

Marc Vilcot, Hugues Poissonnier



**Se**  
connaître  
pour

# Être plus performant

Presses universitaires de Grenoble

La collection «Se connaître pour...» est dirigée par **Stéphène Jourdain**.

---

**Se connaître pour** : une nouvelle collection pour faire de soi son meilleur allié dans sa vie professionnelle.

- ➔ Des tests pour faire le point sur sa situation et ses valeurs.
- ➔ Des conseils personnalisés pour progresser.
- ➔ Des exercices pratiques pour s'entraîner.
- ➔ Par des auteurs qui ont une grande expérience du terrain

Un soutien concret pour s'«auto-coacher» au quotidien!

---

## Dans la même collection

Pierre-Yves SANSÉAU, [Se connaître pour...] *Mieux gérer son temps*, 2012

Philippe CLAVEAU, [Se connaître pour...] *Bien vendre*, 2010

Annie SAUNIER-PLUMAZ, [Se connaître pour...] *Bien s'habiller au bureau*, 2010



# Introduction

«On ne fait pas pousser de l'herbe en tirant dessus.»

Proverbe japonais

Aujourd'hui, nous vivons dans le culte de la performance. Nous nous devons d'être «au top» dans tous les domaines, dans notre travail, nos activités sociales et sportives, et même dans notre vie familiale: on ne compte plus les unes de magazines sur comment être un bon père (une bonne mère), un collaborateur (ou une collaboratrice) efficace, un manager (une «manageuse») parfait.

L'entreprise, plus que jamais, exige de ses managers qu'ils soient performants sur tous les plans. Ils doivent être excellents techniquement, innovants, organisés et relationnels. Car sa réussite dépend bien sûr de leurs performances.

Chacun d'entre nous doit ainsi satisfaire à plusieurs injonctions de performances :

- ➔ **une performance individuelle** qui s'appréciera par rapport à ses attentes personnelles: agir en cohérence avec ses valeurs, réussir sa vie professionnelle, faire les bons choix; ainsi que par rapport aux attentes de l'entreprise (conformité des résultats aux objectifs);
- ➔ **une performance collective** qui s'évaluera par rapport à l'atteinte par le groupe des objectifs, qu'il s'agisse d'un service, d'un département, d'une branche d'activité ou de la société entière; ainsi que par rapport à son degré de maturité dans son approche des difficultés et dans ses processus.

Que les objectifs soient professionnels ou personnels, la performance est objective: elle s'évalue en référence aux résultats. Mais dans tous les cas, elle reste une affaire de goût et de personnalité.

On ne fait bien que ce que l'on aime.

Plutôt qu'essayer d'être bon sur tous les plans, nous partons donc du principe selon lequel mieux vaut concentrer ses efforts sur ses points forts, après les avoir identifiés. C'est tout l'objectif de ce livre: vous aider à mieux vous connaître afin de trouver les moyens d'améliorer vos performances. Par performances, nous comprenons à la fois les vôtres, propres, ainsi que celles des équipes auxquelles vous contribuez ou dont vous avez la charge.

«On ne fait pas pousser de l'herbe en tirant dessus» dit le proverbe, repris dans l'ouvrage *Faire la trace*, de Rémi Engelbrecht<sup>[1]</sup>.

Dans notre cas, les préférences sont le terreau, les compétences sont les graines, les projets de vie sont votre soleil, vos attentes sont l'arrosage et les engrais, les objectifs sont les récoltes. Il s'agit de planter les graines (ce que vous savez faire) dans un terreau propice (ce que vous aimez faire) et entretenir le tout (ce dont vous avez besoin, ce dont vous avez envie) pour obtenir une bonne récolte (ce que vous devez ou voulez faire). De quel terreau êtes-vous constitué? Quelles graines avez-vous préparées? Quels sont vos besoins? Quels sont vos projets? Quelle récolte visez-vous? C'est ce que nous allons voir ensemble.



