

Annexe n° 3

Gestion des talents : état des lieux de votre niveau de maturité¹

Votre entreprise	Effectif total entreprise	
	% de répartition H/F	
	Effectif total cadres	
	Ancienneté moyenne des collaborateurs	
	Budget formation en % masse salariale	
	Taux de turnover total	
	Taux de turnover cadres	
Votre structure dédiée aux talents	Nombre de personnes dédiées	
	% de managers formés en tant que développeurs talents par rapport à l'effectif total managers	
	Nombre de talents identifiés annuellement	
Vos talents	Nombre total de talents identifiés sur N	
	Nombre de talents cadres	
	Nombre de talents non-cadres	
	Nombre de talents femmes	
	Nombre de talents homme	
	Taux de turnover des talents	

1. D'Armagnac S., Klarsfeld A., Martignon C., « La gestion des talents : définitions, modèles, pratiques d'entreprise », Cairn.info, 2016.

Vos talents (suite)	Durée d'occupation moyenne d'un poste pour les talents de votre entreprise	
	Nombre de talents issus de la diversité	
	Budget total alloué en % de la masse salariale pour la gestion des talents	
	Budget formation alloué aux talents en % de la masse salariale	
	Ancienneté moyenne des collaborateurs identifiés comme talents	
	Nombre de talents ayant intégré le CODIR	
Quels sont vos enjeux stratégiques organisationnels ?	<input type="checkbox"/> Gestion du changement <ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> Répondre à l'évolution du métier <input type="radio"/> Innovation technologique <input type="checkbox"/> Anticiper les effets de la pyramide des âges <input type="checkbox"/> Faire face à la pénurie de la main-d'œuvre <input type="checkbox"/> Différenciation stratégique <ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> Amélioration de la performance <input type="radio"/> Créer/conservé un avantage concurrentiel 	
Quels sont vos principaux enjeux RH ?	<input type="checkbox"/> Faire face à un fort turnover <ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> Attirer <input type="radio"/> Fidéliser <input type="checkbox"/> Répondre à des difficultés de recrutement <ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> Métier <input type="radio"/> Géographique <input type="radio"/> Attractivité <input type="radio"/> Visibilité <input type="radio"/> Contexte concurrentiel <input type="checkbox"/> Diversité <input type="checkbox"/> Développer certaines compétences <ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> Compétences rares <input type="radio"/> Compétences collectives 	

Quels sont vos principaux enjeux RH ? (suite)	<input type="checkbox"/> Motivation/perspectives de carrière <input type="checkbox"/> Transmission de compétences <ul style="list-style-type: none"><input type="radio"/> Culture d'entreprise<input type="radio"/> Histoire de l'organisation<input type="radio"/> Savoir-faire spécifiques	
----------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

Annexe n° 4

Storytelling

Mettre en valeur sa marque employeur est un élément crucial pour attirer et fidéliser les talents les plus recherchés. Il est essentiel d'adapter son image et sa communication de la bonne manière selon votre cible, tout en véhiculant les éléments phares de la culture d'entreprise.

Les conditions de réussite

- Deux dimensions d'un *storytelling* réussi :
 - La dimension rationnelle.
 - La dimension émotionnelle.
- Sélectionner l'information pour éviter l'exhaustivité.
- Être en lien avec les valeurs de l'entreprise.
- Accepter de prendre un risque en présentant son propos selon un angle de vue défini.
- Apprendre à cerner son auditoire et identifier les éléments pour le convaincre.
- Suivre le schéma narratif :
 1. Situation initiale (personnages, contexte, lieu).
 2. Élément perturbateur (événement se produit, réaction des personnages – « *et un matin...* »).
 3. Les péripéties : les actions des personnages, leurs aventures.
 4. Le dénouement : le personnage parvient à trouver une solution.
 5. Situation finale : comment les aventures ont changé la vie des personnages.

Que mettre en avant ?

- Les pratiques en matière de gestion des RH.
- Les pratiques de recrutement.
- Les pratiques managériales.
- Les pratiques d'entreprise.

Annexe n° 5

Les mots sensoriels pour raconter une histoire (*storytelling*)

Nous avons tous une approche de la réalité extérieure qui se traduit par une expérience interne. Nous pouvons penser en images (visuel), en sons (auditif), sous forme de ressenti (kinesthésique interne) ou sous forme de toucher (kinesthésique externe).

Jouer des **mots sensoriels** : auditifs, visuels, kinesthésiques pour stimuler toutes les zones du cerveau et favoriser l'ancrage mémoriel du *storytelling*.

Visuel

Verbes	Adverbes	Adjectifs	Expressions
Afficher	Clairement Nettement	Brillant	Afficher nos ambitions
Apercevoir		Brumeux	À première vue
Clarifier		Clair	Au regard de
Clignoter		Coloré	C'est inimaginable
Considérer		Flou	Clair comme de l'eau de roche
Distinguer		Lumineux	De mon point de vue
Éclairer		Net	En voir de toutes les couleurs
Entrevoir		Perspective	Faire le point
Envisager		Pétillant	
Imaginer			
Obscurcir			
Montrer			

Verbes	Adverbes	Adjectifs	Expressions
Pointer Polariser Regarder Révéler Visualiser Voir		Sombre Transparent Visible Vague	Mettre au point M'ouvrir de nouveaux horizons Préserver son image de marque...

Auditif

Verbes	Adverbes	Adjectifs	Expressions
Accentuer Accorder Amplifier Crier Demander Dialoguer Dire Entendre Écouter Harmoniser Jouer Parler Questionner Résonner	Accordant Bruyamment	Accord Aigu Criard Déphasant Désaccord Discordant Dissonant Mélodieux Rythmé Grave Sourd	À bon entendeur À portée de voix Autrement dit Avoir de l'oreille Avoir son franc-parler À vrai dire Bien entendu Ça ne me dit rien Cela me dit quelque chose Ça me parle Ça sonne juste C'est inouï Donner le ton Être tout ouïe Être sur la même longueur d'onde Façon de parler Mettre l'accent sur Mettre en sourdine Se faire entendre Prêter une oreille attentive Ronronner de plaisir Sous-entendu Sur un mode mineur

Kinesthésique

Verbes	Adverbes	Adjectifs	Expressions
Accrocher			
Apprendre			
Avoir conscience			
Blessé			Baisser les bras
Bousculer			De bout en bout
Bouger			De sang-froid
Bouillir			Donner le déclic
Changer			Donner un coup de main
Concevoir		Chaleureux	Dur comme fer
Connecter		Confortable	En avoir gros sur le cœur
Considérer		Concret	En matière de
Comprendre		Décontracté	Être en contact avec
Décider		Excité	Être à l'aise
Éprouver	Brutalement	Insensible	Lâcher le morceau
Expérimenter	Chaleureusement	Pesant	Main dans la main
Faire	Distinctement	Pression	Main à la pâte
Flotter	Doucelement	Relaxé	Mettre cartes sur table
Mijoter		Sensible	Mettre le doigt sur
Montrer		Solide	Mettre sous pression
Motiver		Stressant	Notre impression c'est que
Penser		Tendu	Prendre les choses en main
Percevoir			Rester ferme
Prendre			Sens dessus dessous
Procéder			Vif comme un gardon
Renouer			Tirer les ficelles
Ressentir			
Saisir			
Savoir			
Sentir			
Tenir			
Toucher			

Annexe n° 6

Trois tests, trois classifications différentes à la découverte des forces

Ces tests ont été conçus par les chercheurs en psychologie positive.

Objectifs : identifier ses forces et faire émerger la signature des forces qui correspond au Top 5 des forces principales sources de bien-être et de performance.

Méthode : réaliser le test puis analyser les résultats en vous concentrant dans un premier temps sur les 5 premières forces (*appuyez-vous sur l'annexe n° 8 : « Recueil des 5 principales forces individuelles suite au passage du test Via Survey »*).

Outils :

Test	Descriptif	Avantages	Inconvénients
VIA (Value in Action) Survey ²	<p>24 forces organisées en 6 vertus.</p> <p>Les forces permettent l'accomplissement des vertus.</p> <p>Pour Seligman, les talents sont innés.</p>	<p>Test le plus reconnu par la recherche.</p> <p>Orienté vers le contexte de l'entreprise.</p> <p>Accessibilité gratuite <i>via</i> Internet et en 14 langues.</p>	<p>Pas suffisamment porté sur des actions concrètes.</p>

2. <http://www.viacharacter.org/>

Vertus	Nombre	Forces	Définition
Sagesse	1	Créativité, ingéniosité et originalité	Pensée très développée pour élaborer de nouvelles manières de résoudre des problèmes et des idées créatrices et originales fréquentes. Sort des sentiers battus en proposant des solutions non conventionnelles.
	2	Curiosité et intérêt accordé au monde	Intérêt intrinsèque pour tout ce qu'il/elle expérimente et vit au quotidien. Intérêt développé pour des sujets et domaines variés. Aime explorer le monde, s'ennuie rarement, s'occupe facilement.
	3	Discernement, pensée critique et ouverture d'esprit	Prend le temps de bien réfléchir aux choses. Aime remettre en question les pensées et croyances et les examiner sous tous les angles. S'appuie sur des éléments factuels pour prendre une décision. Capable de faire évoluer sa vision des choses en fonction des faits, des preuves et des arguments apportés.
	4	Amour de l'étude et de l'apprentissage	Curiosité développée avec un intérêt particulier pour découvrir de nouveaux corpus de connaissances et apprendre. Cette force va plus loin que la simple curiosité. Cela a des conséquences motivationnelles : aide à surmonter les périodes difficiles, les défis et les contretemps.
	5	Perspective	Considéré comme sage aux yeux des autres. À une vision mature de la vie et est capable d'être un bon guide ou mentor. Explique « le pourquoi » des choses d'une manière qui fait sens pour lui-même et pour autrui.
Courage	6	Bravoure et vaillance	Fait face aux défis, menaces, difficultés et souffrance. Ose exprimer ses émotions, ses convictions, ses valeurs même dans l'adversité.

