



LIVRE BLANC

Performance & Valeurs

Révélateurs de talents
& vecteurs de performance

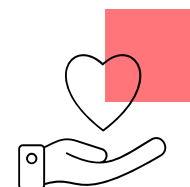


Pearson
TalentLens



RÉVÉLATEURS DE TALENTS ET VECTEURS DE PERFORMANCE

Valeurs



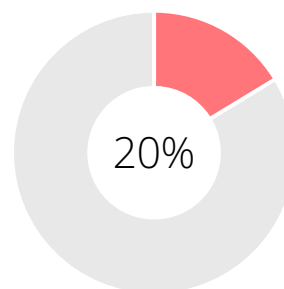
Au cours de ces dernières années, nous nous sommes unanimement accordés sur l'importance de la dimension humaine lorsqu'il est question de performance. Les compétences comportementales et la motivation personnelle sont désormais reconnues par les responsables des RH. Des recherches ont montré que les attitudes dépendent largement de la personnalité, alors que les motivations sont liées au système de valeurs d'un individu.

Une personne absolument pas matérialiste qui serait intégrée à une équipe dirigée principalement dans le but d'augmenter les revenus pourrait s'interroger sur ses actions et risquerait alors de se démotiver. À l'inverse, une personne adhérant à cet objectif en raison de ses valeurs personnelles sera encline à dépenser de l'énergie pour l'atteindre. Pour comprendre pleinement ce que sont les valeurs et ce qu'elles engendrent, ce livre blanc éclaire ces concepts et leurs applications.

Le rôle de l'individu a été transformé lors de la transition du taylorisme à l'économie du savoir et à la réinvention : et cela pour le mieux.

L'adéquation entre les profils des candidats, les spécificités de l'entreprise et les caractéristiques du poste doit néanmoins être assurée avec toujours plus de précision. Cela laisse peu de marge d'erreur dans la sélection, le recrutement ou les procédures de mobilité interne. Une récente étude estime le coût de remplacement d'un employé à environ de 20 % de son salaire. Dans ces circonstances, nous devons porter une attention particulière au recrutement de façon à ce qu'il soit le plus cohérent possible¹.

Beaucoup de questionnaires individuels évaluent les traits de caractère et de plus en plus d'entreprises utilisent ces questionnaires à des fins de recrutement et de développement. Leur objectif est clair : en apprendre plus sur la potentielle adéquation entre la personnalité du candidat et les attitudes requises pour un rôle spécifique. Cependant, se limiter à une évaluation de la personnalité risquerait de provoquer une démotivation rapide du candidat. Le candidat le plus qualifié devra aussi être stimulé par ses tâches. C'est dans ces conditions qu'il pourra pleinement s'accomplir professionnellement et contribuer à la performance de l'entreprise.



**Coût du remplacement d'un employé
par rapport à son salaire**

Deux concepts distincts



La **personnalité** représente notre volonté de fournir une gamme de réponses stables, distinctes et récurrentes se reflétant dans nos pensées, sentiments et attitudes dans diverses situations.

Les valeurs, d'autre part, sont les convictions considérées, à titre individuel, comme particulièrement importantes, nos repères essentiels.

Nous les utilisons pour prendre nos décisions les plus importantes et elles dirigent ainsi largement nos actions ainsi que nos attitudes. Nos valeurs déterminent notre attitude en société, notre comportement et nos idéologies². La façon dont une personne pense qu'elle «doit» ou «devrait» agir dépend de ses valeurs³.

