

# Comparaison APP/Profil de fonction

Personnel & Confidentiel

23/07/2009

Sales Director/  
M. Thomas Sample

		APP		APT
D	7	5	2	5
I	4	3	1	8
S	8	6	2	-9
C	4	8	-4	-4

## Compétences requises

Le Profil de poste indique que la personne occupant la fonction devra faire preuve des compétences suivantes :

- aviser, conseiller, coacher et aider les personnes qui manquent de confiance dans leur domaine de compétence afin de remonter leur moral et leur estime de soi tout en les encourageant à donner le meilleur d'eux-mêmes.
- créer une ambiance positive et innovante dans laquelle les personnes se sentent impliquées de sorte qu'elles soient prêtes, si nécessaire, à se surpasser pour atteindre les objectifs.
- se sentir à l'aise dans les relations aux autres et être capable de les motiver à rechercher des opportunités et à fournir un travail de qualité.
- faire preuve de confiance en soi lorsque les choses ne se passent pas comme prévu, convaincre les autres à exprimer leurs idées et à explorer de nouvelles options et les encourager à trouver des solutions empreintes d'imagination pour résoudre les problèmes difficiles.
- encourager une culture de l'amélioration continue.
- faire preuve d'autorité si nécessaire et toujours veiller au respect des délais afin d'éviter les problèmes.
- encourager l'indépendance, la liberté d'expression et de point de vue en usant de fermeté lorsque des personnes qui font preuve de plus d'assurance tentent de négliger les idées et points de vue d'autrui.
- se montrer actif et énergique dans l'accomplissement du travail tout en assumant une grande diversité de tâches.

En résumé, la personne occupant le poste devra être sûre de soi, enthousiaste, aimable, positive, avoir l'envie d'entreprendre, l'esprit de compétition, être prête à l'aventure, mobile, active, alerte et indépendante. Le titulaire de ce poste devra atteindre les résultats en s'appuyant sur les personnes.

## COMPARAISON

### Comparaison entre l'Image Personnelle de M. Sample et le Profil de Poste

L'image personnelle de M. Sample semble présenter certaines lacunes lorsqu'on la compare au profil de poste, notamment en ce qui concerne le changement, la flexibilité, la mobilité et la vitesse d'exécution. M. Sample aurait plutôt tendance à privilégier les structures, l'organisation et les méthodes.

Le profil de poste fait appel à une personne active, travaillant à un rythme soutenu, alors que M. Sample préfère, semble-t-il, se préparer longuement et travailler à son propre rythme. Son besoin de sécurité est manifeste, alors que le titulaire de ce poste devra se montrer capable de remettre les choses en question.

Si ceci se confirme lors de l'entretien, la possibilité d'un échec dans la fonction concernée ne pourra être écartée.

## **POINTS FORTS**

En comparant le profil de poste avec l'image personnelle de M. Sample, on constate qu'il présente les points forts suivants :

- Il endosse volontiers le rôle de coach, de mentor ou de conseiller afin d'assurer des performances de qualité.
- Il crée une ambiance de travail positive et originale qui stimule les autres à atteindre leurs principaux objectifs.
- Il est à l'aise dans ses relations aux autres et est capable de les motiver pour qu'ils donnent le meilleur d'eux-mêmes.
- Il encourage les personnes négatives à rechercher des solutions nouvelles pour résoudre les problèmes difficiles.
- Il encourage une culture de l'amélioration et de l'excellence.
- Il assoit volontiers son autorité et veille à respecter les délais.
- Il est capable de garder son indépendance lorsque des personnes plus assertives veulent le supplanter.

## **POINTS FAIBLES**

Le poste requiert des compétences dans des domaines qui pourraient poser des problèmes à M. Sample. En effet :

- M. Sample préfère avoir le temps de la réflexion avant d'agir et aime terminer la tâche en cours avant d'en entamer une autre. Or la fonction implique que son titulaire s'occupe de plusieurs projets en même temps et aime les situations changeantes et diverses.

## **ADEQUATION AU POSTE – NIVEAU 4**

L'image personnelle de cette personne ne correspond pas exactement au profil de poste. Toutefois si elle a les compétences et les aptitudes requises pour la fonction ou si elle bénéficie d'une expérience dans un domaine particulier, sa candidature pourrait être prise en considération.

Nous vous conseillons cependant de vérifier au cours de l'entretien si elle a une bonne connaissance de soi et de ses points faibles.

Si vous envisagez de confier le poste à cette personne, il sera toutefois indispensable de prendre en considération et de discuter des points faibles et des différences repris dans ce rapport.

Il sera également important de vérifier si ses connaissances, son niveau d'études et son expérience correspondent bien aux besoins de la fonction. Si tel est le cas et si vous pensez que ses points faibles par rapport au poste sont gérables, la réussite de cette personne dans la fonction n'est pas exclue.