Vertus	Nombre	Forces	Définition
Courage (suite)	7	Assiduité, application et persévérance	Tenace, travailleur et résilient. Finit ce qu'il a commencé malgré les obstacles. Évite de se laisser distraire par des facteurs externes ou internes. Prend plaisir à accomplir les tâches.
	8	Honnêteté, intégrité et sincérité	Dit la vérité. Se présente et agit de manière sincère et authentique. A les pieds sur terre, sans faux-semblants.
	9	Joie de vivre, enthousiasme, vigueur et énergie	Poursuit ses objectifs avec beaucoup d'énergie et enthousiasme. Refuse de faire les choses à moitié. Voit la vie comme une aventure et se sent vivant. Cette force est fortement liée à la satisfaction, l'engagement de manière générale.
Humanité	10	Capacité d'aimer et être aimé	Grande capacité à aimer et à développer des liens de confiance avec autrui. Valorise les relations proches, plus particulièrement celles où le partage et l'attention portés à l'autre sont réciproques.
	11	Gentillesse et générosité	Aime rendre service et faire de bonnes actions pour les autres. Généreux. en faisant preuve de compassion envers autrui. Véritable soutien, cette force est caractéristique des personnalités altruistes. L'empathie, la morale et la responsabilité sociale sont ancrées dans leur ADN.
	12	Intelligence sociale	Réellement conscient de ses propres valeurs, motivations et limites. Fait preuve d'intelligence émotionnelle par la prise de conscience de ses propres émotions et celles des autres. Capacité à cerner les personnes et à identifier leurs motivations. Sait comment faire pour s'intégrer facilement dans différentes situations ou contextes sociaux et crée des liens et contacts facilement.

Vertus	Nombre	Forces	Définition
Justice	13	Citoyenneté, travail d'équipe et fidélité	A des compétences très développées en ce qui concerne le travail d'équipe. Très efficace en tant que membre d'un groupe. Un sentiment de loyauté et d'appartenance est une des caractéristiques prépondérantes chez eux.
	14	Impartialité, équité et justice	Traite tout le monde selon les principes d'équité et de justice. Laisse la chance à tout le monde. Capable de se mettre dans les « baskets de l'autre » pour comprendre son raisonnement.
	15	Leadership (capacité de diriger)	Encourage le groupe à avancer et à se dépasser, tout en maintenant, une qualité dans les relations interpersonnelles. Est source d'inspiration et d'influence. Les leaders peuvent avoir un rôle plus transactionnel (clarification des responsabilités, tâches et attentes) et/ou plus transformatif (motivation, instauration d'un climat de confiance).
Tempérance	16	Pardon	Pardonne facilement les personnes qui ont commis des erreurs, des fautes ou causé du tort. Tolérant en donnant une deuxième chance aux personnes. À pour principe d'être clément et évite la vengeance.
	17	Modestie et humilité	Évite de se vanter et préfère que ses réalisations et réussites parlent pour lui. Évite également être le centre de l'attention. Ne se pense pas plus spécial qu'il ne l'est.
	18	Précaution, prudence et discrétion	Réfléchit minutieusement aux conséquences de ses choix avant d'agir. Évite les risques inutiles. Planifie autant sur le long terme que sur le court terme en fonction de ses objectifs. Cette force est assimilée à de la sagesse et à un mode de raisonnement pratique.

Vertus	Nombre	Forces	Définition
Tempérance (suite)	19	Maîtrise de soi et autorégulation	Pratique le self-control. S'autorégule autant au niveau émotionnel, cognitif que comportemental. Caractérisé comme une personne disciplinée.
Transcendance	20	Reconnaissance et beauté de l'excellence	Apprécie l'excellence dans tous les domaines (arts, sciences ou expériences de vie quotidienne). Reconnaît autant la beauté esthétique que les compétences, talent ou bonté des autres.
	21	Gratitude	A conscience de bonnes choses qui arrivent. Prend le temps d'exprimer ses remerciements et son appréciation. Renvoie une image de quelqu'un de reconnaissant.
	22	Espoir, optimisme et anticipation du futur	Ouvre le champ des possibles et voit le positif comme toujours possible et le négatif comme transitoire et temporaire. Pense qu'un avenir rayonnant est quelque chose que l'on peut provoquer. Enthousiaste au niveau de l'avenir et motivé pour faire du lendemain, un jour meilleur.
	23	Humour et enjouement	Aime rire, taquiner et faire des blagues, mais pas au dépend des autres. Prend la vie du bon côté et cherche à voir l'aspect humoristique ou plus « léger » dans les situations difficiles. Fait preuve d'autodérision en évitant de se prendre au sérieux.
	24	Spiritualité, religiosité, but dans la vie et foi	Possède des croyances cohérentes sur le sens de la vie. Cela guide sa conduite et lui fournit du réconfort et de la force. Perçoit sa raison d'être dans la vie. Cherche le sens profond des choses.

Test	Descriptif	Avantages	Inconvénients
Clifton Strengths de Gallup³	<p>34 thèmes de talents répartis en quatre « domaines » ou catégories qui incluent la réflexion stratégique, l'exécution, l'influence et l'établissement de relations. Ces talents qui deviennent des forces quand ils se combinent avec le savoir et le savoir-faire.</p> <p>Ce test permet d'identifier ses talents, pour pouvoir ensuite les transformer en force, selon l'équation : Forces = Talents x Investissement (<i>i.e.</i> pratique, compétences, connaissances).</p>	<p>Test applicable en entreprise</p> <p>Payant 70 € pour la version intégrale et 15 € pour la version des 5 forces dominantes.</p> <p>En 24 langues.</p>	Trop axé sur le faire et pas du tout sur l'être.

Domaine	Nombre	Talents	Définition
Opérationnel	1	Accomplir (Achiever®)	Talent pour travailler dur, grande endurance. Retirer beaucoup de satisfaction à être occupé et productif.
	2	Organiser (Arranger®)	Talent pour organiser en cherchant à optimiser comment chaque élément s'imbrique.
	3	Avoir des convictions (Belief®)	Vivre en respectant des valeurs phares qui servent de boussole au quotidien.
	4	Égaliser (Consistency™)	Avoir conscience que chaque personne mérite d'être traitée de façon égale, et le faire en définissant et en respectant des règles claires.
	5	Envisager (Deliberative™)	Talent pour prendre des décisions et faire des choix réfléchis, et anticiper les obstacles.
	6	Contrôler (Discipline™)	Apprécier la routine et la structure, aimer l'ordre.

3. <https://store.gallup.com/>

Domaine	Nombre	Talents	Définition
Opérationnel (suite)	7	Se concentrer (Focus™)	Talent pour prioriser puis agir, pour choisir une direction et s'y tenir tout en faisant les ajustements nécessaires en cours de route pour garder le cap.
	8	S'engager (Responsibility®)	Tenir ses engagements, respecter des valeurs comme l'honnêteté et la loyauté.
	9	Réparer (Restorative™)	Talent pour résoudre des problèmes, comprendre ce qui pose difficulté et trouver une solution.
Influence	10	Catalyser (Activator®)	Talent pour transformer les pensées en action et donner vie aux choses. Tendance à l'impatience.
	11	Mener (Command®)	Talent pour prendre le contrôle d'une situation et prendre des décisions.
	12	Communiquer (Communication®)	Talent pour exprimer ses pensées, mener des conversations et faire des présentations.
	13	Se mesurer (Competition®)	Mesurer ses progrès en comparant sa performance à celle des autres, faire tout son possible pour remporter la victoire.
	14	Perfectionner (Maximizer®)	Se focaliser sur les forces pour stimuler les autres et les aider à exceller.
	15	Avoir confiance (Self-Assurance®)	Avoir confiance en ses capacités à prendre sa vie en main et à la mener où il faut, pouvoir compter sur sa boussole intérieure pour avoir confiance en ses décisions.
	16	Briller (Significance™)	Désirer avoir de l'importance aux yeux des autres et chercher à obtenir de la reconnaissance.
	17	Séduire (Woo™)	Aimer rencontrer de nouvelles personnes et se les mettre dans la poche, éprouver de la satisfaction à briser la glace et à créer de nouveaux liens.

