



ENSEMBLE OSONS LE DIALOGUE SOCIAL DANS LA FONCTION PUBLIQUE TERRITORIALE EN GUADELOUPE

« de la parole aux actes.... »



17 octobre 2023
WTC Jarry

PROPOS LIMINAIRES

Depuis quelques années partout dans le monde, l'intelligence artificielle fait de plus en plus partie de nos vies personnelles mais aussi professionnelles.

Tous les domaines d'une entreprise ou d'une collectivité sont concernés par cette avancée technologique ; les politiques RH tout **particulièrement les process de recrutement n'échappent pas à cette dynamique**

Les algorithmes et les logiciels métiers permettent notamment :

- **d'affiner** les critères de recherche de manière plus précise
- **d'identifier le** candidat en adéquation avec l'offre d'emploi afin de faciliter la rencontre entre la collectivité et les talents
- **de simplifier** le travail des recruteurs.

Cependant, même si l'intelligence artificielle et l'analyse de données permettent d'aider les recruteurs à trouver le bon candidat, **il faut qu'une partie du processus de recrutement demeure humain.**

Gardons à l'esprit que l'IA ne remplace pas les **Ressources Humaines** mais les accompagne.

C'est d'ailleurs tout le sens de la présence du CDG971 à vos côtés et de sa nouvelle offre de services en matière de conseil en recrutement

SOMMAIRE

L'APPORT DE L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE DANS LE PROCESSUS DE RECRUTEMENT : L'EVALUATION DES SOFT-SKILLS »

Propos liminaires

I) L'intelligence artificielle dans l'évaluation des soft-skills: Une plus-value appréciable

a) Définition des concepts clés

b) Le contenu du périmètre de la nouvelle offre de services du service emploi du CDG971 quant aux outils d'évaluation des softskills

Temps d'échange et de questionnement

II) De la théorie à la pratique: l'apport de 2 tests psychométriques dans le processus de recrutement d'un chargé de mission dialogue social

a) Présentation succincte de la fiche de poste et du besoin en recrutement

b) Présentation des résultats : la plus-value de MANAGE-R et d'ECHO²

Temps d'échange et de questionnement

Déclusion / Remerciements

I) L'intelligence artificielle dans l'évaluation des soft-skills: Une plus-value appréciable



a) Définition des concepts clés: Que sont les tests psychométriques ?

Les tests psychométriques permettent de déterminer les caractéristiques particulières d'un individu en se référant à une norme (population de référence). Ils évaluent son comportement général (personnalité, motivation,...) ses aptitudes fondamentales telles que ses capacités de raisonnement, de communication, de leadership ou d'intelligence émotionnelle.

Aujourd'hui, plus des deux tiers des entreprises européennes utilisent des tests d'évaluation dans leur procédure de recrutement, soit en présélection (tests psychotechniques), soit en complément de l'entretien d'embauche (test de personnalité, test de vente, test de management,...). Les tests sont également utilisés de façon quasi-systématique en orientation scolaire et professionnelle, **de même qu'en bilan de compétences.**



Quelle est la différence entre soft skills et hard skills ?

Les compétences professionnelles se déclinent en soft skills et **hard skills**.

Ce sont deux facettes du profil des collaborateurs. Elles contribuent toutes deux à la réussite dans le monde du travail.

Tour d'horizon sur l'importance de ces compétences complémentaires

Quelle est la différence entre soft skills et hard skills ?