## ENTRETIEN

Quels que soient les points forts et les points faibles repris dans ce rapport, il est capital d'avoir un entretien structuré avec cette personne afin de les vérifier. Il est également très important de tenir compte de la carrière de M. Sample et d'évaluer ses connaissances. Dans la mesure du possible nous vous conseillons de compléter votre évaluation du candidat par des tests d'aptitude, par exemple, les Tests de Sélection et Training (TST) de Thomas qui vous permettront d'évaluer sa capacité d'apprentissage. Enfin, nous vous recommandons vivement de poser un maximum de questions au cours de l'entretien d'embauche ou d'évaluation afin d'identifier les succès et les échecs professionnels de cette personne.

Nous vous rappelons qu'un rapport APP complet reprenant notamment les points à approfondir devrait faire partie intégrante de votre comparaison avec le profil de poste. Le CV de la personne constitue également une importante source d'informations à vérifier.

## GUIDE D'ENTRETIEN – ADEQUATION AU POSTE

### Adéquation de M. Sample au poste de Sales Director

Ces questions sont conçues pour approfondir la discussion avec M. Sample lors de l'entretien. Elles permettront de révéler les forces et limites naturelles de M. Sample dans le cadre du travail. Son adéquation au poste de Sales Director pourra également être évaluée.

Nous recommandons de poser les questions suivantes lors de l'entretien avec M. Sample.

Ce guide se base sur l'analyse du rapport APP de M. Sample et la comparaison entre son APP et le profil de fonction établi pour ce poste.

- Votre analyse indique que vous aimez travailler avec les autres et que c'est un de vos points forts. Pensez-vous qu'il s'agit d'une exigence de la fonction ? Quel élément vous amène à penser cela ?
- Votre Analyse du Profil Personnel indique que vous possédez de grandes capacités de persuasion. Etes-vous d'accord et pourquoi ?

- Selon le rapport d'évaluation, vous faites preuve de bonnes aptitudes de communication dans votre environnement de travail. Qu'en pensez-vous ? Sur quoi basez-vous cette perception ?
- Votre profil indique que vous êtes curieux et volontaire. Ces caractéristiques correspondent à celles du profil de la fonction. Donnez-moi quelques exemples qui démontrent que vous possédez ces caractéristiques.
- Assertivité et fermeté sont des caractéristiques comportementales exigées par la fonction. Ces traits de caractère se retrouvent également dans votre profil. Etes-vous d'accord avec cette analyse ? Expliquez-moi pourquoi ?
- Il semble que vous puissiez parfois être direct et brusque, voire dominateur. Vous a-t-on déjà adressé des commentaires ou critiqué à ce propos ?
- Des caractéristiques comme le goût de l'aventure, la fermeté et la persévérance sont importantes pour la réussite dans cette fonction. Prouvez-moi que ces caractéristiques vous correspondent ?
- Votre profil semble indiquer que vous êtes persévérant et travaillez de manière non conventionnelle. Pensez-vous que ce sont des caractéristiques positives ou négatives ? Pourquoi ? Quelles en seraient les conséquences dans cette fonction ?
- Ce poste fera parfois appel à une attitude intrépide et obstinée, associée à la ferme volonté d'atteindre ses objectifs. Pensez-vous faire preuve d'une telle attitude ? Comment ?
- Dans quelle mesure parvenez-vous à intégrer variété, objectifs changeants et modifications inattendues à votre travail habituel et vos responsabilités quotidiennes ?
- Dites-moi quel impact la stabilité, la sécurité et la constance au sein de l'organisation, ou l'absence de celles-ci, ont-elles sur l'exercice maximal de votre potentiel ?
- Aimez-vous simultanément être impliqué dans une diversité de tâches, de projets et de missions ? Ou préférez-vous concentrer toute votre attention et vos ressources sur un seul projet à la fois ? Pourquoi ?

## **Éléments à vérifier**

Si vous n'avez rencontré aucune référence aux "Éléments à vérifier" dans d'autres rapports Thomas, vous trouverez de plus amples informations à ce sujet dans le Rapport APP et la Synthèse pour le supérieur. Ceux-ci peuvent être obtenus via le menu "Rapports".

## **Décentralisation supérieure dans le graphique I**

- Pensez-vous être assez qualifié, expérimenté et formé pour répondre aux attentes de votre travail actuel/précédent ? Pourquoi pensez-vous cela ?
- Dites-moi ce qui vous motive et vous démotive le plus. Expliquez-moi pourquoi.
- Parlez-moi d'une situation où vous vous êtes senti seul et isolé dans votre travail. Comment avez-vous surmonté ce défi ?

## **Profil serré dans le graphique II**

- Il semble que certains aspects de votre travail actuel représentent un challenge pour vous. Que pensez-vous de cette observation ?
- Parlez-moi brièvement de vos dernières performances. Dans quelle mesure vos résultats ont-ils été bons ou moins bons ?
- Quel type de conditions commerciales ou professionnelles défavorables a un impact direct ou indirect sur vous et votre équipe ? Quelles sont les conséquences de telles conditions ?
- Quand vos performances ont-elles été évaluées pour la dernière fois ? Quel a été le résultat de cette évaluation ?
- Si vous sentez que vos résultats ne répondent pas aux attentes, comment résolvez-vous le problème ?
- Parlez-moi de vos responsabilités actuelles et du soutien que vous apporte votre supérieur.
- Donnez-moi quelques exemples de choses qui vous frustrant dans votre travail. Comment surmontez-vous ces frustrations ?