Domaine	Nombre	Talents	Définition
Relationnel	18	S'adapter (Adaptability®)	Aimer prendre les choses comme elles viennent, être dans l'instant présent.
	19	Se connecter (Connectedness®)	Faire confiance aux liens entre les choses et les gens, être convaincu que les coïncidences sont rares et que chaque événement a un sens.
	20	Développer (Developer®)	Talent pour reconnaître et développer le potentiel chez les autres et détecter les signes de progrès.
	21	Compatir (Empathy™)	Talent pour ressentir les sentiments et les émotions des autres en étant capable de se mettre à leur place.
	22	Concilier (Harmony®)	Talent pour chercher le consensus, trouver des terrains d'entente et éviter les conflits.
	23	Rassembler (Include®)	Talent pour accepter les autres, être conscient des exclus, et s'efforcer de les inclure.
	24	Singulariser (Individualization®)	S'attacher aux qualités uniques chez chacun d'entre nous, talent pour faire en sorte qu'un groupe de personnes travaillent ensemble efficacement.
	25	Positiver (Positivity®)	Avoir un enthousiasme contagieux, être enjoué, talent pour motiver les autres.
	26	S'entourer (Relator®)	Apprécier les relations intimes, les liens forts.
Pensée stratégique	27	Analyser (Analytical®)	Chercher les raisons et les causes, habilité à prendre en compte tous les facteurs qui pourraient influencer sur une situation.
	28	Contextualiser (Context®)	Aimer repenser au passé, et s'appuyer sur l'histoire pour comprendre le présent.
	29	Prévoir (Futuristic®)	Être inspiré par l'avenir et ce qui pourrait être, et partager une vision de l'avenir stimulante.
	30	Inventer (Ideation®)	Être fasciné par les idées, capable de trouver des liens entre des phénomènes en apparence éloignés.

Domaine	Nombre	Talents	Définition
Pensée stratégique (suite)	31	Collecter (Input®)	Désir ardent d'étendre sans cesse ses connaissances, aimer collectionner et archiver toute sorte d'information.
	32	Cogiter (Intellection®)	Avoir une activité intellectuelle intense, aimer débattre, talent pour l'introspection.
	33	Apprendre (Learner®)	Avoir besoin d'apprendre, et de s'améliorer constamment, tirer de la satisfaction dans le processus d'apprentissage plus que dans ses fruits.
	34	Projeter (Strategic™)	Talent pour trouver des façons innovantes et alternatives de faire les choses, être capable d'identifier l'origine d'un problème.

Test	Descriptif	Avantages	Inconvénients
Strengths Profiler (Realise 2)⁴	60 forces mesurées. Le test fait la distinction entre les forces non réalisées , les forces réalisées , les faiblesses et les comportements acquis .	Test le plus adapté à l'entreprise Payant 34 € pour les 60 forces. En anglais uniquement. Test également disponible pour les managers et équipes.	2 profils ressortent : un profil de base ou un profil expert avec beaucoup d'informations à intégrer.

Nombre	Talents	Définition
1	Action	Se sent obligé d'agir immédiatement et de manière décisive. Est plus à l'aise avec en allant de l'avant qu'avec une stratégie prudente et réflexive. Apprend au fur et à mesure de ses erreurs et réajuste la situation.
2	Adhésion	Suit attentivement les directives, les règles et les lignes directrices.

4. <https://www.strengthsprofile.com/>

Nombre	Talents	Définition
3	Agent de changement	<p>Conscient des avantages réels du changement et s'implique dans le changement.</p> <p>Capacité à gérer le changement et à faire adhérer les autres.</p>
4	Approfondissement de relations	<p>Neue des relations profondes avec des gens.</p> <p>Laisse le temps à ses relations pour se développer lentement.</p>
5	Authenticité	<p>Garde toujours ses propres valeurs et croyances, peu importe ce que les autres peuvent vouloir faire.</p> <p>Fier de défendre ce en quoi il croit pour faire les choses d'une manière qui lui convient.</p>
6	Aventure	<p>Gère les risques ou les non testés.</p> <p>Fait face à des expériences qui sont en dehors de sa zone de confort.</p> <p>Aime se mettre dans des situations nouvelles et difficiles pour se tester.</p>
7	Boussole morale	<p>Conscient de la différence entre le bien et le mal.</p> <p>Agit toujours conformément à ce qu'il pense être juste.</p> <p>Les décisions et les actions sont toujours guidées par son éthique et ses valeurs.</p>
8	Catalyseur	<p>Mobilise et inspire les personnes à faire avancer les choses.</p> <p>Apporte un soutien et des encouragements, tout en donnant aux personnes des tâches et des défis à relever pour les faire sortir de leur zone de confort.</p>
9	Compassion	<p>Souhaite le meilleur pour tous et offre de la sympathie et du soutien aux autres.</p> <p>Tendance à chercher la bonne chose à dire, lorsque la personne est mécontente.</p> <p>Prend souvent des mesures pour aider les gens de toutes les manières possibles.</p>
10	Compétitif	<p>Mesure ses capacités et ses réalisations par rapport aux autres, afin d'évaluer ses progrès et ses réussites.</p>
11	Concentré	<p>A appris à rester ancré, quelle que soit la situation rencontrée ou la tâche.</p>

Nombre	Talents	Définition
12	Conscience	Capacité de recul pour comprendre et analyser ses comportements et émotions ressenties. Conscience profonde de ses forces et axes de progrès.
13	Conscience de l'émotion	Habilité pour interpréter correctement les émotions et les sentiments de son entourage. Capacité à saisir les indices et les messages subtils que donne la personne.
14	Conscience de l'optimisme	Tendance à voir le meilleur côté de toute situation, avec une conviction constante que les choses vont s'arranger à l'avenir. Reste positif, même si les événements rencontrés sont difficiles. Regarde le bon côté de la vie.
15	Contact empathique	Tendance à créer un lien naturel avec autrui. Est à l'écoute des autres et peut ressentir ce qu'ils ressentent. Aime se mettre « à la place d'une autre personne » pour pouvoir voir les choses de son point de vue.
16	Contrepoint	Aime apporter une autre perspective à toute situation. Voit les choses différemment des autres et capable de présenter une gamme de solutions pour n'importe quel scénario. Aime apporter des choses dans la discussion que d'autres ont manquées.
17	Courage	Face à la peur, la personne fait, agit de toute façon. Excité en participant à des activités qui peuvent le rendre nerveux ou effrayé.
18	Créateur de rapports	Instaure des conversations avec des personnes rapidement et facilement. À l'aise dès le premier contact.
19	Créateur d'estime	Chaque parole ou action aide les personnes à renforcer leur confiance en soi et leur estime de soi. Voit clairement le potentiel et les possibilités des personnes. Aime aider les autres à croire en eux-mêmes, en les accompagnant à réaliser ce qu'ils sont capables de réaliser.

Nombre	Talents	Définition
20	Créativité	<p>Aime être créatif.</p> <p>Aime trouver ou combiner des idées, des images, des couleurs, des goûts ou des concepts existants.</p> <p>Aime expérimenter des univers inconnus.</p>
21	Croissance	<p>Cherche les moyens de se développer davantage.</p> <p>En recherche active d'activités, de compétences, de connaissances ou de nouvelles façons de travailler qui permettent de continuer à progresser.</p> <p>Besoin de recevoir un feed-back sur sa performance en agissant à la fois sur les aspects positifs et négatifs.</p>
22	Curiosité	<p>Ouvert à de nouvelles idées.</p> <p>Recherche de nouvelles informations et se pose souvent des questions pour élargir sa vision.</p>
23	Dynamisme	<p>Besoin d'être constamment dans une proactivité pour éviter de rester inactif.</p> <p>Aime se fixer des objectifs.</p>
24	Écouteur	<p>Sait qu'il est important d'écouter, pas seulement les mots, mais la façon dont ces mots sont utilisés.</p>
25	Efficacité	<p>Confiant en ses propres capacités.</p> <p>Sait qu'avec la concentration et la persévérance, les résultats sont là.</p>
26	Égalité	<p>Est juste et équitable avec son entourage.</p> <p>Considère chaque personne comme son égal.</p> <p>Accorde une grande attention aux questions d'équité et d'égalité.</p> <p>Ses propres actions et décisions sont aussi justes et équitables que possible.</p>
27	Éthique du travail	<p>Met beaucoup d'efforts et d'énergie dans son travail.</p> <p>Apprécie de faire des heures supplémentaires.</p> <p>À l'habitude de s'investir sur une longue période.</p>
28	Explicatif	<p>Aime simplifier les choses afin qu'un large éventail de personnes puisse facilement les comprendre.</p> <p>Capable de prendre une idée complexe et l'exprimer simplement et clairement.</p> <p>Aime trouver différentes façons d'expliquer la même chose.</p>

Nombre	Talents	Définition
29	Facilitateur	Facilité pour établir des liens entre les personnes rencontrées. Met en œuvre des stratégies qui permettent de rassembler efficacement les personnes pour un intérêt commun.
30	Fierté	Aime fournir un travail de la plus haute qualité, en le réalisant du premier coup. Se fixe des normes élevées et aime la reconnaissance des autres pour la qualité de son travail rendu.
31	Gratitude	Conscient de sa chance et des choses positives vécues. Apprécie naturellement les bonnes choses qui lui arrivent.
32	Humilité	Déteste la vantardise. Aime mettre en avant le travail collectif.
33	Humour	Aime faire rire son entourage et cherche toutes les occasions de le faire. Aime faire des blagues ou raconter une histoire qui apporte de la bonne humeur et du plaisir aux autres.
34	Inconditionnel	Accepte et respecte les personnes pour ce qu'elles sont. Sait que chacun a de la valeur en soi.
35	Incubateur	Prend des moments de sa journée pour réfléchir.
36	Innovation	Invente des choses qui sont meilleures que ce qui a été fait auparavant. Aime sortir des sentiers battus pour créer, améliorer. Regarde les choses d'un point de vue différent des autres.
37	Intermédiaire	Aime jouer le rôle intermédiaire pour créer les liens.
38	Jugement	Sait prendre les bonnes décisions rapidement et facilement. À besoin d'apprécier la situation avec des preuves et faits tangibles pour être sûr du choix de la décision.

