



SURVIVAL GUIDE

LES 11 COMPORTEMENTS

qui font dérailler les managers

par David BERNARD
Psychologue du travail & Entrepreneur, Conseiller de plus de 2500 recruteurs

1 Pour lui, les autres sont des « bozos » sans cervelle tout juste bons à faire la grimace pour amuser la galerie !

2 Il est convaincu qu'il doit être le centre de toutes les attentions.

3 Celui qui fait preuve d'humilité
Il est capable d'anéantir le climat de quiétude dont son équipe a besoin.

4 Il finit souvent par couler sous les précautions excessives.

5 Il voit le mal partout...

6 Il se sent facilement mis en danger par les qualités des autres.

7 Pour lui, les règles sont de simples lignes directrices...

8 Il a besoin de prouver au monde qu'il n'est pas « comme les autres »...

9 Celui qui se complait dans la résistance passive.

10 Celui qui fait preuve d'un perfectionnisme « monstrueux ».

11 Celui qui cherche à tout prix...

Derailing Facts
Présentation détaillée des dispositions personnelles, notamment impliquées dans l'expression du comportement « déviant ».
Fréquence 1 out of 23
Severity ++++

Trait 1	Asc
Trait 2	Chr (R)
Trait 3	Pos
Trait 4	N/A
Trait 5	N/A

WARNING : Si vous identifiez tout ou partie des traits de personnalité ci-dessus, contactez votre coach/coach(e) ou votre responsable hiérarchique pour discuter de la façon dont le déviant peut être encouragé à modifier son comportement au quotidien.

Vous savez tout ou presque des qualités requises pour occuper le job de commercial, la fonction de chef de projet ou encore le métier de comptable ? Pas étonnant vu le nombre d'articles publiés régulièrement sur le sujet ! Cette fois-ci, je vous propose d'aborder la question sous un angle un peu différent... et de faire un tour d'horizon des 11 comportements les plus dévastateurs qui soient en matière d'attitude managériale !

Vous voulez éviter de recruter la prochaine erreur de casting ? Ouvrez les yeux, tendez l'oreille et tenez vous prêt à traquer ces 11 facteurs clés typiquement caractéristiques des « managers boulets » !

Une précision toutefois... Nous sommes tous susceptibles de présenter l'un ou l'autre de ces traits... (reconnaissez-vous les vôtres ?), c'est donc bien la convergence de plusieurs d'entre eux qui devra vous alerter !

David BERNARD
*Psychologue du travail & Entrepreneur,
Conseiller de plus de 2500 recruteurs*



1

Pour lui, les autres sont des « bozos » sans cervelle tout juste bons à faire la grimace pour amuser la galerie !

Celui qui fait preuve d'arrogance

« J'ai raison et les autres ont tort ! » Voilà à peu de chose prêt à quoi ressemble la façon de voir le monde du manager arrogant... Pour lui, les autres sont des « bozos » sans cervelle tout juste bons à faire la grimace pour amuser la galerie, rien de plus, rien de moins. Consulter les autres ? Pour quoi faire ? Il a déjà fait le tour de la question ! Prendre en compte les remarques d'un collaborateur ? Par pitié, ne lui faites pas perdre son temps !!! C'est vrai après tout... En quoi l'avis d'une personne lambda (en gros quelqu'un qui n'est pas lui...) pourrait lui apporter quoi que ce soit ?

Derailing Facts

Présentation détaillée des dispositions personnelles directement impliquées dans l'expression du comportement «derailer»

Frequence 1 out of 21

Severity +++++

Trait 1 - Ascendance écrasante

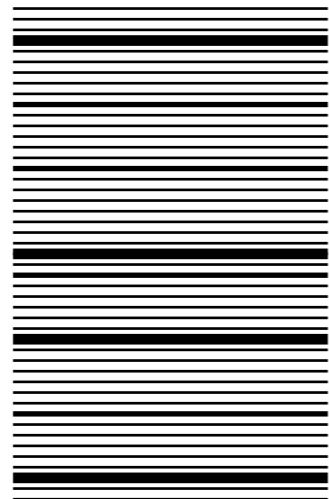
Trait 2 - Pas de remise en cause

Trait 3 - Fermeture intellectuelle

Trait 4 - Empathie à zéro !