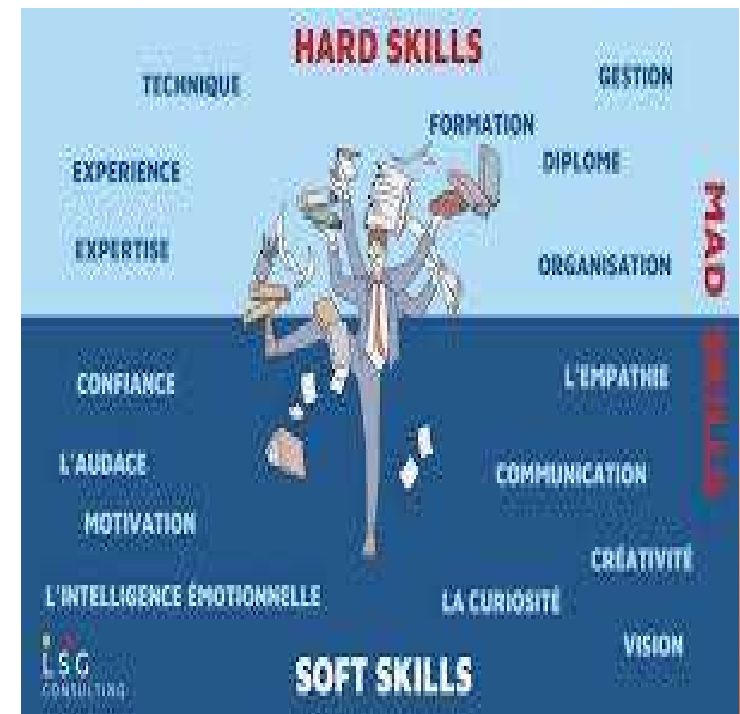
Les **hard skills** sont des compétences professionnelles spécifiques à chaque métier.

Définition des hard skills

Ce sont des compétences indispensables à l'exercice d'une profession, ou compétences dures. Elles correspondent au savoir-faire du salarié sur le marché de l'emploi.

Des connaissances techniques

Les **hard skills** sont des qualifications acquises par le biais d'un cursus scolaire, de formations, ou des différents parcours professionnels. Elles sont facilement identifiables et mesurables. Le salarié les prouve grâce aux diplômes ou certifications obtenus. Elles correspondent aux qualifications mises en avant sur un CV. Jusqu'à peu, elles étaient les seules évaluées par les recruteurs lors des entretiens d'embauche.



Les soft skills

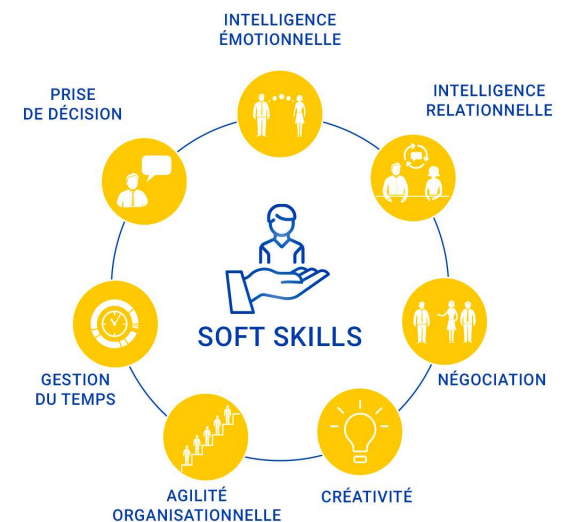
Les soft skills désignent quant à elles des **compétences humaines**, proches de la personnalité du collaborateur.

Les soft skills, ou compétences douces, ne relèvent pas des qualifications professionnelles au sens strict. Ce sont les compétences personnelles du candidat.

Des qualités personnelles

Ce sont des compétences relationnelles et comportementales. Elles dépendent du passé personnel du candidat. Dans quel environnement a-t-il grandi ? Quelle formation a-t-il suivie ? Qui l'a formé en entreprise ou à l'école et comment ? Ces éléments influent sur ses compétences sociales et méthodologiques.

Les soft skills se mesurent difficilement. Elles intègrent le caractère, le comportement en groupe, l'esprit critique et la flexibilité d'un salarié. Elles reposent sur l'intelligence émotionnelle et rationnelle des collaborateurs.



Les mad skills

Les Mad Skills est le terme utilisé par les recruteurs pour désigner des aptitudes dites exceptionnelles voire hors du commun d'un candidat potentiel. Cela peut passer par un parcours professionnel ou de vie atypique, ou par des hobbies, une activité sportive, une activité créative, un voyage...

Depuis l'émergence du télétravail et le bouleversement de la crise sanitaire, de nombreux employeurs recherchent des profils capables de s'adapter facilement à toutes les situations dans un monde en évolution permanente.