Nombre	Talents	Définition
39	Legs	<p>Pense qu'il est important de considérer les générations futures et de laisser un héritage à travers ce qu'il fait.</p> <p>Aime travailler sur des choses qui feront une différence à long terme.</p> <p>S'assure que ce qu'il fait survivra et continue à apporter une contribution positive.</p>
40	Mission	Tire un grand épanouissement de faire des choses qui donnent un sens et un but à sa vie.
41	Narrateur	<p>À l'aise pour raconter des histoires très naturellement.</p> <p>Voit le pouvoir des histoires pour sensibiliser, transmettre des valeurs, des idées...</p>
42	Optimisation du temps	<p>S'assure d'utiliser son temps de manière productive.</p> <p>Tire le meilleur parti dans son temps quelle que soit la situation rencontrée.</p>
43	Ordre	Aime fixer des délais avant de commencer les tâches.
44	Persistance	<p>Relève les défis, sans jamais abandonner.</p> <p>Sait que le succès face à l'adversité nécessite un effort et une détermination supplémentaires.</p>
45	Personnalisation	<p>Remarque les différences subtiles entre les personnes qui les rendent chacune unique.</p> <p>Comprend que ce qui est bon pour une personne peut être mauvais pour une autre.</p>
46	Persuasion	<p>Efficace pour convaincre les autres et les amener à son point de vue.</p> <p>Soigne son langage pour convaincre et gagner l'accord d'autrui.</p>
47	Planificateur	Aime être bien organisé et planifier les tâches à l'avance pour gagner en efficacité.
48	Prévention	Anticipe les problèmes avant qu'ils ne surviennent.
49	Projecteur	<p>Que ce soit lors d'une réunion ou d'un rassemblement social, la parole est aisée.</p> <p>Aime capter l'intérêt et l'attention des gens, et trouve cela facile à faire.</p>

Nombre	Talents	Définition
50	Réaction rapide	<p>Quels que soient le revers ou la déception rencontrés, la détermination est présente.</p> <p>Se relève très rapidement des échecs, en les utilisant comme tremplin pour le stimuler.</p>
51	Reconfiguration	<p>Aime réorganiser les ressources et adapter les plans pour répondre aux demandes.</p> <p>Sait faire des ajustements pour s'adapter aux contextes évolutifs.</p>
52	Réformateur	<p>Suggère et cherche à apporter des améliorations.</p> <p>Pense à des moyens de développer des systèmes, des processus et des méthodes afin qu'ils soient plus efficaces.</p>
53	Résilience	<p>Est capable de rebondir face aux échecs et obstacles rencontrés.</p> <p>Trouve les ressources dont il a besoin et capacité à récupérer, même dans des circonstances difficiles.</p>
54	Résolution de problèmes	<p>Aime résoudre des problèmes. Plus le problème est compliqué, mieux c'est.</p> <p>Ira toujours plus loin pour trouver une solution, en arrivant à la racine du problème.</p> <p>N'est jamais vaincu par un problème, mais les problèmes sont souvent résolus par lui.</p>
55	Responsabilité	<p>Est toujours fidèle à sa parole et à ses promesses.</p> <p>Perçu comme quelqu'un qui est toujours prêt à faire ce qu'il s'est engagé à faire.</p>
56	Rétroaction	<p>Aime donner à ses interlocuteurs un feed-back.</p> <p>Apporte à ses interlocuteurs des commentaires précis sur les points positifs ou pistes de progrès afin qu'ils sachent où ils peuvent s'améliorer.</p>
57	Scribe	<p>Aime écrire et cela lui vient naturellement.</p> <p>Préfère utiliser la communication écrite plutôt que d'autres formes de communication.</p>
58	Service	<p>Aide les personnes autant que possible.</p> <p>Se concentre sur la satisfaction des besoins des personnes.</p>

Nombre	Talents	Définition
59	Souci du détail	<p>À une capacité naturelle à se concentrer sur les moindres détails.</p> <p>Obtient un buzz en repérant les inexactitudes. Les erreurs semblent simplement lui sauter aux yeux.</p>
60	Stratégique	<p>S'intéresse à comprendre les changements dans le monde qui pourraient avoir un impact sur ses plans.</p> <p>Est en mesure d'élaborer et de modifier efficacement des plans à long terme.</p> <p>S'assure de prendre des mesures pour faire face aux circonstances futures qui pourraient survenir.</p>

Annexe n° 8

Recueil des 5 principales forces individuelles suite au passage du test Via Survey

La **méthode** proposée en 4 étapes « **AE²** » (Aware, Exploration, Application, Evaluate) permet de :

- **1^{re} étape : Aware** : consiste à prendre conscience de ses forces.
- **2^e étape : Exploration** : consiste à se (re)connecter à ses forces dans le passé et le présent.
- **3^e étape : Application** : consiste à activer les forces dans le futur et à identifier les moyens à mettre en œuvre.
- **4^e étape : Evaluate** : consiste à réaliser un bilan suite à la pratique des forces.

Diagnostic et activation des forces principales dans son activité professionnelle (suite au passage du test VIA Survey)

Désignation	Questions	Réponses
Aware	<p>À la lecture des résultats, quelle a été votre première réaction ?</p> <p>Qu'est-ce qui vous a le plus étonné dans les résultats ? Pourquoi ?</p> <p>Qu'est-ce qui vous a le moins étonné dans les résultats ? Pourquoi ?</p> <p>Quelles sont vos principales forces qui ressortent ? Le top 5 (vos forces de signature).</p>	

Désignation	Questions	Réponses
Exploration	<p>Quelles sont les forces que vous avez déjà activées ? Dans quel(s) contexte(s) ? CQQCOQP⁵.</p> <p>En quoi votre travail repose-t-il sur vos forces principales ?</p> <p>Quelles sont les opportunités à activer, les forces au travail ?</p> <p>Quelles sont les forces que vous n'activez pas ? Pourquoi ?</p>	
Application	<p>Quelles sont les forces que vous souhaitez activer ? Dans quel(s) contexte(s) ? CQQCOQP.</p> <p>De quoi avez-vous besoin pour les activer ?</p>	
Evaluate	<p>Identifier une situation de travail sur laquelle vous souhaitez développer une force particulière</p> <p>Comment avez-vous vécu la situation en activant la (les) force(s) ?</p> <p>Quel a été le bénéfice en activant la (les) force(s) ?</p> <p>Quels sont les points de vigilance à avoir si vous activez à nouveau cette force dans la situation ?</p> <p>Comment allez-vous renforcer la (les) force(s) ? De quoi avez-vous besoin ?</p>	

5. Comment, Quoi, Quand, Combien, Où, Avec Qui, Pourquoi ?

Annexe n° 9

Brief manager⁶

Objectifs visés :

- Aider le manager à clarifier, préciser et prioriser les critères recherchés.
- Cibler les forces individuelles et collectives.

Clarification du besoin :

- Qu'est-ce qui est véritablement indispensable sur le poste en matière :
 - De missions et de réalisations (positionner en pourcentage temps).
 - Au regard des objectifs du service, des compétences, des forces collectives de l'équipe et du contexte organisationnel ?
- Au service de quoi le futur collaborateur va-t-il s'engager ? Quelles sont les forces nécessaires à la réussite du poste ? Quelles sont celles qui sont à la base d'une haute performance ? Quelles sont celles qui manquent pour compléter celles déjà présentes dans la fonction ou l'équipe ?
- Bien comprendre le poste et l'environnement, quelles sont les conditions de travail ? Est-ce un poste pour lequel on cherche un intrapreneur (très autonome, va créer quelque chose, sans soutien) ou plutôt un équipier sur lequel on peut compter, dans un environnement stable.
- Définir les valeurs indispensables à détenir pour être en phase avec la culture de l'entreprise.
- Mettre le profil du candidat en corrélation avec les missions du poste. Qu'est-ce qui est prioritaire, indispensable ? Qu'est ce qui l'est moins ? Que fait-on si difficulté à recruter ?

Établir une stratégie pour attirer les bons candidats : ceux qui possèdent déjà les forces recherchées et ceux qui peuvent les développer dans un environnement professionnel approprié.