Trait 5 - N/A

WARNING : Si vous identifiez tout ou partie des traits de personnalité chez votre candidat / collaborateur, pensez à approfondir ce point à l'occasion de l'entretien de face à face afin d'en savoir plus sur la façon dont le derailer peut s'exprimer concrètement au quotidien.



dbcertified

2

Il est convaincu qu'il doit être le centre exclusif de toutes les attentions.

Derailing Facts

Présentation détaillée des dispositions personnelles directement impliquées dans l'expression du comportement «derailer»

Frequence 1 out of 32

Severity ++++

Trait 1 - Manque de confiance en soi

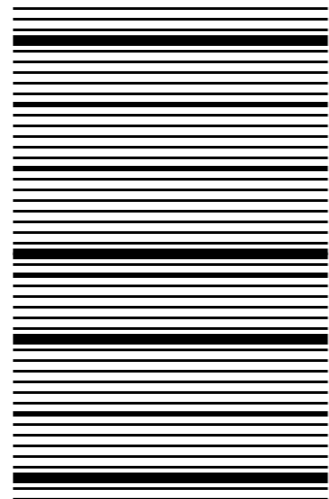
Trait 2 - Goût pour le drame

Trait 3 - Absence totale de contrôle

Trait 4 - N/A

Trait 5 - N/A

WARNING : Si vous identifiez tout ou partie des traits de personnalité chez votre candidat / collaborateur, pensez à approfondir ce point à l'occasion de l'entretien de face à face afin d'en savoir plus sur la façon dont le derailer peut s'exprimer concrètement au quotidien.



db certified

Celui qui a un penchant pour le mélodrame

Son problème ? Il est convaincu que pour exister vraiment, il doit impérativement être le centre exclusif de toutes les attentions. Du coup, il est capable de mettre en place toutes les stratégies imaginables pour se faire remarquer, quitte à (se) mettre en danger ou à saborder ses propres succès. Le problème de ces grands sentimentaux, c'est que leur penchant pour la mise en scène a tôt fait de devenir le moteur principal de leur vie au travail. Du coup, ils passent souvent plus de temps à essayer de capter l'attention des autres qu'à faire le job pour lequel ils reçoivent un chèque en fin de mois ! Alors, à moins de recruter pour Zavatta, si vous croisez « Krustie le Clown », rendez-vous service et passez votre chemin !

Il est capable d'anéantir le climat de quiétude dont son équipe a besoin.

Derailing Facts

Présentation détaillée des dispositions personnelles directement impliquées dans l'expression du comportement «derailer»

Frequence 1 out of 27

Severity +++++

Trait 1 - Névrosisme au top !

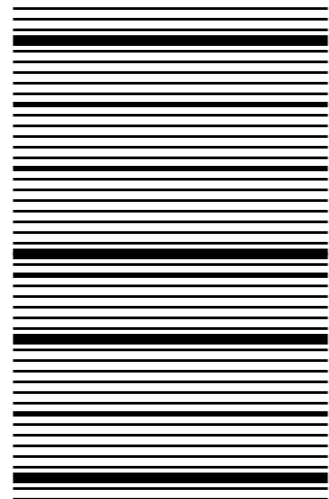
Trait 2 - Manque de maturité

Trait 3 - Contrôle insuffisant

Trait 4 - N/A

Trait 5 - N/A

WARNING : Si vous identifiez tout ou partie des traits de personnalité chez votre candidat / collaborateur, pensez à approfondir ce point à l'occasion de l'entretien de face à face afin d'en savoir plus sur la façon dont le derailer peut s'exprimer concrètement au quotidien.