Les soft skills sont d'ailleurs déjà un critère de décision important entre deux professionnels ayant les mêmes qualifications et compétences techniques.



Les mad skills

Miser sur les mad skills d'un candidat, c'est parier sur sa capacité à sortir de sa zone de confort en toute circonstance.

Mais c'est aussi miser sur sa créativité, une donnée de plus en plus importante pour les entreprises alors que la plupart des métiers de demain n'existent pas encore. Qui de mieux qu'un esprit décalé et un profil évoluant hors des sentiers battus pour produire des idées novatrices ?

Imaginez un marathonien développeur... Un philosophe RH, un skippeur manager, un humoriste chargé de clientèle, etc.

Les habilitations obtenues par le CDG de la Guadeloupe

Le CDG 971 a souhaité disposer d'**outils performants** pour **éclairer les décisions de recrutement** et accompagner les employeurs.

Ainsi, en fonction du poste à pourvoir et du profil recherché, nous recourons au test le plus adapté

Nous sommes habilités à utiliser les outils suivants:

- Echo ²
- Manage-R
- Evolution
- TwoB-R

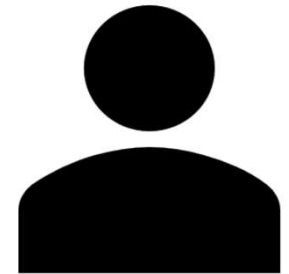


Ces tests n'ont pas vocation à se substituer aux autres modalités de sélection: échanges, mises en situation... Ils sont complémentaires et le choix final revient toujours à l'employeur

Echo ²: un éclairage sur la personnalité du candidat

Questionnaire qui fournit via **un support d'analyse et de discussion** des données fiables, pertinentes et permet de **comprendre qui est réellement le futur collaborateur**. Atout pour l'employeur mais aussi pour l'évalué de mieux appréhender:

- ses **motivations** et les environnements de travail adaptés à ses besoins
- sa vision et **connaissance de lui-même** (clarté du concept de soi)
- sa **relation à l'emploi** et projection dans l'entreprise (contrat psychologique souhaité)
- ses **soft skills**, atouts et facteurs limitants (Modèle IDEAC)



Le modèle IDEAC permet de décrire les soft skills en milieu professionnel :

- **Influence** : Comment je préfère m'exprimer et fédérer autour de moi ?
- **Décision** : Comment je préfère évaluer et choisir entre plusieurs possibilités ?
- **Efficacité** : Comment je préfère structurer mon activité et gérer les situations stressantes ?
- **Agilité** : Comment je préfère m'adapter aux changements et les initier ?
- **Coopération** : Comment je préfère échanger dans l'équipe et contribuer aux travaux collectifs ?

Manage – R: aller plus loin dans l’analyse du positionnement managérial

MANAGE-R permet d’investiguer le **profil managérial** et les **ressources managériales individuelles**.

En entretien, un échange peut être initié sur la base du rapport et éviter la question : quel type de management utilisez-vous?

Le **Profil Managérial** porte sur le comportement du manager ou du futur manager au travail et permet d’éclairer trois sphères du management (équipe, organisation, transformation).

Les **Ressources Managériales** se composent de cinq ressources (IDEAC) :

- INFLUENCE (leadership, motivation de pouvoir)
- DECISION (prise de risque, confiance en soi)
- EFFICACITE (piloter la performance, rigueur dans l’action)
- AGILITE (stratégie de résolution des problèmes, tolérance à l’incertitude)
- COLLABORATION (relation aux collègues, contribution à la performance collective)

Evolution: Changer de poste? Oui, mais lequel conviendrait mieux?

Un test qui aide à optimiser la gestion de la carrière des agents

Spécifiquement conçu pour aider à éclairer et structurer les processus d'évolution et de projection professionnelle des collaborateurs.

Les bénéfices d'Évolution pour l'employeur mais aussi pour l'évalué !

