

# Les métaprogrammes

## Comment décoder les métaprogrammes ?

À partir du moment où un poste a été défini, il est important d'identifier, au-delà des compétences, le comportement requis pour le pourvoir au mieux. Il existe de nombreux outils pour établir un pronostic sur un comportement professionnel : les tests psycho-techniques, psychologiques...

Nous vous proposons une technique de questions simples pour mieux connaître le fonctionnement de votre interlocuteur. L'outil « métaprogrammes » vise à décoder les processus mentaux et à prévoir avec plus d'exactitude le comportement du candidat dans un contexte donné.

## Identifier les schémas comportementaux au travail

### *Métaprogrammes de perception de l'information<sup>1</sup>*

#### **1 - Système sensoriel = VAK externe (Visuel, Auditif, Kinesthésique)**

La personne parle davantage de ce qu'elle voit ? entend ? fait ? Quel est le système de perception qu'elle privilégie ? Nous vous invitons à vous replonger dans l'étape 34 « Observer, calibrer avec le VAKO. »

#### *Les questions à poser*

Pour identifier son système de perception privilégié, vous pouvez poser la question suivante : « Comment percevez-vous le poste à pourvoir ? »

#### **2 - Champ de perception (Global/Spécifique)**

Comment la personne parle-t-elle de son parcours professionnel, de ses expériences, de sa situation actuelle ? En termes généraux ou en détail ?

Ce métaprogramme est observable pendant l'entretien par l'expression verbale. En effet, le candidat orienté « global » a davantage un langage synthétique, concis alors que le candidat orienté « spécifique » apporte au cours de sa conversation des données précises jusqu'à s'étendre sur le sujet.

#### *Les questions à poser*

Après avoir repéré le champ de perception du candidat, rebondissez pour que le candidat orienté « global » devienne plus « spécifique » et vice-versa.

Amener un candidat orienté « global » vers du « spécifique » : « Pouvez-vous m'apporter davantage de précisions dans le rôle que vous aviez ? »

Amener un candidat orienté « spécifique » vers du « global » : « Pouvez-vous résumer les principales missions que vous aviez ? »

#### **3 - Centres d'intérêt (PACIL : Personnes - Activités - Choses - Informations - Lieux)**

Ce métaprogramme indique dans un contexte donné, sur quoi la personne centre son attention. Qu'est-ce qui l'intéresse ? De quoi parle-t-elle ? Est-elle focalisée sur les personnes, les activités, les choses, les informations à recueillir, les lieux ?...

**Le tri orienté « personnes »** fait apparaître l'intérêt pour la dimension humaine et les aspects relationnels.

1. IFPNL - Institut Français de Programmation Neuro-Linguistique - Paris  
Recruter et être recruté avec la PNL, Danièle Garibal-Bénichou, Éditions d'organisation, 1993.

Les indices révélateurs en termes d'expression verbale : « J'ai apprécié de travailler avec chacun de mes collaborateurs... » ; « Mon responsable, M. Vincent a su me faire confiance pour la mise en place des procédures... »

**Le tri orienté « Activités »** fait apparaître l'intérêt pour la compréhension des situations et le sens pratique des actions à mettre en œuvre.

Les indices révélateurs en termes d'expression verbale : « J'ai besoin de mener différentes missions en parallèle pour rester dans une dynamique... »

**Le tri orienté « Choses »** fait apparaître l'intérêt pour les systèmes d'organisation (classement, hiérarchisation, plannings...) ; le matériel informatique, les machines, les outils...

Les indices révélateurs en termes d'expression verbale : « Je planifie mes tâches à la semaine sur Outlook... »

**Le tri orienté « informations »** fait apparaître l'intérêt pour recueillir une masse d'informations utiles dans son environnement de travail et son activité.

Les indices révélateurs en termes d'expression verbale : « Face à une difficulté rencontrée, j'analyse la situation sous différents angles pour trouver la meilleure solution... »

**Le tri orienté « lieux »** fait apparaître l'intérêt pour leur lieu de travail et son environnement.

Les indices révélateurs en termes d'expression verbale : « J'ai besoin de travailler dans un espace de travail agréable... »

#### *Les questions à poser*

Pour repérer ses centres d'intérêt dans une situation précise : « Revenons à votre parcours professionnel, quelle expérience est la plus significative pour vous en termes de satisfaction et pourquoi ? »

Réponse du candidat orienté :