dbcertified

Celui qui passe du rire aux larmes sans prévenir

Celui-ci est capable de vous accueillir avec le sourire et les croissants chauds à 9 heures... et de vous « en coller une » verbalement (dans le meilleur des cas...) à 10h30 sous prétexte que vous n'avez pas rangé l'agrafeuse à sa place ! Les managers qui souffrent de « troubles de l'humeur » ont généralement un effet dévastateur sur le moral de l'équipe. Pourquoi ? Tout simplement parce qu'ils anéantissent le climat de quiétude dont leurs équipes ont besoin (au moins à minima) pour donner le meilleur d'eux-mêmes au travail. De plus, les collaborateurs de ce type de managers dépensent souvent beaucoup d'énergie à détecter les signes annonciateurs des colères de DuBoss... en définitive, autant d'énergie non orientée vers la réalisation de leur propre travail !

Il finit souvent par crouler sous les tableaux Excel...

Derailing Facts

Présentation détaillée des dispositions personnelles directement impliquées dans l'expression du comportement «derailer»

Frequence 1 out of 19

Severity ++++

Trait 1 - Organisation obsessionnelle

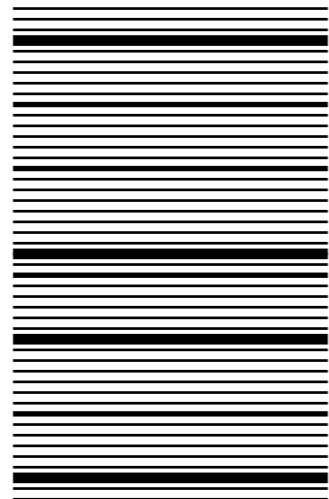
Trait 2 - Attention fanatique aux détails

Trait 3 - Rigidité mentale

Trait 4 - Incapacité à passer à l'action

Trait 5 - N/A

WARNING : Si vous identifiez tout ou partie des traits de personnalité chez votre candidat / collaborateur, pensez à approfondir ce point à l'occasion de l'entretien de face à face afin d'en savoir plus sur la façon dont le derailer peut s'exprimer concrètement au quotidien.



dbcertified

Celui qui s'entoure de précautions excessives

Lui son problème, c'est que la décision qu'il s'apprête à prendre pourrait bien être la toute première de sa vie ! En effet, à force de mesurer le pour et le contre de chacune des options qui se présentent à lui dans le travail, il finit souvent par crouler sous les tableaux Excel qu'il utilise pour lister les avantages et les inconvénients des solutions à sa disposition. Pourtant, au fond de lui, il sait bien que les 2 offres qu'il est en train d'étudier sont quasiment équivalentes... le problème, c'est que dans un même temps, il est persuadé qu'il existe toujours UNE meilleure solution et il ne peut se résoudre à passer à côté ! Mon conseil ? Coupez-lui Excel et obligez-le à bosser dans l'urgence !

5

Il voit le mal partout...

Derailing Facts

Présentation détaillée des dispositions personnelles directement impliquées dans l'expression du comportement «derailer»

Frequence 1 out of 25

Severity +++++

Trait 1 - Manque d'ouverture

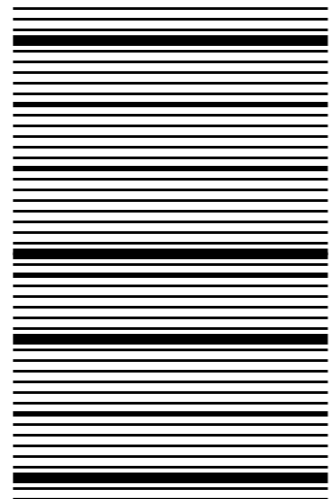
Trait 2 - Egocentrisme

Trait 3 - Paranoïa

Trait 4 - N/A

Trait 5 - N/A

WARNING : Si vous identifiez tout ou partie des traits de personnalité chez votre candidat / collaborateur, pensez à approfondir ce point à l'occasion de l'entretien de face à face afin d'en savoir plus sur la façon dont le derailer peut s'exprimer concrètement au quotidien.