- Favoriser la réussite professionnelle
- Optimiser la performance des collaborateurs
- Accompagner les talents et envisager des perspectives professionnelles

Comment? En analysant le collaborateur sur deux volets:

Les ressources professionnelles, ce qui le conduit à être plus performant et plus satisfait dans certaines activités ou métiers, telles que ses ressources motivationnelles, interpersonnelles, sa relation au marché du travail et à la carrière...

Le profil d'emploi, des propositions de métiers pour lesquels ses ressources sont particulièrement adaptées et où le pronostic de succès est le plus fort : type d'organisation, fonctions et métiers privilégiés....

Two B-R: repérer les potentiels et les développer

Découvrir le potentiel des candidats et des collaborateurs...

Elaboré sur la base d'une approche cognitivo-comportementale, TwoB-R aide à la détection et au développement des potentiels. Apporte un éclairage sur des dimensions indispensables en milieu organisationnel : Influence, Décision, Efficacité et Agilité.

Les bénéfices et utilisations possibles de TwoB-R pour l'employeur

- Mesurer / détecter le potentiel d'un collaborateur, d'un candidat
- Appréhender l'agilité professionnelle des individus
- Réduire les erreurs au moment du recrutement ou de la mobilité interne

Les atouts de TwoB-R pour l'évalué

Le rapport apporte des conseils pratiques à l'attention de l'évalué, dans une perspective de développement, lorsque ses comportements ne sont pas en ligne avec son potentiel cognitif.

- Prise de conscience de ses atouts et axes de progression
- Implication dans son développement personnel

II) De la théorie à la pratique: l'apport de 2 tests psychométriques dans le processus de recrutement d'un chargé de mission dialogue social



a) Présentation succincte de la fiche de poste et du besoin en recrutement

Activités principales

Préparation et participation aux CST en lien avec le DRH, la DGS et le Maire, mais aussi en appui des directions métiers dans le cadre des dossiers de réorganisation et évolutions RH des services.

Coordination et suivi des réponses apportées aux organisations syndicales, dialogue régulier avec les organisations syndicales.

Planification d'un agenda social de la collectivité, organisation de la logistique des instances avec les organisations syndicales (ordre du jour, convocation, dossier de séance, procès-verbaux, archivage...)

Suivi des conditions d'exercice du droit syndical

Gestion des mouvements de grève

Participation à la démarche d'évaluation et suivi des Lignes Directrices de Gestion (LDG)

Veille sur les pratiques et évolutions de la législation sociale en termes de droit du travail

Veille sociale, mise en œuvre des moyens d'observation du climat social de la collectivité

Conseil sur le plan de la stratégie des relations sociales, accompagnement des cadres

Mise en place de solutions et procédures adaptées à la prévention et à la résolution de conflits

Organisation et pilotage des élections professionnelles

Activités secondaires

Organisation d'actions de communication à destination du personnel, rédaction et diffusion de supports de communication interne, en lien avec le DRH et la Direction de la communication

Participation à la gestion des procédures disciplinaires et des dossiers relatifs au cadre de travail

Participation à la gestion de de l'intervention financière de l'employeur à la protection sociale complémentaire (PSC) des agents, et autres prestations sociales assurées par le service.

a) Présentation succincte de la fiche de poste et du besoin en recrutement

Connaissances et compétences techniques attendues

Posséder un diplôme issu de l'enseignement supérieur dans le domaine juridique ou des ressources humaines et/ou une expérience significative en ressources humaines

Posséder de bonnes connaissances sur le fonctionnement et l'organisation des collectivités, des aspects réglementaires concernant l'organisation du dialogue social et les conditions d'exercice du droit syndical dans la fonction publique ainsi que le contentieux administratif

Connaitre et interpréter les réglementations et en peser les effets pour la collectivité

Posséder de bonnes notions sur le droit de grève et/ou être en capacité d'appréhender rapidement ces éléments réglementaires

Maîtrise des outils bureautiques et informatiques



a) Présentation succincte de la fiche de poste et du besoin en recrutement

Identifier les aptitudes que l'on va rechercher en termes de soft-skills. Que va-t-on explorer (savoir-être, savoir-faire) chez un candidat que l'on souhaite recruter comme chargé de mission dialogue social?