- **Personnes** : « L'expérience chez X, a été satisfaisante grâce à la mise en place d'une collaboration efficace avec l'équipe. Chacun a su se positionner dans le respect de l'autre. »
- **Activité** : « L'expérience chez X, a été satisfaisante grâce aux missions variées que j'ai pu mener... »
- **Choses** : « L'expérience chez X, a été satisfaisante grâce à des outils performants en tant que... »
- **Informations** : « L'expérience chez X, a été satisfaisante grâce à la complexité du poste, cela nécessitait d'aller recueillir des informations auprès de différents acteurs pour appréhender la mission de sa globalité... »
- **Lieux** : « L'expérience chez X, a été satisfaisante grâce à l'environnement de travail qui permettait de travailler dans de bonnes conditions... »

Dans le cadre de l'entretien de recrutement, le candidat peut répondre par un ou plusieurs centres d'intérêt à la fois... Savoir identifier ses priorités pour mieux les rapprocher au profil de poste.

#### **4 - Direction de l'attention (Tri sur soi/Tri sur l'autre)**

La personne est-elle orientée sur elle-même ou orientée vers les autres ?

**Tri sur soi ou branché interne** : elle est centrée sur sa propre vision des choses pour analyser les événements et appréhende la situation d'après son modèle du monde. Dans certains cas, le tri sur soi peut être restrictif dans la vision des choses.

**Tri sur l'autre ou branché externe** : elle est centrée sur la vision des choses de l'autre pour analyser les événements et appréhende la situation avec plus d'ouverture.

### *Les questions à poser*

Pour évaluer la capacité à s'ouvrir vers l'extérieur : « Comment procédez-vous dans votre prise de décision ? »

Réponse du candidat branché :

- **Interne** : « Je m'appuie sur mon expérience et me projette dans la situation pour retenir la solution qui me semble la meilleure. »
- **Externe** : « Je fais participer le plus souvent possible mon équipe dans la prise de décision afin d'échanger les différents points de vue... »

Nous vous préconisons d'approfondir par la question suivante : « Que vous apporte la vision des autres dans votre quotidien ? » pour mesurer sa capacité à s'orienter vers les autres.

## *Métaprogrammes de traitement de l'information*

### **1 - Représentations sensorielles = VAK interne** (Visuel, Auditif, Kinesthésique)

Comment la personne se représente l'information dont elle parle ? En visualisation, en sons, en ressenti, ou en mode dialogue interne... Observer les mouvements oculaires, les prédicats utilisés par le candidat (Visuel, Auditif, Kinesthésique) au cours de l'entretien pour repérer son système préférentiel de représentation interne (cf. étape 34 : « Observer, calibrer avec le VAKO »).

### *Les questions à poser*

Pour définir le système préférentiel de représentation interne, poser la question suivante : « Comment savez-vous que vous êtes satisfait d'une mission ou d'une tâche réalisée ? »

- Si le candidat utilise le canal visuel interne, sa réponse commence par : « Je le vois bien... »
- Si il utilise le canal auditif interne : « Je le sais bien... »
- Si il utilise le canal kinesthésique interne : « Je le sens bien... »

### **2 - Mode de représentation** (Associé/Dissocié)

La personne vit-elle les choses en étant émotionnellement impliquée ? Elle est en mode « associé ». Ou avec du recul, de la distance : elle se trouve par conséquent, en mode « dissocié ».

D'une manière générale, le candidat qui a un fonctionnement interne « associé » revoit et ressent en même temps. Il se détache moins facilement des émotions négatives ou limitantes, alors que le candidat qui a un fonctionnement interne « dissocié » revoit la situation mais ne se sent pas affecté particulièrement. Il se détache plus facilement des émotions négatives ou limitantes.

### *Les questions à poser*

Identifier la capacité à prendre du recul face aux événements, à gérer son stress : « Pouvez-vous nous faire partager une situation difficile que vous avez eue à gérer ? »

Observer son comportement non verbal. Y a-t-il un changement qui s'opère dans sa voix, le visage, son attitude en général ? Fait-il des silences plus longs que d'habitude ?...

### **3 - Stratégie d'évaluation du stimulus** (Accord/Désaccord)

La personne considère-t-elle que sa situation lui convient, acquiesce et manifeste son accord ? Elle est davantage dans la conciliation ou adopte-t-elle une position « rebelle », s'oppose-t-elle à sa situation ? Si oui, elle est en désaccord. Elle est davantage dans l'opposition tout en adoptant une posture assertive.