dbcertified

Celui qui ne fait confiance à personne

Les personnes qui voient le mal partout sont incapables d'établir un climat de confiance. Or, c'est justement dans les environnements baignés de confiance réciproque que les talents des uns et des autres parviennent à s'exprimer le plus facilement ! Si vous voulez bâtir des équipes soudées, capables de progresser réellement et d'évoluer sur un mode vraiment coopératif, ne recrutez jamais de managers « paranos » à l'extrême... Si cette qualité (la paranoïa) permet de réussir dans certaines fonctions bien précises (achats, juridique, veille concurrentielle voire direction générale...), elle n'a pas sa place dans le palmarès des qualités qui caractérisent les managers intermédiaires de génie !

6

Il se sent facilement mis en danger par les qualités des autres

Derailing Facts

Présentation détaillée des dispositions personnelles directement impliquées dans l'expression du comportement «derailer»

Frequence 1 out of 32

Severity +++

Trait 1 - Peur de l'autre

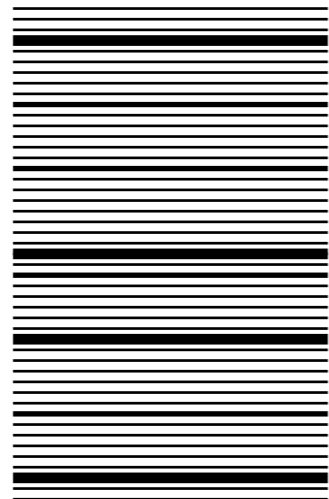
Trait 2 - Incapacité à «reconnaître»

Trait 3 - Manque cruel d'empathie

Trait 4 - Verouillage émotionnel

Trait 5 - N/A

WARNING : Si vous identifiez tout ou partie des traits de personnalité chez votre candidat / collaborateur, pensez à approfondir ce point à l'occasion de l'entretien de face à face afin d'en savoir plus sur la façon dont le derailer peut s'exprimer concrètement au quotidien.



dbcertified

Celui qui instaure systématiquement une distance

Introduire une distance émotionnelle forte entre soi et les autres est souvent une façon de se protéger. Les personnes qui se comportent de cette manière ont habituellement une faible estime d'elles-mêmes et se sentent facilement mises en danger par les qualités des autres. Comme elles ne se pensent pas capables de faire face et de développer de nouvelles compétences, elles présentent souvent une aversion profonde pour la compétition et s'en tiennent donc à distance en dédaignant leur adversaire (le collègue, le supérieur ou le collaborateur talentueux...). En réduisant mentalement l'autre à zéro (par le dédain et la distance), ils s'arrangent ainsi pour éviter la « confrontation ». « Après tout, je ne vais quand même pas m'abaisser à entrer en compétition avec une personne qui ne le mérite pas ! »

7

Pour lui, les règles sont de simples lignes directrices...

Derailing Facts

Présentation détaillée des dispositions personnelles directement impliquées dans l'expression du comportement «derailer»

Frequence 1 out of 27

Severity ++

Trait 1 - Enflément de l'égo

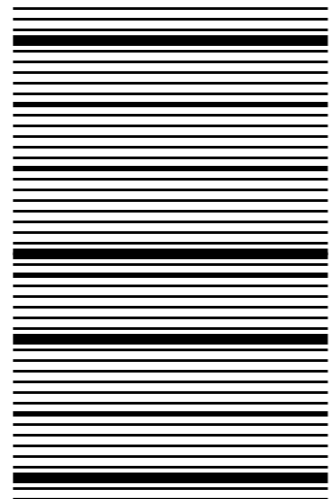
Trait 2 - Désinvolture marquée

Trait 3 - Sentiment d'exception

Trait 4 - N/A

Trait 5 - N/A

WARNING : Si vous identifiez tout ou partie des traits de personnalité chez votre candidat / collaborateur, pensez à approfondir ce point à l'occasion de l'entretien de face à face afin d'en savoir plus sur la façon dont le derailer peut s'exprimer concrètement au quotidien.