Les savoir-faire

- Prévenir un conflit
- Communiquer
- Gérer une situation sensible
- Mettre en œuvre une règle, une norme, une procédure, un protocole
- Organiser une réunion
- Maîtrise des techniques d'écoute et de la négociation
- Qualités rédactionnelles
- Sens de l'organisation, rigueur et méthode

Les savoir-être

- Être persévérant
- Faire preuve de diplomatie
- Faire preuve de discrétion
- Faire preuve de leadership, charisme
- Aisance relationnelle
- Discrétion professionnelle, confidentialité et devoir de réserve
- Autonomie, esprit d'initiative
- Réactivité et disponibilité
- Goût pour l'innovation
- Capacité à gérer les urgences, réactivité, résistance au stress et à la pression
- Capacité à prendre des décisions

b) Présentation des résultats : la plus-value de MANAGE-R et d'ECHO²

L'usage des tests psychométriques nous oblige, en tant que recruteur, à aborder les recrutements de manière différente. Il conduit, au préalable, à analyser en détail les prérequis, à identifier en fonction de la structure de la collectivité, du contexte, des équipes, le profil adéquat

Les tests permettent aussi d'obtenir des éclairages, de pousser au questionnement et à nourrir l'échange avec les candidats sur des critères difficilement abordés et vérifiés dans le cadre d'un entretien

Un poste sensible et à positionnement stratégique comme celui d'un chargé de mission dialogue social tout comme le recrutement d'un DRH, d'un DRH... Gagnent à faire l'objet d'un deuxième niveau d'analyse des candidats et de lecture de leurs profils (au moins au niveau de sélection final – 2 ou 3 derniers candidats) pour diminuer le risque de turn-over, de démission, de démotivation des équipes...

Parmi 9 motivations clés au travail, voici celles qui peuvent le plus contribuer à votre **satisfaction au travail**. Elles permettent de décrire les conditions qui optimiseront votre trajectoire professionnelle.

3

Organisation

49%

Vous préférez travailler dans une structure hiérarchique bien établie et avoir des directives claires et précises.

Attentes

- Avoir des missions bien définies, laissant peu de place à l'ambiguïté dans les activités à réaliser.
- Etre suivi régulièrement et avoir un responsable qui vous guide dans la réalisation d'objectifs mesurables.
- Avoir un agenda structuré avec une liste de tâches à effectuer, ne pas être pris au dépourvu.

2

Altruisme

58%

Vous êtes empathique et n'hésitez pas à montrer votre disponibilité pour aider les autres et rendre service.

Attentes

- Une ambiance solidaire au sein de votre équipe de travail.
- Avoir la possibilité d'être impliqué dans une cause humaine ou sociale dans votre travail.
- Avoir la possibilité de comprendre comment votre travail peut bénéficier aux autres.

1

Autonomie

78%

Vous avez besoin d'une grande liberté d'action. Vous appréciez de travailler à votre propre rythme avec votre propre approche.

Attentes

- Avoir la possibilité de développer vos propres plans d'action.
- Disposer d'une certaine latitude en matière d'organisation et d'horaires de travail.
- Une culture d'entreprise agile permettant d'expérimenter vos initiatives.

Echo ²

Parmi 9 motivations clés au travail, voici celles qui peuvent le plus contribuer à votre **satisfaction au travail**. Elles permettent de décrire les conditions qui optimiseront votre trajectoire professionnelle.

1

Reconnaissance

97%

Vous avez besoin d'être encouragée, valorisée au travers de feedbacks réguliers.

Attentes

- Avoir un responsable qui reconnaisse et apprécie la valeur de votre travail.
- Une équipe dynamique qui s'encourage et une culture organisationnelle qui valorise la performance.
- Travailler sur des missions permettant de rendre publiques vos contributions.

2

Relation

81%

Vous aimez les interactions sociales et ressentez le besoin d'appartenir à un groupe, à une communauté.

Attentes

- Avoir la possibilité d'échanger fréquemment avec vos collègues.
- Travailler sur des missions de collaboration ou en interaction avec les clients ou des partenaires.
- Une ambiance bienveillante au sein d'une équipe soudée.