### *Les questions à poser*

Évaluer son aptitude à négocier : « Racontez-moi une expérience dans laquelle vous avez été amené à négocier ? »

Réponse du candidat :

- **Accord** : « J'ai été amené à négocier avec mon responsable sur le contenu de mes tâches et il m'a proposé une solution qui m'a convenu. Je recherche davantage la conciliation que l'opposition. »
- **Désaccord** : « J'ai été amené à négocier avec mon responsable sur le contenu de mes tâches. J'ai insisté sur les différentes contraintes et difficultés rencontrées. Nous avons relevé de nombreux points de vue divergents et avons réussi à trouver une solution qui me satisfait davantage. »

#### 4 - Stratégie d'évaluation du critère (Ce qui est là/Ce qui manque)

La personne voit-elle le verre à moitié plein (ce qui est là) ou à moitié vide (ce qui manque) ? Accorde-t-elle de l'importance aux points de satisfaction ou se focalise-t-elle sur les points d'insatisfaction ?

La personne qui fonctionne tout le temps dans ce « qui est là » génère une attitude positive et ressent une confiance en elle. La personne qui fonctionne tout le temps dans ce « qui manque » génère un comportement négatif, ressent un manque de confiance en elle voire du découragement.

##### *Les questions à poser*

Pour repérer la stratégie d'évaluation du candidat dans un contexte donné, poser la question suivante : « Quel bilan faites-vous de votre parcours professionnel ? »

Réponse du candidat :

- **Ce qui est là** : « Je suis satisfaite de l'évolution de ma carrière et j'ai développé des compétences qui me sont utiles aujourd'hui. »
- **Ce qui manque** : « J'aurais souhaité avoir des missions plus stratégiques pour développer des compétences en conduite de projet. »

#### 5 - Aspect de la relation évaluée (Ressemblance/Différence)

La personne remarque-t-elle, met-elle l'accent sur ce qui est ressemblant ou différent dans les situations vécues ou à venir ?

Lorsque vous allez aborder son parcours professionnel, c'est intéressant de relever si le candidat accentue sur ce qui est similaire ou différent par rapport à chaque poste occupé.

De même, ses motivations par rapport au poste à pourvoir ? Est-il motivé par ce qu'il maîtrise déjà ou par ce qui est nouveau ?

##### *Les questions à poser*

Identifier l'aspect de la relation évaluée dans le cadre d'une comparaison de situation vécue ou à venir.

« Quel a été la logique de votre parcours professionnel ? »

Réponse du candidat :

- **Ressemblance** : « J'ai occupé différentes fonctions similaires tout au long de mon parcours professionnel et acquis une expertise dans... »
- **Différence** : « J'ai occupé différentes fonctions et j'ai apprécié à chaque fois la différence entre les postes, cela m'a permis de développer telles compétences... »

« Quelles sont les motivations qui vous animent pour occuper cette fonction ? »

Réponse du candidat :

**Ressemblance** : « Le poste correspond à ce que je fais actuellement... »

**Différence** : « Le poste offre l'opportunité d'élargir mon champ de compétence dans la conduite de projet plus stratégique... »

#### 6 - Représentation du temps (Associé au temps/Dissocié du temps)

La personne vit-elle dans le présent ? La personne est associée au temps et n'a pas la notion du temps car absorbée par la tâche. Elle gère son temps avec plus de difficultés. Elle peut évoquer

« quand je travaille sur un dossier, je ne vois pas le temps passer... ». En effet, elle peut passer deux heures sur un dossier et penser qu'elle ne s'y est consacrée qu'une heure.

Ou a-t-elle une vision « panoramique » du temps (passé, présent, futur) ? La personne est donc dissociée du temps, prend du recul par rapport à la tâche et intègre bien la notion de temps (passé, présent et futur) dans son organisation et sa planification pour se fixer une « heure » dans la réalisation de la tâche. Elle peut s'exprimer comme suit « quand je travaille sur un dossier, je me fixe une heure pour finaliser la tâche et je m'y tiens... »

### *Les questions à poser*

Évaluer sa capacité à gérer son temps : « Comment faites-vous pour gérer votre emploi du temps ? »

Réponse du candidat :

**Associé au temps** : « J'ai un agenda électronique et une check-list des tâches quotidiennes à effectuer. Je les réalise en fonction de leur degré d'importance en sachant que le temps passe vite »

**Dissocié du temps** : « J'ai un agenda électronique et une check-list des tâches quotidiennes à effectuer. Je les réalise en fonction de leur degré d'importance en me fixant systématiquement une heure pour les gérer. »

## **7 - Référence au temps (Passé/Présent/Futur)**

Chercher ses références pour réfléchir ? Agir ? Dans le passé, le présent ou le futur ?

**La personne orientée « passé »** a un esprit conservateur et accepte difficilement le changement. Elle a une mémoire du passé et relate avec précision tous les changements opérés dans son entreprise et son environnement de travail depuis son intégration. Elle emploie des verbes au passé.