6. Outil créé par Olivia Saïd, consultante RH.

- Une question clé sur les critères demandés par le manager : pour quoi faire ?
- En s'appuyant sur l'expérience du manager, réfléchir au plan d'intégration personnalisé à mettre en place.
- Réfléchir au plan de carrière à long terme.

Les critères du poste

Intitulé du poste : **Unité :**

Contrat : **Statut :**

Raison du recrutement : **Date :**

Conditions d'engagement :

Date d'embauche souhaitée :

Rémunération prévue (salaire – avantages divers) :

Durée de la période d'essai :

Positionnement du poste dans l'organigramme :

.....
.....

Rattachement hiérarchique :

Interfaces :

.....
.....

Finalité du job :

.....
.....

Les missions principales quantifiées en pourcentage temps :

.....

.....

Les activités principales :

.....

.....

Les moyens associés :

.....

.....

Les conditions de travail :

.....

.....

Leviers liés au poste	Difficultés liées au poste

Plan d'intégration :

Accompagnement ou formations prévus avant la prise de poste, étapes clés.

.....

.....

Évolution possible de l'emploi à court, moyen terme et long terme :

.....

.....

Les critères du profil

Critères	Indispensable	Alternative	C'est un plus
Expérience professionnelle : - Durée - Secteur - Contexte - Réalisations/Contributions			
Formation : - Type de formation souhaitée - Diplôme - Habilitation			
Forces à haute valeur ajoutée (savoir-être) : - - - Valeurs : - - - Connaissances : - Langues - IT... - Normes			
Compétences métier principales : - - -			
Compétences comportementales secondaires : - - -			

Critères	Indispensable	Alternative	C'est un plus
Mobilité Disponibilité Rémunération			

Annexe n° 12

Outil de diagnostic des talents et de matrice décisionnelle

Désignation	Suite à l'entretien + CV	Points de concordance entre les attendus du poste et le collaborateur	Points de discordance entre les attendus du poste et le collaborateur	Points du profil talent non exploités dans les missions proposées
Contexte				
Aptitudes				
Forces acquises - Porteuses d'énergie (forces réalisées et non réalisées) - Non porteuses d'énergie (forces moindres et compétences et comportements acquis)				
Facteurs motivationnels				
Projets				
Savoirs				
Savoir-faire				
Savoir-être				

Annexe n° 14

Créer une dynamique apprenante

Article sur la transmission, la transition et l'intelligence émotionnelle

À travers le témoignage d'Agnès Besnard – Psychologue du travail

« Mon expérience de psychologue dans la formation d'adultes m'a conduite à m'interroger sur les meilleurs moyens de transmettre des connaissances, des valeurs, des notions aux adultes salariés d'entreprises. J'arrivais du monde universitaire avec des connaissances pédagogiques théoriques, souvent abstraites. Je m'aperçus très vite qu'il était nécessaire de les adapter à mon public si je voulais qu'elles soient efficaces et facilitantes, aidantes pour le quotidien des apprenants que je formais à mieux vivre les liens hiérarchiques au sein de leur équipe et de la hiérarchie.

Si jusqu'à présent la vie était transmise de la même façon depuis que "le monde est monde", les progrès de la science permettent aujourd'hui de déjouer la nature... ce qui jusqu'à présent n'était pas imaginable. La question contemporaine de la transmission renvoie donc à celle du mode de transmission tout en restant liée en amont à celle du pourquoi et du quoi ?

Pourquoi transmettre ?

C'est probablement le rapport à la mort qui nous conduit à vouloir exister au-delà de notre passage terrestre. Le désir de laisser quelque chose de soi nourrit le narcissisme du "sachant" qui, en transmettant, se construit un genre d'éternité. Eh quoi ? N'y aurait-il pas un intérêt à avancer en âge ? N'y aurait-il pas une suprématie de la vieillesse sur la jeunesse ? La vieillesse qui sait, qui a

l'expérience, le savoir, la sagesse... Auctoritas ne signifie-t-il pas « faire grandir » ? Celui qui a l'autorité fait logiquement grandir celui qui reçoit avec crédulité les connaissances. Comme dans toute relation, le maître attend en retour, consciemment ou non l'admiration ou tout du moins de la reconnaissance. La notion de pouvoir et d'obéissance n'est pas loin et par conséquent la notion de conservatisme. L'Histoire montre combien il a été difficile et risqué de désobéir à la légitimité établie. N'oublions pas que la notion de désobéissance civile est née seulement au XIX^e siècle aux États-Unis⁷ et souvenons-nous du sort réservé aux Copernic, Machiavel, Olympe de Gouges, Urbain Grandier ou au Chevalier de La Barre pour avoir osé remettre en cause les croyances qui leur avaient été transmises. Bien que cette notion relève de l'opinion plutôt que du savoir, on peut imaginer combien il est également difficile d'aller à l'encontre des règles établies pour la transmission en matière de pédagogie. La résistance au changement de l'homme pourrait en être aussi une explication.

Être plus âgé constituerait au regard du plus jeune, un atout, un avantage, une supériorité. Le transmetteur serait utile en faisant gagner du temps au plus jeune et resterait vivant par son intermédiaire. Nous connaissons l'importance du sentiment d'utilité⁸ qui renvoie au besoin de reconnaissance et touche à l'identité de chacun d'entre nous en lui donnant une raison d'exister. La suprême insulte des teenagers n'est-elle pas de dire : "Tu ne sers à rien" ? Et n'est-ce pas le sentiment d'inutilité qui conduit les travailleurs au mal-être dans les entreprises où la mécanisation et la productivité laissent moins de temps aux relations humaines ? Être utile donne du sens à sa vie. Transmettre renverrait à une justification de nos croyances. Je transmets ce que je pense être la vérité. Mais en suis-je toujours conscient ? Sinon, comment expliquer que les mêmes problématiques de l'existence persistent au cours des siècles, que les humains reproduisent les mêmes erreurs et que leurs comportements négatifs affichent la même récurrence ? S'il suffisait d'écouter les anciens et qu'il était aisé de s'emparer de leurs expériences et croyances, la vie sur terre s'apparenterait au paradis !

Reconnaître que nous sommes tous liés et interdépendants nous conduit inévitablement à vouloir transmettre ce que nous avons reçu et le fruit de nos expériences... Transmettre quelque chose pour nourrir l'Autre de ce qui nous a nourris et construits, consciemment ou inconsciemment, en bien ou en mal du reste. Nous serions habités par une sorte de gratitude, de générosité qui nous ferait (re)donner ce que nous avons reçu. La transmission serait au cœur de

7. Henri David Thoren (1817-1862).

8. Développé par Claude Lévy-Leboyer (1928-2015) lors de ses recherches sur la motivation dans les années soixante-dix.

notre condition humaine. La neurobiologie nous montre que les enfants sont naturellement disposés à accueillir et à recevoir l'héritage de l'humanité.

Que transmettre ?

Nous transmettons machinalement des savoirs, des valeurs, des cultures, des filiations, des mémoires, des émotions, des croyances, des gestes... Mais chacun dans sa transmission a-t-il toujours conscience de ce qu'il transmet ? Nous sommes-nous interrogés sur le contenu de ce que nous transmettons, sur la manière dont nous transmettons et sur l'utilité de ce que nous transmettons ? Assez peu je pense. La pleine conscience de ce que l'on fait en transmettant est peu probable. "En quoi ce que je transmets sera utile et nécessaire à la vie de celui à qui je transmets ?" pourrait être une des questions à se poser avant toute transmission. La question du choix des éléments à transmettre est donc fondamentale. Mais est-ce possible ? Nous sommes très loin encore de la devise inscrite au frontispice du temple de Delphes : "Connais-toi toi-même", développée actuellement dans les courants de la psychologie positive⁹.

Comment transmettre ?

Existe-t-il une déontologie de la transmission ? Existe-t-il une charte qui tienne compte des rythmes, des différences individuelles, des goûts des personnes à qui l'on transmet ? Une charte qui exclurait par exemple le jugement ou la comparaison des transmetteurs, génératrice de stress, de démotivation et d'échec de l'apprentissage. Y a-t-il un échange entre celui qui transmet et celui qui reçoit ? Un retour ? Une appréciation ? Une recherche de regard critique ? La question de la crédulité et de l'innocence de celui qui reçoit est posée.

Dans une vision restrictive de la tradition entre le maître et l'élève, celui qui transmet se positionne généralement en "savant" et en "expert" entraînant une passivité, peut-être même un désengagement de la part de celui qui reçoit et qui fait siennes les transmissions d'un tiers. Or, la transmission verticale semble aujourd'hui assez inadaptée à notre monde qui vit une période de transition accélérée : les valeurs, les motivations, les aspirations changent, elles ne sont plus éternelles. L'apprenant d'aujourd'hui n'est plus le même qu'hier. Son rapport au savoir change, son apprentissage, par conséquent doit s'en trouver modifié. Et s'il avait aussi des choses à transmettre à ses maîtres ? Et s'il remettait en question la façon dogmatique dont les connaissances lui sont transmises ?