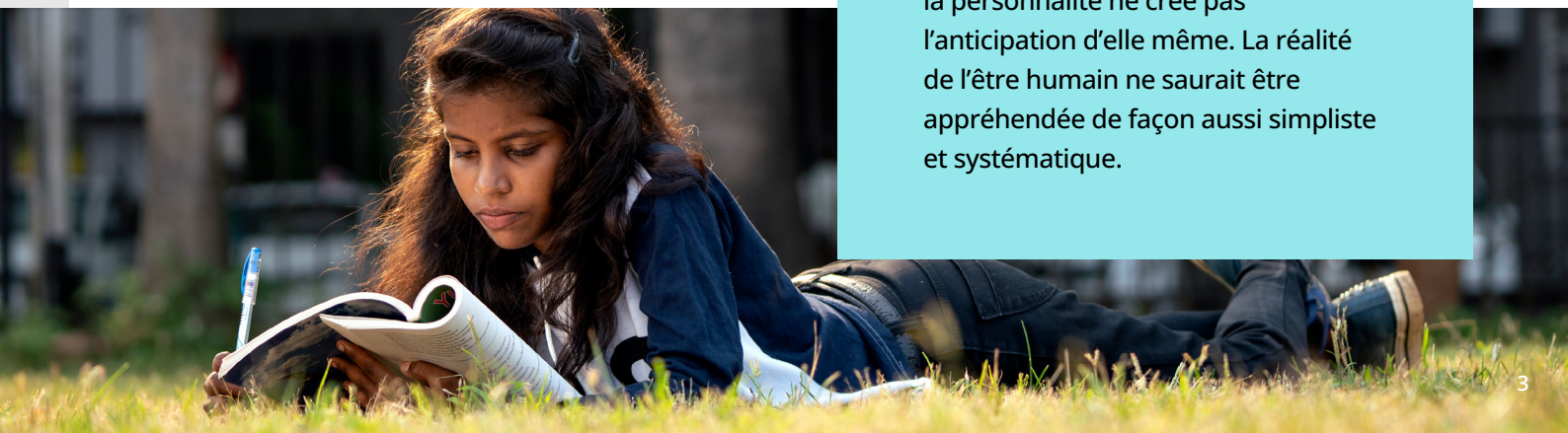
Alors que notre personnalité se réfère à notre façon d'agir et d'interagir spontanément avec notre environnement, les valeurs se définissent comme notre moteur nous poussant à agir et nous donnant l'énergie de nous lancer.

« Personnalité » et « valeurs » sont donc deux concepts distincts. La personnalité définit la façon dont une personne se présente à travers ses attitudes habituelles, alors que les valeurs indiquent ce qui compte pour elle.

Les valeurs ont donc un rôle avant tout social : elles nous permettent de communiquer et de négocier nos besoins personnels avec notre environnement. Elles créent le pont entre nos tendances naturelles (notre personnalité) et les demandes de la société.

Des études⁴ révèlent que notre personnalité a un impact sur nos décisions. Mais lorsque nos valeurs entrent en ligne de compte, le lien entre prise de décision et personnalité est annulé (les valeurs constituent par conséquent ce que les statisticiens qualifient de «variable médiatrice»). Les valeurs s'apparentent au but profond d'une action. Pour faire simple, **la personnalité correspond à la façon dont une personne poursuit ses objectifs⁵, c'est à dire à son comportement.**

Il est donc possible, via des études de personnalité, de déduire des comportements probables. Gardons tout de même une réserve : la personnalité ne crée pas l'anticipation d'elle même. La réalité de l'être humain ne saurait être appréhendée de façon aussi simpliste et systématique.



VALEURS

Un concept central et très personnel

Les valeurs forment un concept central de la vie publique. Pour de nombreux auteurs (Tocqueville, Weber, Durkheim), les valeurs sont fondamentales pour expliquer les organisations et changements tant sur un plan sociétal qu'individuel.

Le modèle Schwartz de valeurs universelles⁶ attribue six caractéristiques principales :

- Les valeurs sont des croyances indissociablement liées à des affects.
- Elles sont associées à des objectifs espérés qui motivent l'action.
- Elles transcendent tant les actions spécifiques que les situations.
- Elles jouent le rôle de standard ou critère.
- Elles sont classées par ordre d'importance les unes par rapport aux autres.
- C'est l'importance relative des nombreuses valeurs qui guide l'action.

Les divers défis sociaux que nous relevons dans nos vies nous permettent de développer un système de priorisation des valeurs, au sein duquel celles-ci sont classées par ordre d'importance. C'est cette «hiérarchie» des valeurs qui nous différencie les uns des autres⁷.

Ces valeurs dites «prioritaires» méritent une attention particulière car elles sont fondamentales, profondément ancrées en nous et sont souvent révélées

plus naturellement et spontanément. Ces valeurs fondamentales correspondent à de nombreux besoins essentiels : il est essentiel pour notre équilibre ainsi que pour notre accomplissement qu'ils soient satisfaits. Cela se voit dans l'intense et profond sentiment de bien-être que nous ressentons lorsque ces valeurs sont respectées. Du point de vue d'un individu, la satisfaction personnelle dépend largement de la façon dont ses valeurs trouvent un écho dans sa vie quotidienne.

Vecteurs de performance ?

Une valeur - tout comme un trait de caractère - n'est jamais ni bien ni mal adaptée en soi. C'est **l'environnement** qui détermine si une **décision**, une **stratégie** ou un comportement peut être considéré(e) comme un acte fonctionnel, c'est-à-dire un acte parfaitement adapté à la situation⁸.