3

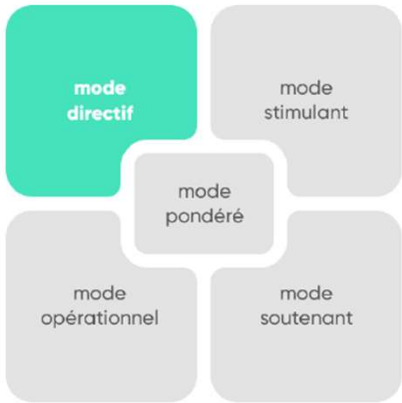
Diversité

77%

Vous recherchez des nouvelles expériences et cherchez à exercer des activités diverses et à éviter la routine.

Attentes

- Participer à des projets innovants et variés.
- Avoir la possibilité de voyager occasionnellement et de faire des nouvelles rencontres.
- Faire partie d'une équipe pluridisciplinaire avec des profils variés et/ou des cultures différentes.



Fédérer

Mode préférentiel pour rassembler autour de ses idées

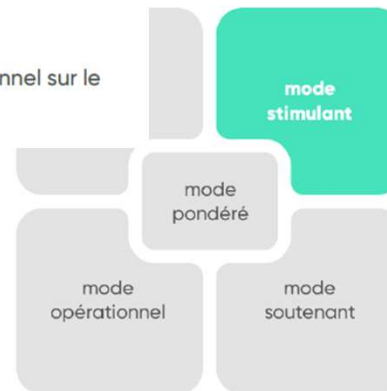
Vous privilégiez le mode "directif". Dans ce mode, les personnes préfèrent prendre l'ascendant, montrer leur autorité et diriger les débats pour mener les autres et les pousser à agir.

+ Vos soft skills vous permettent de :

- Faire preuve d'ambition
- Démontrer de l'autorité et de la fermeté

➤ Votre défi :

- Considérer l'impact du climat relationnel sur le travail



Fédérer

Mode préférentiel pour rassembler autour de ses idées

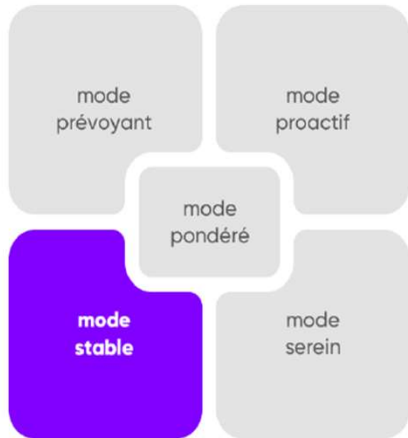
Vous privilégiez le mode "stimulant". Dans ce mode, les personnes préfèrent encourager les échanges pour mieux rassembler ensuite autour d'objectifs collectifs motivants.

+ Vos soft skills vous permettent de :

- Fixer des objectifs communs
- Soutenir le projet collectif

➤ Votre défi :

- Echanger de manière plus ciblée et individuelle



Gérer

Mode préférentiel pour réguler les perturbations

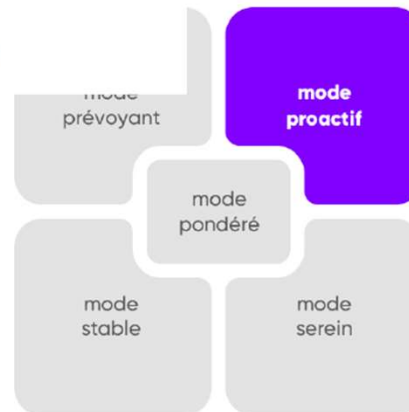
Vous privilégiez le mode "stable". Dans ce mode, les personnes préfèrent gérer leurs activités de manière calme et réfléchie, en prenant du recul sur la notion d'urgence.

+ Vos soft skills vous permettent de :

- S'appuie sur son savoir-faire
- Conserver votre calme, éviter les emballements

➤ Votre défi :

- Anticiper les perturbations à venir



Gérer

Mode préférentiel pour réguler les perturbations

Vous privilégiez le mode "proactif". Dans ce mode, les personnes préfèrent se montrer volontaires et vigilantes pour devancer les changements et gérer au mieux les perturbations.

