responsabilités, les processus et les priorités changent et que l'on soit confronté à de nouvelles personnes, de nouveaux contenus et de nouvelles tâches.

La volonté d'apprendre et la volonté de formation professionnelle continue font également partie de ce domaine.

Les situations nouvelles et inconnues et l'incertitude quant à ce qui nous attend se présentent souvent dans la vie professionnelle. Les personnes qui font preuve d'une grande flexibilité parviennent à travailler avec succès, même face à des changements et des situations nouvelles - qu'ils soient déjà survenus ou qu'ils ne soient pas encore survenus et qu'ils soient seulement en discussion - et à s'adapter rapidement à la nouvelle situation et aux nouvelles circonstances.

Cela ne signifie pas que l'on approuve tous les changements et que l'on adhère à tout ce qui nous est proposé, mais cela signifie que l'on accepte mentalement toutes ces possibilités et que l'on ne réagit pas immédiatement, de réflexe, à la nouveauté par la résistance, la peur et la défense. Lorsque des changements arrivent, les personnes qui font preuve d'une grande flexibilité parviennent à s'adapter rapidement et avec succès aux circonstances nouvelles, à les accepter et à tirer le meilleur parti de chaque situation.

### Bien développé (4) :

Votre flexibilité est bien développée. Les personnes très flexibles sont très adaptables. Elles se caractérisent par leur capacité à s'adapter rapidement à de nouvelles circonstances et à des situations changeantes. Même les perturbations dans le workflow et les changements de dernière minute ne les distraient pas trop ; elles continuent à travailler sur leurs tâches et leurs objectifs.

Les personnes très flexibles font preuve d'une ouverture d'esprit générale face aux changements et aux nouveautés. Même si elles n'approuvent pas toutes les nouveautés et n'acceptent pas toutes les nouvelles propositions, elles les considèrent sans crainte, évaluent ce qui est bon et ce qui ne l'est pas, et s'il y a des changements qu'elles ne peuvent de toute façon pas arrêter, elles les acceptent en fin de compte, participent activement à leur élaboration et essaient de tirer le meilleur parti de la nouvelle situation.

### Fortement développé (5) :

Votre flexibilité est fortement développée en ce moment. Les personnes très flexibles sont très adaptables. Elles se distinguent par leur capacité à s'adapter rapidement et facilement à de nouvelles circonstances et à des situations changeantes. Même les perturbations dans le déroulement du travail et les changements de dernière minute ne les distraient pas ; elles continuent à travailler sur leurs tâches et leurs objectifs.

Les personnes très flexibles font preuve d'une grande ouverture d'esprit face aux changements et aux nouveautés. Même si elles n'approuvent pas toutes les nouveautés et n'acceptent pas toutes les nouvelles propositions, elles les considèrent sans crainte, évaluent ce qui est bon et ce qui ne l'est pas, et s'il y a des changements qu'elles ne peuvent de toute



façon pas arrêter, elles les acceptent en fin de compte, participent activement à leur élaboration et essaient de tirer le meilleur parti de la nouvelle situation.

### **A la limite supérieure, très fortement développé (6 & 7) :**

Votre flexibilité est très bien développée en ce moment. Les personnes qui ont une très grande flexibilité peuvent s'adapter facilement et rapidement à de nouvelles circonstances et à des situations changeantes, elles sont très adaptables. Les nouveautés sont rapidement acceptées. Elles ne se laissent pas distraire par des perturbations dans le déroulement du travail ou par des changements de dernière minute. Même dans des situations turbulentes, caractérisées par le manque de clarté et par l'incertitude, ils continuent à travailler avec la plus grande efficacité pour atteindre leurs tâches et leurs objectifs. Ils sont ouverts au changement et à la nouveauté, et apprécient même beaucoup la diversité et le changement. Trop de stagnation et de routine sont perçues négativement par eux.

La situation devient toujours problématique lorsque la grande flexibilité et la capacité d'adaptation menacent de se transformer en "volatilité" et en agitation. Certaines personnes cherchent justement la tension positive et la poussée d'adrénaline que procurent les nouveautés permanentes. Si des périodes calmes et stables sont perçues comme ennuyeuses et si des tâches routinières ont même un effet démotivant, la prudence est de mise. Les organisations - et les individus ! - ont également besoin de calme et de stabilité. Malgré le dynamisme et le changement qui caractérisent aujourd'hui de nombreuses entreprises et branches et qui exigent un très haut degré de flexibilité et d'adaptabilité : Après les phases de croissance et de changement, il faut aussi une période de stabilité et de continuité, les mesures de réorganisation et les processus de changement doivent être suivis par des phases de consolidation.