dbcertified

Celui qui se pense comme «au dessus des règles»

Pour ce genre de personnes, les règles sont des suggestions, éventuellement des lignes directrices que l'on est libre de suivre ou d'ignorer... rien de plus. En plus, ce n'est même pas la peine de perdre votre temps à essayer de leur faire comprendre que les procédures sont nécessaires au bon fonctionnement du groupe ou qu'elles facilitent la réalisation des objectifs de chacun... Les intolérants à la règle ont souvent les plus grandes difficultés à réévaluer leurs positions ! Bien sûr, certains créatifs de génie ont parfois cette attitude un peu « désinvolte » vis-à-vis de la « Loi » et c'est bien ce qui leur permet de provoquer des ruptures et de créer de vraies différences ! Le problème, c'est que toutes les personnes qui se sentent au dessus des règlements en entreprise ne sont pas des créatifs... et encore moins des génies !

8

Il a besoin de prouver au monde qu'il n'est pas «comme les autres»...

Derailing Facts

Présentation détaillée des dispositions personnelles directement impliquées dans l'expression du comportement «derailer»

Frequence 1 out of 36

Severity +

Trait 1 - Sentiment d'exception

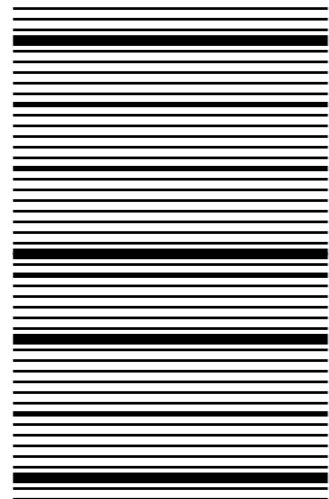
Trait 2 - Incapacité à se conformer

Trait 3 - Tempérament flamboyant

Trait 4 - N/A

Trait 5 - N/A

WARNING : Si vous identifiez tout ou partie des traits de personnalité chez votre candidat / collaborateur, pensez à approfondir ce point à l'occasion de l'entretien de face à face afin d'en savoir plus sur la façon dont le derailer peut s'exprimer concrètement au quotidien.



db certified

Celui qui place l'excentricité au sommet de ses valeurs

Certains managers ont besoin de se sentir différents. Pas plus « compétents », ni même plus « performants »... Juste « différents » ! Le besoin de se singulariser peut prendre des formes diverses. Pour certains, ça passera par le fait d'arborer un imposant nœud papillon à pois plutôt que de mettre une cravate unie (...là ça va, c'est pas violent !), pour d'autres en revanche, cela passera par le fait de se mettre à faire les choses dans le sens contraire de la marche de manière systématique, pour le plaisir de prouver « au monde » qu'ils ne sont pas comme les autres et que leur « différence » leur permet d'être « mieux que les autres ». Il en est ainsi de ces managers ou de ces commerciaux qui se targuent de ne jamais préparer leurs présentations, la « répétition » étant jugée trop scolaire et du coup pas assez valorisante pour eux. Résultat, ils se plantent souvent en beauté au moment de faire la démo et s'en sortent en prétendant que cela n'est pas un grand mal et qu'ils feront mieux la prochaine fois !

9

Il ne sait pas s'affirmer de manière raisonnée et adulte...

