

## UTILISATION DU RÉSULTAT D'UN TEST DE PERSONNALITÉ LORS DU PROCESSUS D'ONBOARDING.

La personnalité s'exprime souvent à travers des traits de caractère. Les prémices de cette approche remontent à H. Murray, psychologue du travail américain, en 1938. Murray disait que l'environnement professionnel (la situation) dans lequel se trouve le nouvel arrivant exerce une pression sur certains traits de sa personnalité. Cette pression peut être positive ou négative et s'exerce aussi suivant différentes intensités.

### ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL

Lors du processus de sélection l'accent est mis sur le candidat, sur ses compétences professionnelles, son expérience et son profil de personnalité en vue d'exercer une fonction. Lors de la mise au travail, c'est l'environnement de travail qui est la source et le moteur du processus.

L'environnement de travail, ou la situation, comporte 3 domaines :

- La fonction (Tâches, rôles, responsabilités, aptitudes...)
- Les aspects sociaux (Equipe, collègues, chef, clients internes et externes...),
- Les aspects organisationnels (De la société, du département, les habitudes et traditions...)

C'est le domaine social qui devient le plus important lors de l'entrée en fonction, suivi par le domaine organisationnel. Certains auteurs remplacent le mot Onboarding par Socialization. Ces deux domaines sont peu appréhendés lors de la sélection. Il est difficile de définir et de faire percevoir l'environnement social dans une description de fonction. Le problème peut-être lié à une difficulté sémantique ou à une imprécision quant au futur environnement social.

Les traits de caractère doivent s'aborder à travers la situation et ses 3 axes. Certains traits sont spécifiquement sociaux (L'empathie, par exemple). D'autres peuvent combiner 2 ou 3 axes, comme la compétitivité ou le besoin de support.

Certains traits de caractère sont-ils plus importants que d'autres ?

C'est la situation qui décide des traits de caractère à considérer et de leur force.

### PROCESSUS D'ACTIVATION DES TRAITS

Dans le profil d'une personne, certains traits sont beaucoup plus importants que d'autres. Pour que la personne se sente bien et soit efficace dans sa fonction, ces traits majeurs doivent être activés par la situation (Fonction, social, organisation). Il s'agit d'une interaction dynamique entre les traits de la personne et les demandes de la fonction traduites en types, sens et valeurs de traits.

Ce principe s'appelle le Processus d'Activation des Traits.

Ce sont des indices, des signaux liés à l'environnement de travail (Fonction, social, organisation) qui vont activer certains traits. Sans cette activation, les traits ne peuvent pas s'exprimer et la personne risque de sentir frustrée.

Déduire les traits de personnalité à activer, sur base de la situation peut se révéler difficile et demande une bonne réflexion en impliquant les intervenants liés aux trois domaines de la situation.

Par exemple pour une fonction de Comptable, l'exigence de travail 'Etre minutieux, aller dans les détails' va activer ce trait chez le nouvel arrivant. Mais il faut aussi tenir compte du Social et de l'Organisationnel. Si le Comptable fait partie d'une équipe dynamique mettant l'accent sur l'extraversion, cette caractéristique sociale va influencer le trait 'Extraversion' qui ne correspond pas

nécessairement à un trait 'positif' de la personne. In fine ce Comptable convenant très bien aux tâches et au rôle liés à la fonction éprouve des difficultés dans son comportement social et sa performance au travail peut en pâtir.

L'interaction des traits entre l'environnement de travail et l'individu est à évaluer précisément.

Il peut exister des situations fortes et des situations faibles.

Lors de situations fortes, le poids (les scores) des traits perdent de leur importance.

Demander à un nouvel arrivant de disposer son bureau de façon optimale, fait appel à son sens du détail et à sa vision des choses. Si ces traits sont présents chez la personne, ces traits seront activés par la situation et la personne en éprouvera de la satisfaction.

Dire à quelqu'un que si son bureau n'est pas arrangé de façon optimale pour le lendemain entraînera une sanction lourde, annule les effets de traits. Quel que soit le profil de la personne, elle agira pour éviter la sanction. Dans ce cas la force de la situation annule l'activation de certains traits.

L'importance des traits se retrouve aussi dans les principes de récompense, intrinsèque et extrinsèque. Si la situation active un ou des traits 'forts' de la personne, ceci lui procure une satisfaction directement liée aux caractéristiques de sa personnalité.

Prenons un vendeur dont le trait de personnalité 'Compétitivité' est élevé. Demandons-lui de prospecter dans un territoire vierge, de faire des 'Cold calls' (Contacter par téléphone des inconnus en vue d'un rendez-vous). La signature du premier contrat sera pour lui une récompense intrinsèque car déclenchant ses traits forts.

## TEAMBUILDING

Est-ce que l'activation de traits mutuels contribue ou interfère avec la performance du team ? C'est une question délicate et complexe. Le travail en groupe fournit des indices qui activent l'expression des traits qui sont demandés pour les tâches du team (demandes, exigences), tout comme des indices qui peuvent interférer avec la productivité. Pour compliquer les choses, le travail en groupe présente des exigences, simultanément, aux niveaux tâche et social. Dans un groupe, les exigences au niveau tâche sont rencontrées par le rôle d'un membre du groupe, c'est-à-dire ce dont cette personne a besoin pour contribuer directement au succès du groupe. Les exigences sociales sont reliées moins directement à la performance du groupe. Elles se retrouvent dans les traits des autres membres, leurs activations conduisent le groupe au succès. Donc chaque membre a deux responsabilités : l'une pour remplir son rôle dans le groupe et l'autre pour faire ressortir le meilleur des autres membres pour qu'ils remplissent leurs rôles en vue de participer directement au succès du groupe. La clé du succès est de trouver une combinaison de personnes qui remplissent les deux responsabilités.

Article détaillant les recherches autour de ces concepts :A personality trait-based interactionist model of job performance. Robert P. Tett and Dawn D. Burnett, University of Tusla (2003).

## WORKSHOP

Garuda Belux a développé un workshop d'une journée sur ces différents thèmes, et en mettant l'accent sur la pratique et les fonctions rencontrées chez l'utilisateur.

Plus d'information : [thierry.jacobs@garudabelux.com](mailto:thierry.jacobs@garudabelux.com)

0478 56 56 63 02 374 42 59