Mieux  
se connaître



1

*«Lorsqu'on aime, on ne compte pas.  
Et quand on n'aime pas, on compte.»*

Philippe Geluck



La phrase est bien connue. Pourtant combien de fois vous a-t-on demandé dans votre vie professionnelle ce que vous aimez? Pour tenter de répondre à cette question peu habituelle en entreprise, nous nous appuyerons sur le profil de personnalité J'AIME.

Ce test visuel met en évidence les sphères qui vous attirent le plus (scores élevés) où votre développement sera le plus aisé et naturel et, à l'inverse, les domaines qui exigeront de votre part davantage d'efforts.

Le profil J'AIME ne présume en rien des compétences que vous avez développées et mises en œuvre. Il se contente de traduire ce que, naturellement, vous aimez faire et non ce que vous savez faire.

## Exercice

*Afin de déterminer les sphères de votre personnalité les plus développées, nous vous invitons à remplir ce questionnaire.*

Pour chaque intitulé, vous devez distribuer 10 points répartis comme suit :

- ➔ **4 points: J'adore.** Cette affirmation est celle que je préfère.
- ➔ **3 points: J'aime.** Cette affirmation me correspond relativement bien.
- ➔ **2 points: Je m'en accommode.** Cette affirmation ne me correspond pas vraiment.
- ➔ **1 point: Je n'aime pas.** Cette affirmation est celle que je rejette.

Choisissez les propositions qui vous correspondent le mieux. Faites abstraction de votre situation actuelle et décidez en toute liberté. Il n'y a pas de bonnes ou mauvaises réponses. Soyez naturels et rapides!

Rubrique	Intitulé	Points
N° 1	<b>Ma motivation première au travail est de :</b>	
A	Résoudre des problèmes complexes	Répartir 10 points 4 - 3 2 - 1
I	Créer de nouvelles idées et approches	
M	Améliorer l'efficacité et la qualité	
E	Échanger et aider les personnes	

Rubrique	Intitulé	Points
<b>N° 2</b>	<b>Je suis apprécié avant tout pour :</b>	
E	Ma sensibilité et mon empathie	Répartir 10 points 4 - 3 2 - 1
A	Ma logique et mon analyse	
I	Ma créativité et mon imagination	
M	Ma méthode et mon organisation	
<b>N° 3</b>	<b>Je m'exprime :</b>	
M	De manière structurée et détaillée	Répartir 10 points 4 - 3 2 - 1
E	De manière spontanée et informelle	
A	De manière brève et concise	
I	De manière imagée et métaphorique	
<b>N° 4</b>	<b>J'ai besoin avant tout :</b>	
I	D'imaginer	Répartir 10 points 4 - 3 2 - 1
M	D'organiser	
E	D'échanger	
A	D'apprendre	
<b>N° 5</b>	<b>Lorsque j'achète un bien, je suis avant tout sensible :</b>	
M	À la fiabilité du produit	Répartir 10 points 4 - 3 2 - 1
A	À la performance du produit	
I	À l'innovation du produit	
E	À l'accueil du vendeur	
<b>N° 6</b>	<b>Je m'intéresse :</b>	
I	Aux idées et à la vision	Répartir 10 points 4 - 3 2 - 1
M	Aux méthodes et aux processus	
E	Aux personnes et aux échanges	
A	Aux objectifs et aux compétences	
<b>N° 7</b>	<b>Dans le travail, j'ai besoin avant tout :</b>	
E	De tâches interactives	Répartir 10 points
A	De tâches complexes	