De nombreuses études ont démontré que l'inadéquation entre les valeurs personnelles et les objectifs entrepreneuriaux (définis par les responsables ou l'équipe concerné(e)s) peut engendrer une diminution de la satisfaction professionnelle⁹, un désengagement de la personne envers l'entreprise, une volonté de changer de poste ou d'entreprise¹⁰, ou même un burnout professionnel¹¹.

À l'inverse, les personnes travaillant dans un environnement conforme à leurs valeurs sont plus heureuses¹² et ont tendance à rester plus longtemps que ceux dont ce n'est pas le cas¹³.

Une bonne adéquation entre les valeurs d'une personne et son environnement contribue à son développement professionnel ainsi qu'à son implication dans l'entreprise. En étant adaptée à l'entreprise (sa culture, ses attentes, ses valeurs), une personne ne fait pas seulement bien son travail, elle gère son activité et accomplit des tâches conformément aux objectifs de l'entreprise. C'est pourquoi les valeurs méritent une attention particulière : elles peuvent avoir une influence sur ce que font les individus, sur les efforts qu'ils produisent ainsi que sur leur performance.

Qu'il s'agisse de décisions à court-terme ou de projets à long-terme, tous sont influencés, consciemment ou inconsciemment, par leurs système de valeurs.

La prise en considération de la personnalité et des valeurs dans un contexte de sélection rend ainsi possible l'évaluation du potentiel de la personne à s'intégrer à un nouvel environnement tout en restant efficace et motivée.



A woman with dark hair, wearing a rust-colored dress, is shown in profile, looking upwards. The background is a blurred city street with a tall building and a street lamp.

SOSIE 2ND GENERATION

Le seul test permettant
l'évaluation conjointe des traits
de caractère et des valeurs.



Traits de personnalité

SOSIE 2ND GENERATION évalue huit aspects clés de la personnalité. Ces traits de personnalité interagissent les uns avec les autres et donnent une indication du type de profession le plus adapté à une personne.

- **Dominance :**
évalue l'ascendance, la capacité à persuader et à convaincre ainsi que l'assurance.
- **Persévérance :**
évalue la diligence à accomplir une tâche, la conscience professionnelle et le sens du devoir.
- **Résistance au stress :**
évalue la stabilité émotionnelle et le contrôle du stress.
- **Sociabilité :**
évalue le bien-être social et relationnel, l'extraversion et le bon ressenti au sein d'un groupe.
- **Circonspection :**
évalue la prudence, la réflexion et le recul avant de s'impliquer dans une action ou de prendre une décision.
- **Curiosité d'esprit :**
évalue la facilité à réfléchir autour de problématiques complexes, à enrichir les discussions et à apporter des idées nouvelles et originales.
- **Acceptation des autres :**
évalue la tolérance, la compréhension des autres, l'ouverture aux points de vue différents ainsi que la capacité à se remettre en question.
- **Dynamisme :**
évalue l'énergie, le tonus, met l'accent sur la vitesse et la puissance du travail.



Valeurs

SOSIE 2ND GENERATION évalue également six valeurs personnelles. Les valeurs personnelles sont les repères essentiels qui influencent nos choix et plus largement nos comportements.

- **Matérialisme :**
fait référence à l'importance accordée au profit, aux bénéfices matériels et aux résultats immédiats.
- **Challenge personnel :**
fait référence à la valeur attribuée à l'accomplissement personnel, la progression et le succès.
- **Variété :**
concerne l'importance accordée au changement, la variété, la nouveauté voire à la prise de risque.
- **Conviction :**
fait référence à l'importance accordée à l'implication personnelle lors de la prise de décision.
- **Organisation / Méthode :**
fait référence à l'importance accordée aux organisations structurées, aux procédures ainsi qu'aux méthodes.
- **Clarté des objectifs :**
fait référence à l'importance accordée au fait d'avoir des objectifs clairs, précis et stables. Les valeurs interpersonnelles concernent les relations de l'individu avec les autres.
- **Recherche d'approbation :**
fait référence à l'importance accordée à l'aimabilité, l'entraide, le soutien et la compréhension de l'environnement de travail.
- **Conformisme :**
fait référence à l'importance accordée au respect des normes sociales et aux standards.
- **Considération sociale :**
fait référence à l'importance accordée à la reconnaissance sociale, en termes de louanges, de considération voire de statut.
- **Liberté d'action :**
fait référence à l'importance accordée à l'indépendance tant dans l'action que dans la prise de décision.
- **Intérêt pour les autres :**
fait référence à l'importance accordée à la générosité et à l'aide proposée aux autres.
- **Goût du pouvoir :**
concerne l'importance accordée au pouvoir, au désir de diriger les autres.