Derailing Facts

Présentation détaillée des dispositions personnelles directement impliquées dans l'expression du comportement «derailer»

Frequence 1 out of 19

Severity ++++

Trait 1 - Caractère mauviette

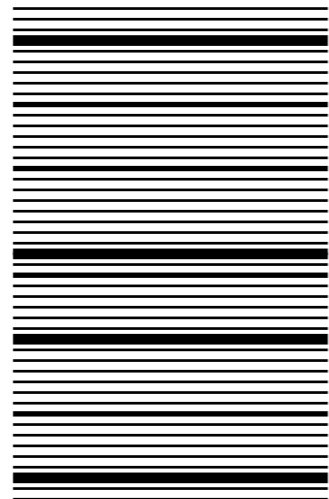
Trait 2 - Manque de courage

Trait 3 - Agressivité (trop) contenue

Trait 4 - N/A

Trait 5 - N/A

WARNING : Si vous identifiez tout ou partie des traits de personnalité chez votre candidat / collaborateur, pensez à approfondir ce point à l'occasion de l'entretien de face à face afin d'en savoir plus sur la façon dont le derailer peut s'exprimer concrètement au quotidien.



db certified

Celui qui se complait dans la résistance passive

Les « résistants passifs » ont les plus grandes difficultés à s'affirmer de manière raisonnée et adulte... Du coup, plutôt que de provoquer ouvertement les discussions lorsqu'ils en éprouvent le besoin (Pour demander une augmentation de salaire, pour obtenir un élargissement de leurs responsabilités, pour traiter un point de désaccord...) ils ruminent leurs préoccupations dans leur coin, interprétant les silences des autres comme des refus catégoriques à leurs demandes non exprimées. C'est alors souvent à ce moment qu'ils s'enferment dans une forme d' « agressivité passive ». Ils se mettent à arriver plus tard, à partir plus tôt, à en faire le minimum, ils « tombent malades » à répétition... et pour finir, lorsque les autres finissent par les confronter, ils se plaignent de n'être pas écoutés et se victimisent. C'est vrai après tout, ce n'est pas parce qu'il n'a rien dit que vous ne pouviez pas deviner !

10

Il est plus préoccupé par le fait de «faire les choses bien» que par celui de «faire les bonnes choses».

Derailing Facts

Présentation détaillée des dispositions personnelles directement impliquées dans l'expression du comportement «derailer»

Frequence 1 out of 26

Severity +++++

Trait 1 - Rigidité mentale

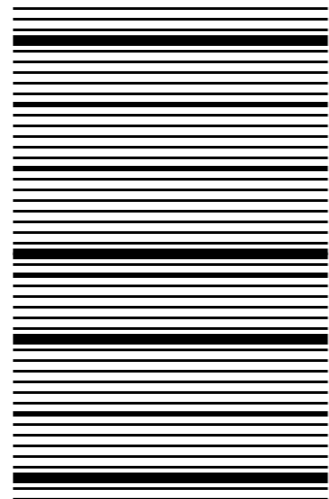
Trait 2 - Manque de prise de recul

Trait 3 - Caractère pinailleur

Trait 4 - N/A

Trait 5 - N/A

WARNING : Si vous identifiez tout ou partie des traits de personnalité chez votre candidat / collaborateur, pensez à approfondir ce point à l'occasion de l'entretien de face à face afin d'en savoir plus sur la façon dont le derailer peut s'exprimer concrètement au quotidien.



db certified

Celui qui fait preuve d'un perfectionnisme «monstrueux»

Lui, on l'imagine parfaitement en dangereux psychopathe, peaufinant les moindre détails de son prochain larcin... et finissant par se faire bêtement coincer parce qu'il n'aura pas su reprendre de la hauteur ! Tout comme les serials killers, les « perfectionnistes maladifs » sont souvent obsédés par le fait de « FAIRE LES CHOSES BIEN »... et beaucoup moins par celui de « FAIRE LES BONNES CHOSES » !