I	De tâches variées		4 - 3
M	De tâches claires		2 - 1
<b>N° 8</b>	<b>Je suis plutôt :</b>		
I	Dynamique		Répartir 10 points 4 - 3 2 - 1
M	Travailleur		
A	Réfléchi		
E	Communicatif		
<b>N° 9</b>	<b>Je suis plutôt :</b>		
E	Expressif		Répartir 10 points 4 - 3 2 - 1
I	Inventif		
A	Judicieux		
M	Efficace		
<b>N° 10</b>	<b>On peut me trouver :</b>		
M	Pointilleux		Répartir 10 points 4 - 3 2 - 1
I	Instable		
E	Susceptible		
A	Sec		
<b>N° 11</b>	<b>Je n'aime pas :</b>		
A	L'amateurisme		Répartir 10 points 4 - 3 2 - 1
E	Les conflits		
M	L'incertitude		
I	L'immobilisme		
<b>N° 12</b>	<b>La citation que j'aime le plus est :</b>		
A	Il faut apprendre pour connaître, connaître pour comprendre.		Répartir 10 points 4 - 3 2 - 1
E	Se réunir est un début; rester ensemble est un progrès; travailler ensemble est la réussite.		
M	Peu de choses sont impossibles à qui est assidu. Les grandes œuvres jaillissent non de la force mais de la persévérance.		
I	Ils ne savaient pas que c'était impossible, alors ils l'ont fait.		

Reportez-vous à la colonne de gauche «Rubrique» et faites votre total en A, I, M, E. Détectez votre sphère principale (score le plus élevé) et votre sphère secondaire (score situé en deuxième position).

Votre total	
<b>A</b>	= Votre sphère «Analyse» = .....
<b>I</b>	= Votre sphère «Imagination» = .....
<b>M</b>	= Votre sphère «Méthode» = .....
<b>E</b>	= Votre sphère «Échange» = .....

Les scores pour chacune des sphères peuvent être proches. Cela montre que vous pouvez actionner l'une ou l'autre sans de trop grandes difficultés. Pour autant, vous devez pouvoir repérer facilement vos préférences.

	<b>A</b>	La sphère «Analyse» se caractérise par une approche rationnelle des choses, basée sur les faits et la compétence, orientée vers la résolution de problèmes. L'objectif?: <b>faire mieux!</b>
	<b>I</b>	La sphère «Imagination» se caractérise par une approche créative, basée sur la perception des choses et le futur, orientée vers de nouvelles approches. L'objectif?: <b>faire différent!</b>
	<b>M</b>	La sphère «Méthode» se caractérise par une approche pragmatique, basée sur les processus et l'organisation, orientée vers le gain de productivité. L'objectif?: <b>faire efficace!</b>
	<b>E</b>	La sphère «Échange» se caractérise par une approche relationnelle, basée sur la communication et la perception des autres, orientée vers l'humain. L'objectif?: <b>faire ensemble!</b>

Votre score le plus élevé est l'Analyse: vous cherchez avant tout à «**faire mieux**».

- ➔ Votre icône: la calculatrice: les chiffres
- ➔ Votre verbe: résoudre
- ➔ Votre mot-clé: compétence
- ➔ Vous aimez: les faits, la précision, la pertinence
- ➔ Vous détestez: la subjectivité, l'amateurisme, les familiarités
- ➔ Votre animal: l'aigle: hauteur de vue, œil perçant

Votre score le plus élevé est l'**Imagination** : vous cherchez avant tout à « **faire différent** ».

- ➔ Votre icône : la lampe : les idées
- ➔ Votre verbe : créer
- ➔ Votre mot-clé : futur
- ➔ Vous aimez : la rupture, la globalité, l'originalité
- ➔ Vous détestez : la rigidité, la routine, les règles
- ➔ Votre animal : la licorne : originale, crinière au vent