Le contexte actuel, riche en innovations technologiques et en découvertes scientifiques, modifie notre relation à la transmission. L'élève dépasse de plus en plus le maître dans le domaine de la technologie informatique. A-t-il encore

9. Discipline de la psychologie fondée aux États-Unis en 1998 par Martin Seligman, chercheur en psychologie qui s'intéresse à ce qui rend les humains heureux, optimistes et résilients.

besoin de maîtriser la grammaire puisque des logiciels corrigent les fautes ? La façon de transmettre ne saurait se contenter de la pédagogie de nos ancêtres. Le transmetteur actuel est contraint d'accorder une plus grande place au novice dans le contexte de transition et de découverte scientifique sur le fonctionnement humain actuel. Une certaine interactivité s'installe. Si jusqu'à présent, il était nécessaire d'avoir un quotient intellectuel (QI)¹⁰ au moins égal à 85 pour être jugé capable d'apprendre, les découvertes récentes mettent en exergue une notion jusqu'à présent ignorée et indispensable à l'apprentissage, celle du QE, quotient émotionnel indispensable au transmetteur pour optimiser sa transmission. Il conduirait ceux qui ont été qualifiés "d'intellectuellement débiles, QI < 70" pendant plus d'un siècle, à tirer profit de l'enseignement en assimilant des savoirs et savoir-faire.

Si le QI faisait appel au raisonnement logique uniquement, le QE fait appel au savoir-être relationnel. Ainsi quelle que soit la chose à transmettre, le savoir académique (règles, principes, logique) est aujourd'hui insuffisant. La manière de transmettre au XXI^e siècle retient l'attention des chercheurs notamment en neurosciences. Celles-ci étudient le fonctionnement du système nerveux aussi bien sous ses aspects cellulaires que comportementaux et cognitifs. Le "savoir-être" devient prépondérant dans l'art de transmettre. Car il s'agit bien d'un art ; il renvoie à l'attitude relationnelle et au comportement de celui qui est chargé du "déposer au-delà". Il s'agit d'un art de la relation. La neuro-éducation est à la croisée des neurosciences, de la psychologie et de l'éducation. Des experts comme Stanislas Dehaene¹¹ développent l'intérêt de ce concept dans de nombreuses conférences depuis les années 2000.

Gabriel Tarde (1843-1904) nous a démontré que l'imitation était au cœur de la transmission et que la société, par conséquent, était constituée d'individus qui se ressemblent parce qu'ils s'imitent, ce qui expliquerait la lenteur des sociétés à changer. Or, comment éviter la dissonance cognitive¹² source de troubles psychologiques chez celui qui apprend ? Par exemple, lorsque j'apprends à mon enfant le respect et que je traite mon voisin de noms d'oiseaux ; lorsque j'enseigne à mes étudiants la déontologie des rapports humains et que je trahis mes collègues ; lorsque j'interdis de salir la rue et que j'y jette mon mégot... Dire est insuffisant si l'action et le comportement ne sont pas en adéquation. Cette adéquation entre le dire et le faire implique la perfectibilité, la remise en cause (de ce qui nous a été transmis et de notre façon de transmettre), l'acceptation d'autrui dans ses capacités d'ouverture à la parole et à la compréhension, l'humilité de se dire que personne n'a la science infuse et que nous avons tous à apprendre aussi des autres. Il s'agit d'une totale remise en

10. Notion de QI développée et mesurée par Binet et Simon en 1905, période où l'école devient obligatoire.

11. Neuroscientifique professeur au collège de France.

12. Concept formulé par Léon Festinger (1957) qui évoque la tension interne qui naît dans l'apprentissage lorsque les comportements entrent en contradiction avec les actes ou les idées.

cause de l'image de soi de la part du professeur et de sa représentation dans la société. Le "sage" n'est pas toujours le plus instruit !

Le QE se mesure par l'intelligence émotionnelle¹³ qui est la capacité à identifier et comprendre ses émotions et celles des autres et à composer avec elles. Cette intelligence émotionnelle est non seulement facilitatrice pour l'apprentissage mais s'avère fort utile dans la vie adulte et professionnelle pour résoudre les conflits relationnels. Or, l'enfer n'est-il pas les autres, selon la célèbre formule de Jean-Paul Sartre ? L'intelligence émotionnelle est un préalable au bonheur. Malheureusement, dans notre culture de l'apprentissage jusqu'à ces découvertes récentes, les émotions ont été considérées comme accessoires (excepté chez les femmes alors que la pensée logique était soi-disant l'apanage des hommes). À aucun moment il n'avait été imaginé que ce QE présenterait des corrélations avec les capacités cognitives elles-mêmes et le sentiment de réussir sa vie ! La découverte de Goleman est donc fondamentale.

L'intelligence émotionnelle a cinq piliers :

- 1. La conscience de soi, c'est-à-dire la capacité de reconnaître ses humeurs personnelles ainsi que leurs effets sur les autres. Elle dépend de la capacité de chacun à identifier et à nommer ses émotions. Intervient ici la barrière du langage, d'où la nécessité dans l'apprentissage d'aborder les ressentis et leur traduction en mots.*
- 2. La maîtrise de soi, qui renvoie à la capacité de contrôle de soi et à la capacité de réfléchir avant d'agir.*
- 3. La motivation interne qui est composée de la motivation d'apprendre, de la vision de ce qui est important dans la vie, de la poursuite d'objectifs, de l'énergie, de l'optimisme de chacun (motivation du reste liée à la notion de plaisir).*
- 4. L'empathie qui est la capacité de sentir ce que ressent l'autre, de se mettre à sa place synonyme d'une meilleure compréhension de l'Autre.*
- 5. Les aptitudes sociales concernent l'habileté à construire des liens et des réseaux. Il aura fallu plus de 2 000 ans pour démontrer le bien-fondé du postulat d'Aristote : « L'homme est un animal social » !*

Les compétences émotionnelles ne sont pas innées mais acquises et peuvent par conséquent être développées et perfectionnées. Ces découvertes sont une aubaine pour instaurer plus d'humanité au sein des rapports humains. Elles révolutionnent la pédagogie classique qui a privilégié trop longtemps "la tête" au détriment "du cœur". Combien de pédagogues se sont interrogés sur ce que pouvait ressentir celui qui portait le "bonnet d'âne", le dernier de la classe ? Quelles chances avait-il d'augmenter ses résultats et de reprendre

13. Concept de Mayer et Salovey 1990, théorisé par Daniel Goleman 1995 dans *Emotional Intelligence*.

confiance en lui pour réussir alors que son image de soi était détruite ou du moins endommagée ? Nous savons aujourd'hui que pour apprendre, "la tête" (le cognitif) ne suffit pas. L'émotionnel c'est-à-dire "le cœur" est indispensable tout comme l'est le conatif (l'action liée à la motivation) pour que chacun ait les mêmes chances de réussite. Il est nécessaire que les trois notions soient "alignées"¹⁴. Plus simplement, pensées, émotions et comportements vont de pair et doivent être équilibrés. Platon¹⁵ évoquait la raison qui siège dans la tête, les passions qui siègent dans le cœur et les désirs qui siègent dans le corps. Il aura fallu tout ce temps pour que les découvertes de nos plus grands penseurs soient remises "au goût du jour".

Nous abordons une nouvelle ère du développement humain. N'est-ce pas le moment de mettre en œuvre des nouveaux contenus et une nouvelle façon de transmettre ? Intégrer les découvertes liées au développement de l'intelligence émotionnelle dans les programmes qui forment les pédagogues semble devenir une nécessité. Chaque apprenant aurait les mêmes chances d'acquérir les compétences pour devenir un citoyen capable de vivre dans la société du XXI^e siècle et surtout de "ne pas seulement y vivre" mais d'y "vivre bien" et de s'y sentir heureux¹⁶.

Nous, psychologues du travail et coaches en entreprise, utilisons les approches de l'intelligence émotionnelle dans notre pédagogie formative d'adultes. Acquérir les cinq piliers permet d'assimiler les critiques constructives, de travailler mieux avec les autres, de s'adapter plus facilement aux changements, d'éviter les difficultés de communication qui engendrent des incompréhensions source de conflits et de burn out. Notre principale difficulté est celle d'être confrontés à des salariés qui ont été formés à une pédagogie classique s'éloignant de la pédagogie de l'acteur. L'approche éducative de l'humain peut changer les formes de la société. Il appartient donc à ceux qui sont chargés de la transmission dans un contexte de transition accélérée, de s'interroger sur l'objectif sociétal qu'ils souhaitent et d'adapter la meilleure pédagogie pour servir cet objectif. Quels humains pour quelle société ? Ou quelle société pour quels humains ? Sachant que la génération alpha (née en 2010), aura pour mission de réparer le monde dont elle héritera et de remettre l'humain à sa juste place pour vivre en harmonie avec son environnement, il est nécessaire d'accélérer la transition vers une nouvelle pédagogie. »

14. Concept développé en 1998 par Martin Seligman, père de la psychologie positive (étude scientifique du fonctionnement humain optimal).

15. Dans *La République*, 315 av. J.-C.

16. Aristote (470-399 av. J.-C.).

Annexe n° 15

Instaurer une communication positive

Corrigé – Transformer les tournures de phrases négatives en tournures de phrases affirmatives.