Du coup, ils passent énormément de temps à traiter des détails, à rédiger des plans, à sécuriser leurs décisions en faisant une recherche de plus ou une ultime vérification supplémentaire. Mais manque de chance, tous ces efforts se révèlent parfois vains du simple fait qu'ils n'ont pas pensé à valider que le projet dans lequel il s'était engagé était réellement pertinent. Que de temps perdu parfois... pour eux comme pour les autres !

11

A vouloir plaire à tout le monde, il finit souvent par ne plus se faire encadrer par personne !

Derailing Facts

Présentation détaillée des dispositions personnelles directement impliquées dans l'expression du comportement «derailer»

Frequence 1 out of 23

Severity ++

Trait 1 - Manque d'assurance

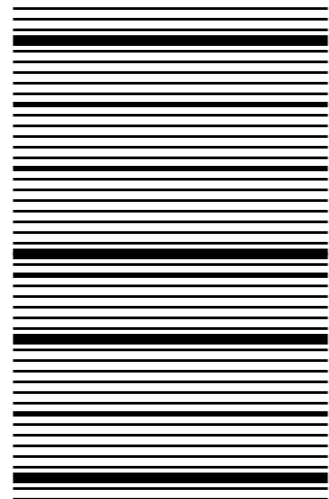
Trait 2 - Besoin d'approbation

Trait 3 - Tempérament séducteur

Trait 4 - N/A

Trait 5 - N/A

WARNING : Si vous identifiez tout ou partie des traits de personnalité chez votre candidat / collaborateur, pensez à approfondir ce point à l'occasion de l'entretien de face à face afin d'en savoir plus sur la façon dont le derailer peut s'exprimer concrètement au quotidien.



db certified

Celui qui cherche à plaire à tout prix

Lui, c'est celui qui veut faire plaisir à papa et maman, celui qui a peur de décevoir et qui se met à déployer la majeure partie de son énergie à coller aux attentes de ses interlocuteurs. Ce qui est embêtant, c'est qu'à force de vouloir plaire à tout le monde il finit souvent par ne plus se faire encadrer par personne ! Pour beaucoup d'entre nous, le fait que l'on ne puisse pas faire l'unanimité apparaît comme une réelle évidence... Pour eux en revanche, ne pas briller dans les yeux de l'Autre provoque chez eux un vacillement puissant de leur narcissisme et de leur personnalité toute entière... Un conseil, ne mettez jamais ce type de personne en position de manager les autres... sauf si vous pensez que l'on peut manager sans jamais prendre de décision impopulaire !

A propos de David BERNARD

Psychologue du Travail diplômé de l'Université Paris V - René Descartes et **Directeur Associé d'AssessFirst**, David BERNARD est un expert reconnu dans le domaine de l'évaluation et du Talent Management.

Chroniqueur pour divers sites d'information RH (Focus RH, MyRhLine, Le Journal du Management..), il donne régulièrement des **conférences** en France et à l'étranger sur les thèmes de l'évaluation, du management des Talents ou encore de la Génération Y.

> **Pour le contacter** : dbernard@assessfirst.com

> **Son blog** : www.david-bernard.com

> **Twitter** : [david_bernard](https://twitter.com/david_bernard)



A propos d'AssessFirst

AssessFirst est une société à forte croissance qui conçoit et commercialise des **outils d'évaluation RH** qui permettent aux professionnels RH et aux managers opérationnels de **recruter mieux** (tests de recrutement) et de **développer les talents** de leurs collaborateurs (enquêtes 360°).

Aujourd'hui, ce sont plus de **2500 personnes** réparties au sein de **500 organisations** (Groupes internationaux, PME, cabinets de conseil, écoles...) qui utilisent quotidiennement la plateforme d'évaluation en ligne AssessFirst.

Depuis 2002, ce sont plus de **500 000 tests PSV20** (Personnalité & Compétences) qui ont été passés.

> **Site web d'AssessFirst** : www.assessfirst.com

> **Tester gratuitement PSV20*** : www.psv20.com

* offre réservée aux professionnels RH.