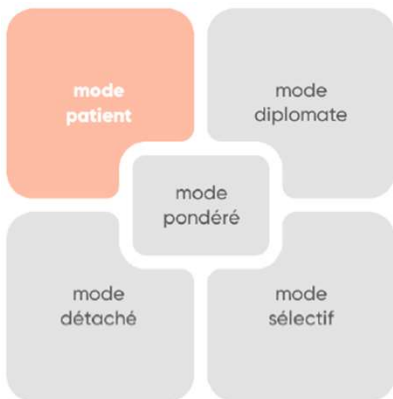
+ Vos soft skills vous permettent de :

- Prendre des initiatives
- Anticiper pour limiter les dysfonctionnements

➤ Votre défi :

- Apaiser les situations de perturbation





Échanger

Mode préférentiel pour s'engager dans les relations interpersonnelles

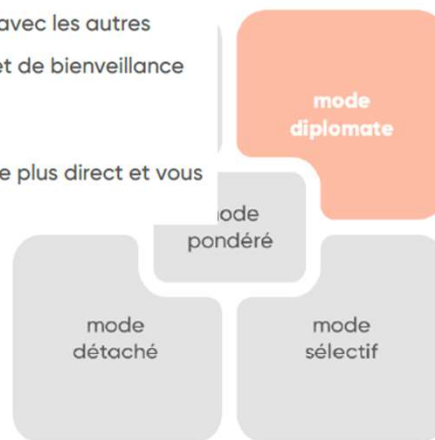
Vous privilégiez le mode "patient". Dans ce mode, les personnes préfèrent l'écoute empathique et oeuvrent pour la cohésion et le développement de relations harmonieuses avec tout leur entourage.

+ Vos soft skills vous permettent de :

- Vous accorder facilement avec les autres
- Faire preuve de patience et de bienveillance

➔ Votre défi :

- Communiquer dans un style plus direct et vous engager dans des débats



Echo ²

Échanger

Mode préférentiel pour s'engager dans les relations interpersonnelles

Vous privilégiez le mode "diplomate". Dans ce mode, les personnes préfèrent négocier en écoutant attentivement leurs interlocuteurs pour bien comprendre leurs enjeux et répondre à leurs objections.

+ Vos soft skills vous permettent de :

- Challenger avec finesse les propositions du groupe
- Faire avancer les débats

➔ Votre défi :

- Veiller à rester dans des solutions gagnant-gagnant

MANAGEMENT DES ÉQUIPES

Mobiliser ses équipes

Leadership, confiance en soi, volonté de dynamiser une équipe

Communiquer efficacement

Capacité à s'exprimer de manière synthétique, accessible

Pédagogie, ouverture dans les échanges, écoute

Développer ses collaborateurs

Capacité à évaluer la performance de chacun de ses collaborateurs

Adapter son feedback pour qu'il soit perçu comme juste

MANAGEMENT DES TRANSFORMATIONS

Initier le changement

Curiosité, ouverture d'esprit

Élaborer le changement

Capacité à élaborer et défendre une vision ambitieuse pour l'avenir

Esprit pionnier, à l'aise pour bouleverser les habitudes du groupe

Accompagner le changement

Aptitude à transformer en objectifs opérationnels la stratégie définie par le manager ou la structure

Pragmatisme

Attitude ferme face aux résistances

Manage-R

MANAGEMENT DE L'ORGANISATION

Définir et lancer l'activité

Donner les points de repère nécessaires à l'équipe

Préciser le rôle de chacun et ses ressources

Conduire et piloter l'activité

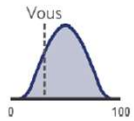
Capacité à piloter l'activité avec agilité

Capacité à réajuster des plans d'action, en faisant preuve de souplesse et de réalisme

Évaluer l'atteinte des objectifs

Contrôler et vérifier les résultats (qualité et quantité), les moyens mis en œuvre et leur cohérence avec les objectifs fixés

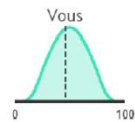
Manage-R



31

MANAGEMENT DES
TRANSFORMATIONS

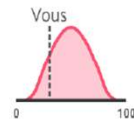
Vous privilégiez les environnements offrant une certaine stabilité dans les activités et un cadre de responsabilité basé sur la maîtrise de votre spécialité.