Pour les cadres, le défi dans le travail avec des personnes extrêmement adaptables et flexibles consiste à répondre à cette qualité. Les personnes très flexibles aiment par exemple se voir confier de nouveaux projets et être impliquées dans des thèmes innovants. Si ces personnes s'ennuient ou se sentent sous-employées, on risque de les voir partir à la recherche de nouveaux défis ailleurs.

### **Oscillant, actuellement en partie exagéré (OSZ) :**

Votre flexibilité est parfois exagérée et s'étend du niveau normal jusqu'à dépasser la valeur maximale (7). Dans ces cas, la flexibilité, déjà très élevée, est un peu exagérée par rapport au niveau habituel, ce qui pourrait entraîner un excès d'adaptabilité.

Veillez analyser pour vous-même si de telles tendances pourraient déjà exister chez vous et, si oui, dans quelles situations et sur quels sujets vous êtes extrêmement flexible et adaptable et sur lesquels vous l'êtes moins.

Lorsque la grande flexibilité et la capacité d'adaptation menacent de se transformer en "volatilité" et en "agitation" et que l'on a besoin de tension positive et la poussée d'adrénaline que procurent les nouveautés permanentes, on risque d'une part de se lasser rapidement de la stabilité et des tâches routinières et de voir sa motivation en pâtir.

De plus, on risque de surcharger les personnes qui nous entourent. Tout le monde n'est pas aussi flexible et n'a pas un rythme d'adaptation aussi accéléré que vous-même.

En outre, on risque de se stresser et de s'épuiser si l'on est suradapté et que l'on essaie de toujours s'adapter à tout et de toujours satisfaire tout le monde.

### **Légèrement en dessous de la zone optimale (dans le benchmark avec les meilleurs du groupe de comparaison) (3) :**



Votre flexibilité est en soi bien développée et sera certainement suffisante dans la plupart des situations. Cependant, les personnes dont la flexibilité est un peu moins développée pourraient parfois se retrouver dans des situations où elles se laissent trop distraire par les perturbations ou où elles n'abordent pas immédiatement les changements et les nouveautés avec l'ouverture et la sérénité nécessaires, mais où elles les abordent d'abord plutôt avec scepticisme, avec une défense de réflexe et même avec un peu de peur. On est dans l'ensemble moins capable de s'adapter. En fait, on aimerait bien que tout reste comme avant et que les choses continuent à se dérouler comme d'habitude. Et s'il y a des changements, il faut un certain de temps pour les accepter.

Souvent, le changement et la nouvelle situation ne sont pas aussi menaçants et négatifs qu'il n'y paraît au début, mais offrent au contraire de nombreuses possibilités et opportunités.

### **Fortement en dessous de la zone optimale (dans le benchmark avec les meilleurs du groupe de comparaison), Actuellement peu prononcé (1 & 2) :**

Votre niveau de flexibilité est actuellement très faible. Les personnes qui ont très peu de flexibilité ont beaucoup de mal à faire face à des situations incertaines et à des changements, elles sont peu adaptables. On considère que les changements sont inutiles dans la situation donnée et qu'ils ne sont pas du tout nécessaires, et on n'en attend pas d'avantages par eux (ou au moins, les avantages potentiels ne sont pas encore clairs et il semble incertain qu'ils se réalisent).

Même les petits changements et les interruptions, par exemple dans le déroulement du travail, ont un effet perturbateur et l'on se laisse facilement distraire par eux des objectifs réels.

Le manque de flexibilité et la peur du changement entraînent souvent que l'on remet en question et que l'on rejette tout ce qui est nouveau et différent. Il est préférable que tout reste en l'état et que les choses continuent à suivre leur cours habituel.

Il se peut même que l'on essaie de convaincre les autres de s'opposer au changement. Ces résistances peuvent aller jusqu'à paralyser des groupes entiers dans le processus de travail et les empêcher de faire les changements nécessaires.