### **Profil serré dans le graphique III**

- Disposez-vous des ressources et des pouvoirs nécessaires dans l'exécution de vos responsabilités et de vos tâches ?
- Parlez-moi de votre supérieur actuel. Décrivez son style de management. Donnez-moi trois choses que vous changeriez chez lui/elle si vous le pouviez.
- Pensez-vous que vos collègues vous soutiennent et vous font confiance ? Quels exemples peuvent le démontrer ?
- Devez-vous, ou avez-vous dû récemment, rendre compte à plusieurs supérieurs ? Si oui, pendant combien de temps et pour quelles raisons ? Cette situation va-t-elle se poursuivre ?
- Avez-vous récemment connu d'importants désagréments dans votre travail ? Quelles en étaient les raisons ?
- Dans quelle mesure réalisez-vous en général de bonnes performances pour l'organisation ? Etes-vous satisfait de votre propre niveau de performances ? Pourquoi ?

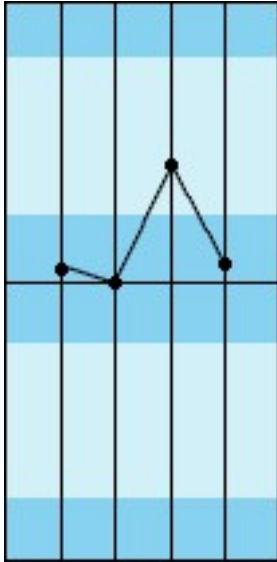
Les questions suivantes peuvent être utilisées afin de vérifier le profil et de déterminer dans quelle mesure M. Sample a conscience de son influence sur les autres au travail. Elles permettent également de savoir si M. Sample peut adapter son comportement en fonction des besoins de ses collègues.

- Des collègues sont-ils déjà venus vous demander des conseils professionnels confidentiels ou un avis sur leur lieu de travail ? Pourquoi s'adressent-ils plus à vous qu'à d'autres personnes selon vous ?
- Quand pour la dernière fois avez-vous été mis au défi par une situation de compétition ? Quelle était la nature de ce défi ? Comment avez-vous réagi et quels résultats avez-vous obtenus ?
- Quels sont selon vous les prérequis essentiels pour entraîner efficacement les autres ?
- Quelles caractéristiques primordiales devraient posséder les personnes avec lesquelles vous choisiriez de travailler étroitement ?
- Dans quelle mesure faites-vous facilement confiance aux autres, en particulier à de nouvelles connaissances ? Quand pour la dernière fois vos impressions au sujet d'une personne se sont-elles révélées fausses ? A quelle fréquence cela vous est-il arrivé ? Quelles conséquences cela a-t-il eu ?

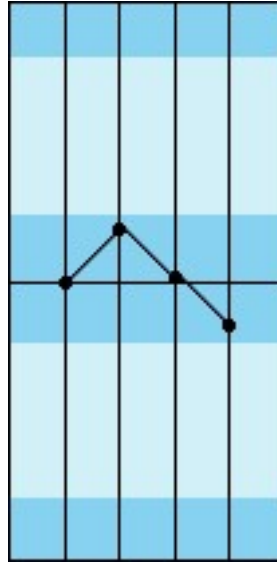
- Quels sont les problèmes les plus complexes que vous avez dû résoudre ?
- Quelle approche adopteriez-vous si vous deviez vous aventurer dans l'inconnu et faire face à des situations nouvelles et non familières, à de nouveaux défis et responsabilités ?
- En quoi votre besoin d'interaction et de contacts sociaux réguliers a-t-il déjà interféré avec votre niveau de performances ?
- Quels sont vos hobbies ? Faites-vous partie d'un club, d'une association ou d'une organisation ? Desquels ? Quel rôle y jouez-vous ?

Pour terminer, voulez-vous aborder un point sur lequel je ne vous ai pas encore questionné ?

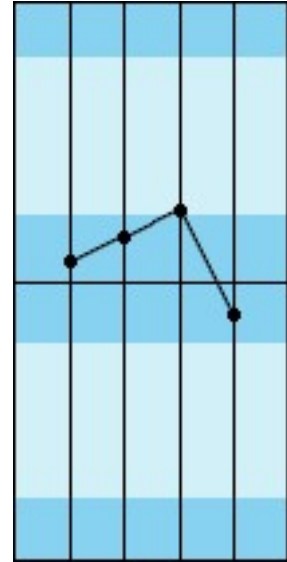
I  
Masque de travail  
D I S C



II  
Comportement sous pression  
D I S C



III  
Image personnelle  
D I S C



APT  
D I S C