46

MANAGEMENT DE
L'ORGANISATION

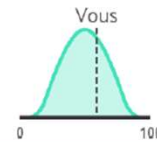
Vous êtes certainement très critique sur l'utilité des procédures et des principes de planification. Vous concevez probablement leur efficacité, mais êtes attaché à la possibilité de vous en affranchir et de les modifier.



30

MANAGEMENT DES
ÉQUIPES

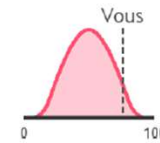
Vous privilégiez un mode d'interactions centré sur les activités et utile à la réalisation des objectifs. Vous préférez certainement vous appuyer sur des supports formels.



59

MANAGEMENT DE
L'ORGANISATION

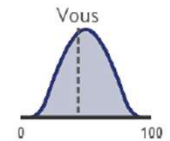
Vous avez des ressources pour planifier, déterminer des principes d'action efficaces avec pragmatisme. Vous êtes à l'aise pour juger du niveau de structuration utile et opérant.



76

MANAGEMENT DES
ÉQUIPES

Vous vous engagez pleinement et avez des atouts pour mobiliser, motiver, accompagner et fédérer vos collaborateurs et les équipes.



44

MANAGEMENT DES
TRANSFORMATIONS

Vous êtes vigilante dans les phases de changement. Vous souhaitez prendre le temps de préparer l'ensemble des nouveaux processus avant d'agir.

Manage-R

VOS RESSOURCES MANAGÉRIALES

Ensemble de vos dispositions sociales pour exercer des activités managériales sereinement et durablement. Les ressources managériales constituent la pierre angulaire de la maîtrise de l'ensemble des activités managériales. Elles contribuent à l'efficacité et au bien-être dans les activités de management.

INFLUENCE • 58



- **Leadership** . 60 . Schéma de pensée pour se doter d'une vision sur une activité.
- **Motivation de pouvoir** . 56 . Se projeter dans des responsabilités.

Pour vous, influencer les autres passe par une forme de modération. L'excès de confiance et les attitudes péremptoires peuvent vous mettre en difficultés et vous agacer.

DÉCISION • 47



- **Prise de risques** . 40 . Schéma de pensée pour concevoir la prise de risque comme utile.
- **Confiance en soi** . 54 . Accepter et assumer la prise de décision.

Vous vous efforcez de ne pas prendre trop de risque quand vous décidez. Vous pouvez être en inconfort pour soutenir des décisions prises dans l'urgence.

EFFICACITÉ • 46



- **Piloter la performance** . 43 . Schéma de pensée pour axer son action sur un plan stratégique, tactique et politique.
- **Rigueur dans l'action** . 49 . Exécuter avec méthode ses missions dans la durée.

Vous avez conscience de l'intérêt de sécuriser vos activités par des modes opératoires. Vous êtes suffisamment souple pour ne pas proposer des règles trop contraignantes.

AGILITÉ • 59



- **Stratégie de résolution de problèmes** . 70 . Schéma de pensée pour dénouer efficacement une situation critique.
- **Tolérance à l'incertitude** . 48 . Faire face à l'inattendu.

Vous focalisez votre attention sur la tâche et ne cédez pas aux émotions devant la difficulté. Vous cherchez cependant à limiter les zones d'incertitudes pour éviter d'être déstabilisé.

COOPÉRATION • 62



- **Relation aux collègues** . 70 . Schéma de pensée pour se représenter l'entreprise comme un réseau de partenaires.
- **Contribution à la performance collective** . 53 . Être acteur au sein d'une équipe.

Vous appréhendez avec facilité l'utilité d'une relation constructive avec votre entourage. Vous pouvez toutefois limiter vos interactions en étant sélectif.

Merci de votre attention !