La bonne nouvelle, c'est qu'il est possible de surmonter ces résistances mentales. Tout d'abord, il vaut la peine de s'interroger sur ce qui, dans le changement, nous dérange et nous déstabilise. Pourquoi a-t-on du mal à s'adapter à de nouvelles situations ? En même temps, il est utile de se demander consciemment quelles sont les chances liées à un changement : En quoi cela peut-il améliorer la situation de sa propre entreprise ? Quelles sont les possibilités et les chances que le changement m'offre à moi ?



## Satisfaction au travail \*

### Définition :

Le facteur "satisfaction au travail" décrit le degré de bien-être d'une personne sur son lieu de travail et son niveau de satisfaction global par rapport à l'environnement personnel au travail et aux conditions de travail. En psychologie, on parle aussi de " Satisfiers and dissatisfiers in the workplace " ou de " facteurs d'hygiène ". Ces facteurs sont liés au contexte du travail et, en combinaison avec les motivateurs liés au contenu du travail (veuillez voir le facteur "motivation intrinsèque"), ils déterminent le degré de bien-être d'une personne au travail.

Si la satisfaction au travail est élevée, cela a un effet positif sur la performance.

Parmi les facteurs qui influencent la satisfaction au travail on trouve :

- ... l'environnement de travail (par exemple, les bureaux), l'équipement de travail, les outils de travail.
- ... les conditions de travail (par exemple, le bruit), la distance du lieu de travail, les horaires de travail.
- ... les relations avec les collègues et les supérieurs, conflits sur le lieu de travail.
- ... jongler entre la vie familiale et professionnelle.

### Bien développé (4) :

Votre satisfaction au travail est bien développée. Les personnes qui ont une perception largement positive de leur environnement et de leurs conditions de travail et qui aiment être en contact avec les personnes avec lesquelles elles travaillent, c'est-à-dire les personnes qui ont un niveau élevé de satisfaction au travail, sont plus enclines à fournir de bonnes prestations et plus disposées à le faire. Si des conditions qui ne sont pas encore considérées comme optimales peuvent être éliminées ou améliorées (par exemple, des horaires de travail différents et plus flexibles), la satisfaction au travail et, par conséquent, la performance (la volonté de travailler et l'efficacité) peuvent même être augmentées.

### Fortement développé (5) :

Votre satisfaction au travail est actuellement très bien développée. Les personnes qui ont une perception aussi positive de leur environnement et de leurs conditions de travail et qui aiment être en contact avec les personnes avec lesquelles elles travaillent, c'est-à-dire les personnes qui ont un niveau élevé de satisfaction au travail, sont plus enclines à fournir de bonnes prestations et volontiers disposées à le faire. S'il y a encore des facteurs qui ne sont pas considérés comme optimaux, on essaie alors généralement d'influencer activement les choses vers le mieux ou on trouve des moyens de s'accommoder des circonstances. Une satisfaction au travail durablement élevée est une condition importante pour la réussite professionnelle.

### A la limite supérieure, très fortement développé (6 & 7) :

Votre satisfaction au travail est actuellement très élevée. Les personnes très satisfaites de leur travail se sentent parfaitement à l'aise dans leur environnement de travail. Elles aiment être en contact avec les personnes qui travaillent dans leur environnement. Un tel environnement peut être très stimulant et peut aider à la performance.

Le revers de la médaille, c'est que lorsque l'environnement de travail est tellement apprécié et que l'on se sent quasiment "chez soi" au travail, il se peut que l'on néglige sa vie privée. Si l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée en souffre ou si quelqu'un est quasiment



"marié" à son travail et doit presque être contraint de rentrer chez lui et de ne pas faire encore plus d'heures supplémentaires, ce n'est pas bon pour l'individu ni, à long terme, pour l'entreprise. Il y a un risque de se surmener et de faire un burnout.

### **Oscillant, actuellement en partie exagéré (OSZ) :**

Votre satisfaction au travail est parfois exagérée et s'étend du niveau normal jusqu'à dépasser la valeur maximale (7). Dans ces cas, la satisfaction au travail, déjà très élevée par rapport au spectre habituel, est un peu trop élevée. On donne alors l'impression qu'il n'y a plus que l'entreprise. Cette exagération peut irriter l'un ou l'autre. Pour les personnes concernées également, une satisfaction au travail durablement exagérée peut entraîner des développements négatifs.