Bannir la formulation de phrases négatives	Comment le cerveau perçoit/décodes l'information ? et ce que le collaborateur peut ressentir ?	Préférer la formulation de phrases positives
Ne vous inquiétez pas, votre réunion se passera bien.	Décode : inquiétez-vous pour votre réunion.	Tout va bien aller, vous avez pris le temps de préparer votre réunion, faites-vous confiance.
N'ayez pas peur de vous lancer dans ce projet.	Décode : ayez peur pour votre projet.	Vous êtes libre d'exprimer vos craintes et vos doutes et c'est tout à fait légitime car c'est un challenge à relever.
Ne soyez pas en retard sinon nous allons faire mauvaise impression après du client.	Décode : soyez en retard.	Je vous propose de partir à 9 h afin de s'assurer d'arriver à l'heure chez le client. Je compte sur vous !
Ce n'est pas le moment de « flancher », encore un effort pour terminer votre projet ?	Décode : c'est le moment de « flancher ».	Vous êtes sur la bonne voie pour terminer le projet. Bravo à vous pour l'énergie que vous avez déployée.

Bannir la formulation de phrases négatives	Comment le cerveau perçoit/décode l'information ? et ce que le collaborateur peut ressentir ?	Préférer la formulation de phrases positives
N'oubliez pas de clore le dossier pour demain ?	Décode : oubliez de clore.	Merci de penser à clore votre dossier demain.
Ça ne va pas du tout, vous vous êtes planté dans votre discours.	Décode : ça va, vous vous êtes planté.	Votre discours demande à être amélioré pour renforcer votre persuasion. Comment allez-vous opérer ?
Vous n'avez pas réussi à atteindre votre objectif mensuel.	Éprouve un sentiment d'échec.	Vous avez atteint 60 % de l'objectif ce mois-ci. Quelles étaient les ressources dont vous aviez besoin pour atteindre cet objectif ? Quelles forces auriez-vous pu mobiliser ?
Qu'est-ce qui ne va pas encore ?	Éprouve un sentiment de reproche.	Comment vous sentez-vous ? De quoi avez-vous besoin pour vous sentir mieux ?
Oui mais...	Éprouve un sentiment de découragement.	Oui et...
Je ne comprends pas ce que vous dites.	Éprouve un sentiment de jugement/d'infériorité.	J'ai besoin de mieux comprendre, pouvez-vous me réexpliquer votre problématique ? Je suis à votre écoute !

Annexe n° 16

Booster son intelligence émotionnelle en 5 compétences

À vous de jouer !

*1^{re} compétence à développer :
identifier ce que l'on ressent*

Consignes

Identifiez vos émotions afin de mettre des MOTS sur votre ressenti et éviter les MAUX.

Observez le tableau et lisez à voix haute chaque émotion :

- Peut-être que cela vous remémore une situation particulière ?
- Que se passe-t-il en vous ?
- Qu'est-ce que vous ressentez dans votre corps ?
- Qu'est-ce que vous voyez, entendez ?
- Est-ce une sensation agréable ou désagréable ?
- Comment évolue-t-elle dans le temps ?

Pour aller plus loin

Prenez le temps d'une pause pour identifier votre émotion du moment.

Tips : pour affiner votre capacité à identifier ce que vous ressentez, c'est augmenter votre vocabulaire émotionnel. Plus vous disposez de nuances d'émotions plus vous serez capable d'identifier avec précision ce que vous ressentez.

Peur	Colère	Tristesse	Joie	Dégoût	Surprise
Anxieux	Fâché	Abattu	Enthousiaste	Amer	Alerte
Confus	Contrarié	Ennuyé	Exubérant	Dégoûté	Abasourdi
Désorienté	Amer	Déprimé	Chanceux	Désabusé	Atterré
Ému	Énervé	Désespéré	Reconnaissant	Désenchanté	Confondu
Faible	Furieux	Découragé	Heureux	Désillusionné	Consterné
Effrayé	Hostile	Dégoûté	Gai	Écœuré	Ébahi
Démuni	Jaloux	Embarrassé	Plein d'espoir	Horripilé	Époustouflé
Inhibé	Insatisfait	Humilié	Ravi	Incommodé	Estomaqué
Agité	Rancunier	Blessé	Joyeux	Ulcéré	Étonné
Perdu	Révolté	Malheureux	Passionné		Interloqué
Nerveux	Choqué	Triste	Décontracté		Médusé
Paniqué	Mécontent	Affligé	Satisfait		Renversé
Angoissé	Trahi	Désolé	Chaleureux		Sidéré
Tendu	Frustré	Fatigué	Optimiste		Soufflé
Troublé	Agacé	Mal à l'aise	Content		Stupéfait
Dévalorisé	Surpris	Déçu			Suffoqué

« *Au commencement était l'émotion.* »

LOUIS-FERDINAND CÉLINE

2^e compétence à développer : écouter ses émotions et les exprimer

Consignes

Nous vous proposons de faire une introspection pour prendre conscience des émotions faciles et difficiles à exprimer.

Complétez les tableaux :

1. Prendre conscience de l'expression de ses émotions.

Répondez avec le plus d'authenticité possible en vous appuyant sur des situations vécues anciennes et/ou récentes.

2. S'entraîner à exprimer son émotion.

Listez les situations difficiles que vous vivez au quotidien et faites émerger l'émotion ressentie.

Pour aller plus loin

La prochaine fois que vous serez envahi par une émotion désagréable (peur, tristesse, colère, dégoût), nommez-la à voix haute (j'ai peur, je suis triste...) puis prêtez attention à la baisse de tension intérieure que cette formulation provoque. Accepter une émotion permet de mieux la gérer.

Prendre conscience de l'expression de ses émotions

Questions	Réponses
Quelles sont les émotions faciles à exprimer dans mon environnement familial et professionnel ? Pour quelles raisons ?	
Quelles sont les émotions difficiles à exprimer dans mon environnement familial et professionnel ? Pour quelles raisons ?	
Lorsque je vis une situation difficile, ai-je tendance à me couper des autres ou à aller vers les autres ? Pour quelles raisons ?	
Avec qui puis-je évoquer une situation difficile en toute confiance ?	
Est-ce que j'exprime facilement ma reconnaissance et ma gratitude ?	

S'entraîner à exprimer son émotion

Situation	Votre émotion ressentie	Exprimer l'émotion avec votre interlocuteur
Mon collègue ne me parle plus...	Inquiétude	Je suis inquiet car je constate depuis 3 jours ton silence à mon égard et cela m'interpelle ! Comment vas-tu ?

« Il faut commencer par éprouver ce qu'on veut exprimer. »

VINCENT VAN GOGH

3^e compétence à développer : Comprendre les causes de l'émotion

Consignes

Comprendre vos émotions agréables et désagréables en identifiant vos besoins associés.

1. Identifiez les émotions agréables que vous vivez actuellement ainsi que les besoins associés.

Exemple : « En ce moment, je suis satisfait(e) cela répond à mon besoin d'autonomie. »

2. Identifiez les émotions désagréables que vous vivez actuellement ainsi que les besoins associés.

Exemple : « En ce moment, je vis de l'angoisse. Le besoin contrarié est le besoin de sécurité. »

Pour aller plus loin

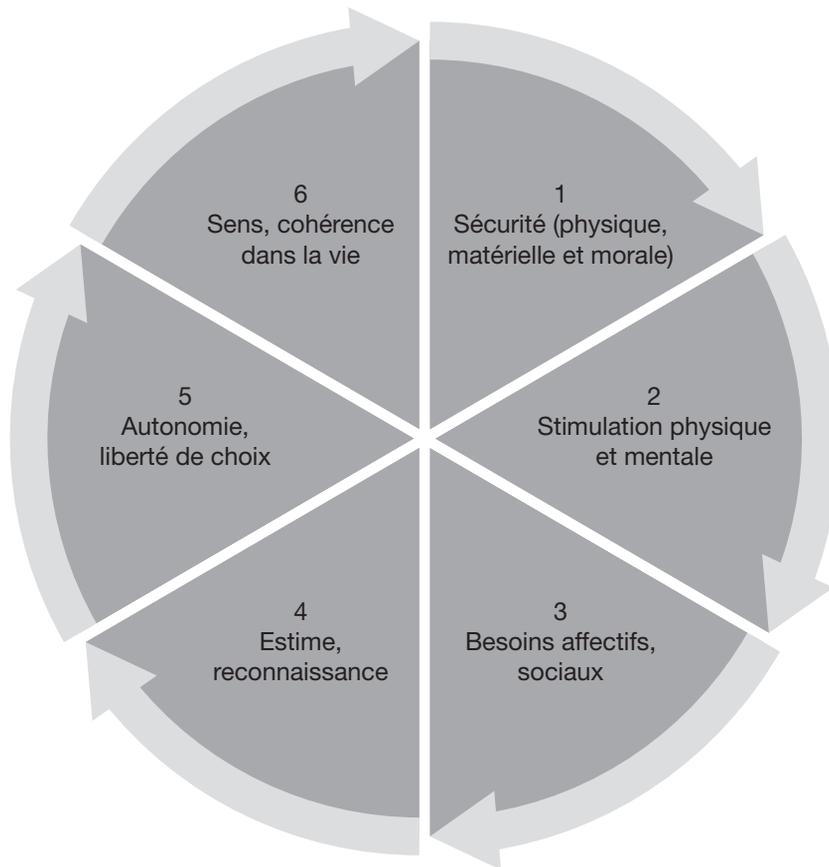
Identifiez les moyens à mettre en place pour répondre à vos besoins.