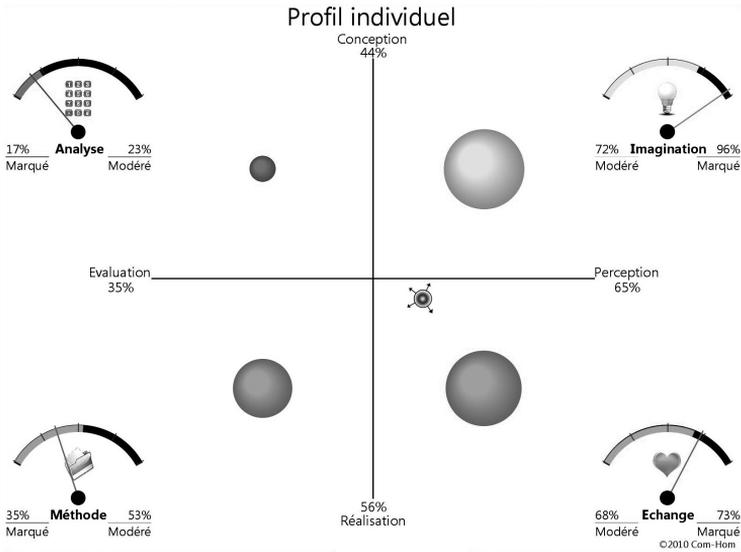
Votre score le plus élevé est la **Méthode** : vous cherchez avant tout à « **faire efficace** ».

- ➔ Votre icône : le dossier : la structure
- ➔ Votre verbe : réaliser
- ➔ Votre mot-clé : fiabilité
- ➔ Vous aimez : la planification, le détail, la qualité
- ➔ Vous détestez : l'instabilité, l'à-peu-près, le risque
- ➔ Votre animal : l'écureuil : organisé, prudent

Votre score le plus élevé est l'**Échange** : vous cherchez avant tout à « **faire ensemble** ».

- ➔ Votre icône : le cœur : la relation
- ➔ Votre verbe : relier
- ➔ Votre mot-clé : communication
- ➔ Vous aimez : l'écoute, les discussions, les sentiments
- ➔ Vous détestez : l'insensibilité, la critique, le conflit
- ➔ Votre animal : le dauphin : en banc, communicatif

Vous pouvez réaliser votre profil J'AIME sur le site [www.com-hom.com](http://www.com-hom.com), rubrique « Téléchargement - J'AIME\_PUG ». Vous obtiendrez un compte rendu de votre profil J'AIME qui inclura des scores plus précis sur 100 (le questionnaire propose 51 questions) et un compte rendu graphique de ce type (voir graphique page suivante).



La taille des sphères est proportionnelle à vos différents scores.

Ce cercle représente votre position «moyenne» et permet de visualiser par quelles sphères vous êtes naturellement attiré. Les quatre flèches associées à ce cercle représentent, si elles sont dirigées vers le centre du cercle une énergie plutôt orientée vers l'intérieur (introversion), si elles sont dirigées vers l'extérieur du cercle une énergie plutôt orientée vers l'extérieur (extraversion).



Dans le cas ci-dessus, l'orientation des quatre flèches témoigne d'une extraversion.

Enfin vous pourrez visualiser vos balances (répartitions gauche/droite et haut/bas):

➔ **Évaluation/Perception**

Avez-vous une approche plus «Évaluation» des événements? Évaluation des faits (Analyse) et des processus (Méthode): vous privilégiez le concret.

Avez-vous une approche plus «Perception» des événements? Perception des choses (Imagination) et des personnes (Échange): vous privilégiez le ressenti.

➔ **Conception/Réalisation**

Avez-vous une approche plus «Conception» des choses? Conception théorique (Analyse) ou créative (Imagination): vous préférez penser.

Avez-vous une approche plus «Réalisation» des choses? Réalisation pratique (Méthode) ou en équipe (Échange): vous préférez faire.

Votre personnalité est votre «terreau», votre potentialité à développer plus naturellement des activités qui correspondent à votre type A-I-M-E.

# 1 Faire ce que l'on aime pour être performant : ce que j'aime faire

*« Choisissez un travail que vous aimez et vous n'aurez pas à travailler un seul jour de votre vie. »*

Confucius

## Exercice

*Qu'aimez-vous dans votre travail ? Dans votre vie personnelle ?*

Avez-vous déjà mené l'enquête ? C'est ce que nous vous proposons de faire maintenant. Vos réponses sont à apporter sous les questions dans la colonne de droite.