Le revers de la médaille, c'est que lorsque l'environnement de travail est tellement apprécié et que l'on se sent quasiment "chez soi" au travail, il se peut que l'on néglige sa vie privée. Si l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée en souffre ou si quelqu'un est quasiment "marié" à son travail et doit presque être contraint de rentrer chez lui et de ne pas faire encore plus d'heures supplémentaires, ce n'est pas bon pour l'individu ni, à long terme, pour l'entreprise. Il y a un risque de se surmener et de faire un burnout.

Il est important d'avoir des contacts sociaux et un but dans la vie en dehors du travail. Si le travail est la principale et peut-être la seule source d'affirmation de soi et de plaisir, cette orientation unilatérale peut entraîner de grandes difficultés à long terme.

### **Légèrement en dessous de la zone optimale (dans le benchmark avec les meilleurs du groupe de comparaison) (3) :**

Votre satisfaction au travail est généralement bonne. Toutefois, certains points concernant les conditions de travail, l'environnement de travail, les relations avec certains collègues ou clients, ou des tensions mineures sur le lieu de travail peuvent actuellement empêcher une satisfaction au travail encore plus élevée et donc avoir un impact négatif sur le développement et l'utilisation de tout le potentiel personnel.

Les personnes qui ont une perception largement positive de leur environnement et de leurs conditions de travail et qui aiment être en contact avec les personnes avec lesquelles elles travaillent, c'est-à-dire les personnes qui ont un niveau élevé de satisfaction au travail, sont plus enclines à fournir de bonnes prestations et plus disposées à le faire.

Si des conditions qui ne sont pas encore considérées comme optimales peuvent être éliminées ou améliorées (par exemple, des horaires de travail différents et plus flexibles), la satisfaction au travail et, par conséquent, la performance (la volonté de travailler et l'efficacité) peuvent même être augmentées.

Il vaut donc la peine d'analyser plus précisément les points dont on n'est pas pleinement satisfait actuellement et de développer des idées sur la manière dont ces points pourraient être améliorés. Il ne faut pas hésiter à faire part de ses souhaits et de ses besoins, ainsi que de ses idées et de ses propositions. Souvent, des changements sont possibles et pas si difficiles à mettre en œuvre - et même de petites améliorations peuvent contribuer énormément à l'amélioration de la situation générale et à la satisfaction au travail.

### **Fortement en dessous de la zone optimale (dans le benchmark avec les meilleurs du groupe de comparaison), Actuellement peu prononcé (1 & 2) :**



Votre satisfaction au travail est actuellement très faible. Les conditions et l'environnement de travail sont actuellement perçus comme étant loin d'être optimaux et l'environnement de travail dans son ensemble n'est guère propice à la performance, au contraire, il est même très probable qu'il vous frustre et vous empêche d'être performant.

Dans cette situation, quelque chose doit être fait et la bonne nouvelle, c'est qu'il est tout à fait possible de faire quelque chose. Il y a pratiquement toujours des possibilités de modifier et d'adapter directement ou au moins à moyen terme les conditions de travail de manière à ce que vos propres besoins et souhaits, ainsi que ceux de vos collègues et de l'entreprise entière, soient à nouveau en harmonie. C'est aussi dans l'intérêt de votre entrepreneur.

Il est possible d'améliorer les choses et de trouver des solutions ensemble.

Les personnes qui ont une perception largement positive de leur environnement et de leurs conditions de travail et qui aiment être en contact avec les personnes avec lesquelles elles travaillent, c'est-à-dire les personnes qui ont un niveau élevé de satisfaction au travail, sont plus enclines à fournir de bonnes prestations et plus disposées à le faire.

Si des conditions qui ne sont pas encore considérées comme optimales peuvent être éliminées ou améliorées (par exemple, des horaires de travail différents et plus flexibles), la satisfaction au travail et, par conséquent, la performance (la volonté de travailler et l'efficacité) peuvent même être augmentées.

Il vaut donc la peine d'analyser plus précisément les points dont on n'est pas pleinement satisfait actuellement et de développer des idées sur la manière dont ces points pourraient être améliorés. Il ne faut pas hésiter à faire part de ses souhaits et de ses besoins, ainsi que de ses idées et de ses propositions. Souvent, des changements sont possibles et pas si difficiles à mettre en œuvre - et même de petites améliorations peuvent contribuer énormément à l'amélioration de la situation générale et à la satisfaction au travail.