Exemple : « J'ai besoin de donner plus de sens à ma vie. »

Moyens : « Je vais faire du bénévolat. »

Agissez pour prendre soin de vos besoins.

Les 6 catégories de besoin



« Sans émotions, il est impossible de transformer les ténèbres en lumière et l'apathie en mouvement. »

CARL GUSTAV JUNG

4^e compétence à développer : réguler ses émotions

Consignes

La gestion de ses émotions passe par une **hygiène émotionnelle** :

- Identifier et accueillir l'émotion.
- Prendre soin de vos besoins (évoqué précédemment).
- Gérer vos pensées et croyances.

1. Identifiez des événements qui, d'après vous, se reproduisent selon un schéma répétitif.

Exemples : accidents à répétition, conflits réguliers, échecs sentimentaux, projets non aboutis, se faire avoir systématiquement, ne pas avoir de chance, confiance déçue, etc.

2. Analysez et retrouvez la croyance qui se loge derrière ce comportement (croyance A).
3. Quel coût avez-vous payé pour cette croyance ?
4. Transformez cette ancienne croyance limitante (croyance A) en croyance aidante (croyance B) en listant ses conséquences positives.

1 Événements subis	2 Croyance A	3 Type de coût (financier, affectif, relationnel, santé, carrière professionnelle)	4 Croyance B
Je n'ai pas de chance, je n'arrive pas à reconstruire ma vie.	Je me dis que la vie est trop difficile.	Affectif.	J'ai une liberté d'action dans mon quotidien : je fais du sport, je vais au cinéma, je partage des moments entre amis, etc.

« Devenez le changement que vous souhaitez voir dans le monde. »

MAHATMA GANDHI

5^e compétence à développer : savoir utiliser ses émotions à bon escient

Consignes : le journal d'un succès

Développer des émotions positives : un marqueur de bien-être d'un individu à retranscrire pour le renforcer.

1. **Rédiger un journal** de votre vécu émotionnel pour améliorer votre bien-être grâce à une retranscription d'un événement heureux. **Si vous détestez écrire, enregistrez-vous !**
2. **Revenez une fois par jour** à cet événement et faites ressortir vos qualités et réfléchissez à vos émotions positives vécues.

Pour aller plus loin

Pendant une semaine, notez dans un journal d'altruisme, les gestes de gentillesse que vous avez eu au quotidien. *Exemples : tenir une porte, aider quelqu'un à traverser la route, porter des courses pour un/une voisin(e), sourire, écouter avec empathie, complimenter avec sincérité...*

Un évènement considéré comme « heureux » où vous vous sentiez particulièrement heureux/performant/plein de ressources	
Les effets positifs par rapport à soi en termes de bien-être, de ressenti physique, de comportements	
Les effets positifs par rapport aux autres en termes de relation, etc.	

« L'esprit est son propre monde. Il peut faire un paradis de l'enfer et un enfer du paradis. »

JOHN MILTON

Annexe n° 17

Réaliser un feed-back à 360° : évaluer le manager !

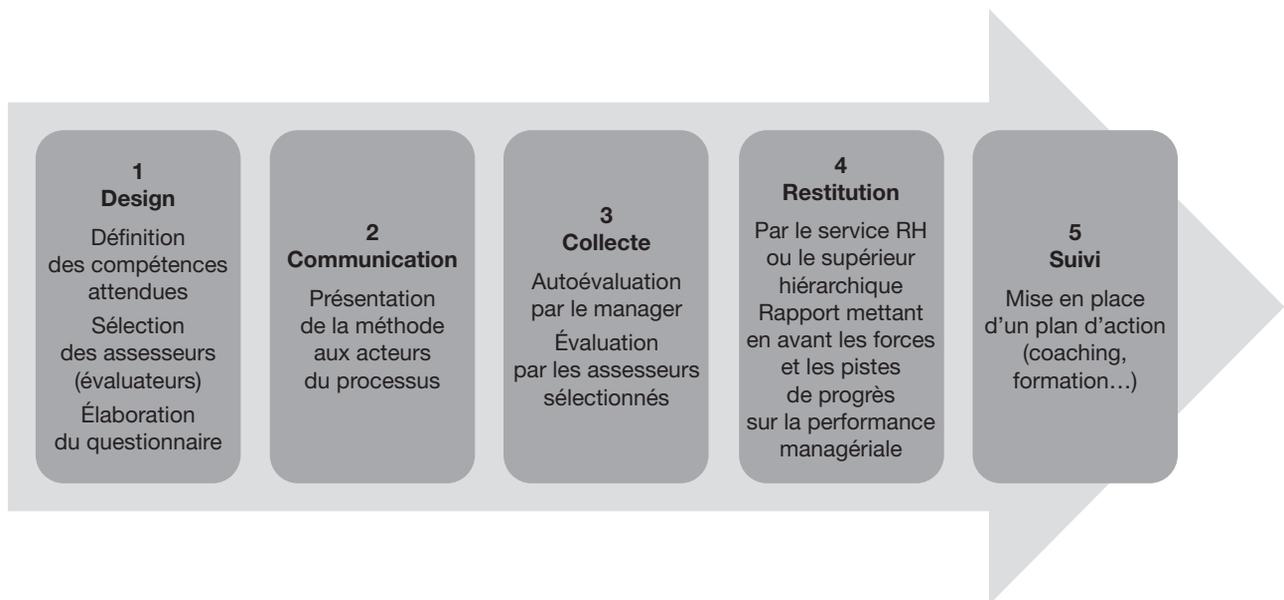
Le principe du feed-back 360° ou évaluation 360°

C'est un processus pour réaliser un état des lieux des compétences de savoir-être (*soft skills*) concernant les **managers et les cadres dirigeants des entreprises**. Ils sont **évalués** par *leurs collaborateurs proches, leurs supérieurs hiérarchiques, leurs pairs, leurs partenaires extérieurs* avec lesquels ils sont en relation dans le cadre de leurs missions. Basé sur un **questionnaire anonyme**, il permet d'apprécier les éléments suivants, en termes de :

- **Vision stratégique :**
 - Compréhension des enjeux et objectifs stratégiques des projets et de l'entreprise dans sa globalité.
 - Fédération des interlocuteurs autour de cette vision.
 - Capacité à se projeter vers l'avenir, à être visionnaire.
- **Adhésion aux valeurs de l'entreprise :**
 - Alignement avec les valeurs de l'entreprise et celles du manager.
- **Pilotage de l'activité :**
 - Prise de décision.
 - Prévention des problèmes.
 - Délégation.
- **Accompagnement des hommes et des femmes :**
 - Mobilisation des collaborateurs.
 - Management adapté.

- Leadership.
- Gestion du changement.
- **Communication :**
 - Capacité à communiquer efficacement.
 - Aptitude à exprimer ses émotions adéquatement.
 - Qualité des relations avec autrui.

Étapes du feed-back 360°



Intérêts et limites de la méthode

Intérêts

Les intérêts d'une évaluation à 360° sont nombreux :

- **Pour la personne évaluée :** cela lui permet de mieux appréhender la perception de son équipe à son égard en termes de mode de management, de transmission d'image, de communication, etc. Ainsi, l'évalué fait un point relativement objectif sur sa posture et corrige sa trajectoire en fonction des axes de progrès identifiés.
- **Pour l'équipe de travail :** l'analyse des résultats contribue à instaurer une communication constructive au sein de l'entreprise et à identifier les actions à mettre en place. L'anonymat des questionnaires remplis évite tout règlement de comptes et tensions éventuels.
- **Pour l'entreprise :** l'interprétation des résultats permet d'apprécier le potentiel de l'évalué, de faire émerger de nouveaux talents. La définition d'un plan d'action favorise la montée en compétences, l'atteinte des objectifs et l'ancrage d'un management adapté aux valeurs de l'entreprise.

Limites

Même si elle permet d'obtenir une image plus complète de la performance individuelle, cette démarche connaît toutefois certaines limites :

- C'est un processus lourd à mettre en place et qui nécessite un savoir-faire du service RH.
- Lorsque l'évaluation à 360° est liée à la rémunération ou aux promotions, elle semble perdre en objectivité car les collaborateurs mettent en place des stratégies de surnotation pour se protéger entre eux, ce qui réduit les bénéfices qu'on peut tirer de l'exercice (Mabey, 2001).
- Si la restitution réalisée par les responsables RH est mal menée par manque de doigté ou faute de formation, cela peut être pénible, douloureux pour les personnes évaluées (Tosti et Addison, 2009).

TIPS

Un feed-back à 360° peut s'avérer périlleux à mettre en place. Il est nécessaire de se faire épauler dans cette démarche par des personnes qualifiées (cabinets RH, consultants, coaches).