Quelle est la sphère de votre profil J'AIME qui récolte le plus haut score ?	Entourez la réponse A – I – M – E
Comment cette sphère s'exprime-t-elle dans votre vie professionnelle ?	Quelles tâches/actions aimez-vous faire ?
Quelle quantité de votre temps professionnel ces tâches/actions vous prennent-elles ?	Temps en % ?
En quoi contribuent-elles aux objectifs de votre fonction ?	Parmi les tâches que vous aimez, lesquelles sont une contribution directe aux objectifs ?
Comment devenir « champion » dans ce que vous aimez faire et qui contribue aux objectifs ?	Que pouvez-vous encore améliorer ?

Comment contrôler le temps passé dans ce que vous aimez faire et qui ne contribue pas aux objectifs?	Où vous investissez-vous avec excès?
Comment cette sphère s'exprime-t-elle dans votre vie personnelle?	Quelles sont les activités que vous appréciez?
En quoi les activités que vous appréciez contribuent-elles à votre équilibre?	Qu'est-ce que vous en retirez? Comment leur donner plus de place?
Quelle est la sphère de votre profil J'AIME qui récolte le score le plus bas?	Entourez la réponse A – I – M – E
Comment s'exprime-t-elle dans votre vie professionnelle?	Quelles tâches/actions détestez-vous faire?
Quelle quantité de votre temps professionnel ces tâches/actions vous prennent-elles?	Temps en%?
En quoi les activités que vous n'aimez pas contribuent-elles aux objectifs de votre fonction?	Parmi les tâches que vous détestez, lesquelles visent une contribution directe aux objectifs?
Comment assurer l'essentiel dans ce que vous n'aimez pas faire et qui contribue aux objectifs?	Qu'est-ce qui vous gêne? Quelles actions proposez-vous?
Pourquoi réalisez-vous des tâches que vous n'aimez pas et qui ne contribuent pas aux objectifs?	Quelles habitudes remettre en question?
Comment s'expriment-elles dans votre vie personnelle?	Quelles sont les activités que vous détestez?
En quoi nuisent-elles à votre équilibre?	Pourquoi les subissez-vous? Comment leur donner moins de place?

Nous avons vu que ce que vous aimez faire (vos préférences) est votre «terreau». Plantez une graine dans votre zone de préférence et soyez sûr qu'elle poussera très vite. À l'inverse, semez-la dans vos domaines de non-préférence et elle vous demandera beaucoup d'efforts et d'entretien pour un résultat médiocre.

Malheureusement, nous ne vivons pas dans un monde parfait. Impossible de ne faire que ce que l'on aime. S'imposent à nous des contraintes de temps, d'argent, de famille, des obligations sociales, morales, etc.

Celles-ci peuvent être réelles. Mais elles sont aussi parfois fausses : imaginées, ou surestimées. Trop souvent ainsi, nous nous obligeons à faire des choses que nous n'aimons pas pour de mauvaises raisons :

- ➔ Un étudiant va poursuivre des études d'ingénieur alors qu'il rêve de restaurer des monuments historiques parce qu'il est bon en sciences et que le métier d'ingénieur a plus de valeurs aux yeux de sa famille.
- ➔ Un directeur achats d'une entreprise de produits chimiques qui perd son travail va chercher un travail proche dans une entreprise concurrente, plutôt que d'utiliser ses compétences en montant un club de sport comme il rêve de le faire, parce que cela ne remet pas en cause les habitudes familiales et le regard que portent sur lui ses amis et ses proches.
- ➔ Une personne âgée qui se sera fait une méchante entorse en descendant d'un bus limitera son champ d'actions pour ne pas revivre l'accident et la rééducation, alors même qu'elle est aussi mobile qu'avant ce bête accident.

Les mauvaises expériences que nous avons vécues ont-elles paralysé notre tendance à aller vers ce que l'on aime au lieu de nous entraîner à vaincre les difficultés ? Nous verrons ci-après comment se défaire des fausses nécessités lorsque celles-ci deviennent trop envahissantes.