L'évaluation conjointe de la personnalité et des valeurs fournit ainsi des informations pertinentes pour les plans de développement, le recrutement, les décisions de promotion, l'orientation de carrière et le conseil.

SOSIE ne se contente pas de détecter certains comportements adaptés ou inadaptés pour une profession ou un poste, il détecte également quels types de situations ou environnements peuvent motiver (ou démotiver) une personne et ainsi favoriser (ou non) la réalisation d'une excellente performance

Références

1. Boushey, H., & Glynn, S.J. (2012). There Are Significant Business Costs to Replacing Employees.
2. Meglino, B. M., & Ravlin, E. C. (1998). Individual values in organisations : Concepts, controversies, and research. *Journal of Management*, 24(3), 351-389.
3. Rokeach, M. (1973). *The Nature of Human Values*, New York : Free Press.
4. Caprara, G. V., Vecchione, M., & Schwartz, S. H., Mediation role of values in linking personality traits to political orientation. *Asian Journal of Social Psychology*, 12, 82-94. (2009).
5. Parks, L., & Guay, R. P., Personality, values, and motivation. *Personality and Individual Differences*, 47, 675–684, (2009) ; Can Personal Values Predict Performance ? Evidence in an Academic Setting. *Applied Psychology*, 61, 149-173, (2012).
6. Shalom Schwartz, Les valeurs de base de la personne : théorie, mesures et applications, Translation Béatrice Hammer and Monique Wach, *Revue française de sociologie*, Ed Ophrys, 2006/4 - Volume 47, p. 929 - 968.
7. Smith, P.B. and Schwartz, S.H. 1997, 'Values,' in Berry, J.W., Segall, M.H. and Kagitcibasi, C. (Eds.), *Handbook of Cross-Cultural Psychology*, Second Edition, Vol. 3, Boston: Allyn and Bacon.
8. Smith, P.B. and Schwartz, S.H. 1997, 'Values,' in Berry, J.W., Segall, M.H. and Kagitcibasi, C. (Eds.), *Handbook of Cross-Cultural Psychology*, Second Edition, Vol. 3, Boston: Allyn and Bacon.
9. Binning, J. F., Lebreton, J. M., & Adorno, A. J.. Person-Environment fit and performance. In J.C. Tho-mas & D.L. Segal (Eds.), *Comprehensive Handbook of Personality and Psychopathology*, (Vol. 1, pp. 364-387).Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc. (2006).
10. Leiter, M. P., & Harvie, P. L. , Burnout among mental health workers : A review and a research agenda. *International Journal of Social Psychiatry*, 42, 90–101, (1996).
11. Johnson, R. E., & Jackson, E. M. Appeal of organizational values is in the eye of the beholder : The moderating role of employee identity. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82, 915–933, (2009).
12. Dylag, A., Jaworek, M., Karwowski, W., Kozusznik, M., & Marek, T., Discrepancy between individual and organizational values : Occupational burnout and work engagement among white-collar wor-kers. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 43, 225-231, (2013).
13. Ostroff, C., Shin,Y.,&Kinicki,A.J.(2005). Multiple perspectives of congruence : Relationships between value congruence and employee attitudes. *Journal of Organizational Behaviour*, 26, 591-623.
14. De Cooman, R., De Gieter, S., Pepermans, R., Hermans, S., Du Bois, C., Caers, R., & Jegers, M. (2009).Person-organization fit : Testing socialization and attraction-selection-attrition hypotheses. *Journal of Vocational Behaviour*, 74, 102-107.

Éditeur de tests psychométriques de référence, depuis plus de 70 ans, Pearson TalentLens est un expert international de l'évaluation et le développement des talents.

Nos solutions d'évaluation fiables et approuvées scientifiquement vous permettent d'obtenir la photographie la plus nette possible du potentiel présent et futur d'un candidat. Personnalité, aptitudes intellectuelles, motivations et intérêts... Nos outils vous accompagnent dans votre travail quotidien en recrutement, bilan, développement, mobilité interne, gestion de carrière... pour vous aider à détecter le bon talent, au bon endroit, et pour longtemps !



Restons en contact

Découvrez toutes nos solutions et notre actualité sur notre site : www.talentlens.com/fr

Vous souhaitez en savoir plus sur nos outils ?
[Contactez-nous](#)

Ne ratez aucune actualité RH !



[@PearsonTalentLens](#)



[@PearsonTalentLens France](#)