**La personne orientée « présent »** est intéressée davantage par ce qui se passe ici et maintenant. Elle se réfère au présent pour parler d'elle. Elle emploie des verbes au présent.

**La personne orientée « futur »** se réfère au futur pour parler d'elle. Elle a une capacité à se projeter et anticipe davantage les situations. Elle emploie des verbes au futur proche ou éloigné.

### *Les questions à poser*

Identifier sa référence au temps en termes d'orientation de sa motivation. Va-t-elle chercher sa motivation dans le passé, présent ou futur ? : « Sur quoi vous appuyez-vous pour mettre en œuvre un nouveau projet ? »

**La personne orientée « passé »** peut répondre de la manière suivante : « Je m'appuierais sur la réussite de mes expériences précédentes... »

**La personne orientée « présent »** peut répondre comme suit : « Je m'appuierais sur ma valeur ajoutée, mes compétences actuelles... »

**La personne orientée « futur »** peut préciser : « Je m'appuierais sur ma capacité à me projeter, à anticiper, sur les résultats attendus... »

## **Identifier les déclencheurs de la motivation<sup>2</sup>**

### *Métaprogrammes de motivation et décision*

#### **1 - Modalités de motivation**

Ce sont les opérateurs modaux pour se motiver, ce qui revient à se poser la question suivante : Qu'est-ce qui pousse la personne à agir ?

2. Les clés mentales de l'excellence commerciale, Nicolas CARON et Antoni Girod, Dunod, 2010.  
Recruter et être recruté avec la PNL, Danièle Garibal-Bénichou, Éditions d'organisation, 1993.

**Il faut** : métaprogramme relié à la notion de nécessité. Faire la différence entre « il faut » limitant, perçu comme une contrainte, une pression, un poids sur les épaules et « il faut » dynamisant, dans le but de participer à un effort qui aspire vers le haut. Dans les deux cas, c'est une motivation qui génère du stress.

**J'ai besoin** : métaprogramme relié à la notion de manque. C'est une nécessité vitale.

**Je dois** : métaprogramme relié à la notion de discipline. La personne s'impose à elle-même un devoir et décide de s'y tenir.

**Je peux** : métaprogramme relié à la notion de capacité. La motivation est présente et a besoin d'être renforcée par un zeste de confiance.

**J'ai envie** : métaprogramme relié à la notion d'intérêt, plaisir et passion. La motivation génère une source d'énergie.

**Je veux** : métaprogramme relié à la notion de volonté. Il produit une motivation résistante et permet d'affronter les éventuels obstacles.

#### *Les questions à poser*

Identifier ses motivations par rapport au poste : « Qu'est-ce qui vous pousse à vous diriger vers ce poste ? » - « En quoi le poste est-il important pour vous ? »

Identifier ses motivations par rapport à l'entreprise : « Qu'est-ce qui vous a amené à postuler chez (citez le nom de votre entreprise) ? »

Le candidat répondra par un des opérateurs modaux et vous apportera déjà une première indication sur ce qui le pousse à agir dans un contexte donné.

## **2 - Type de motivation**

Quel verbe suit l'opérateur modal ? Écouter le verbe qui suit l'opérateur modal pour comprendre le type de motivation (il faut faire ceci, il faut être comme cela, je veux avoir cela...).

**Faire** : ce métaprogramme est centré sur le comportement, sur ce que je fais. Il s'agit d'une motivation intrinsèque et ici, c'est le processus qui importe le plus (comment faire). La personne centre son intérêt plus sur le chemin que sur le résultat.

**Être** : ce métaprogramme est centré sur la notion « identité ». Il s'agit d'une motivation intrinsèque davantage orientée à qui je suis. L'implication et le niveau de motivation sont considérables, liés à une sensation d'accompagnement personnel.

**Avoir** : ce métaprogramme est centré sur la finalité, sur ce que j'obtiens, ce que je gagne. Il s'agit d'une motivation extrinsèque et ici, c'est le résultat qui importe (quoi). La motivation est provoquée par une circonstance extérieure à la personne comme une récompense, une gratification d'ordre matériel ou moral.

#### *Les questions à poser*

À partir de la question posée en 1 (modalités de motivation), vous allez identifier le type de motivation qui l'anime (écouter le verbe qui suit l'opérateur modal) : « Qu'est-ce qui vous pousse à vous diriger vers ce poste ? »

Exemple, le candidat dit : « J'ai envie (modalité de motivation) de **faire** (type de motivation) ou mener plusieurs projets en parallèle. »

Exemple, le candidat dit : « J'ai besoin (modalité de motivation) d'**être** (type de motivation) polyvalent dans ma fonction. »

Exemple, le candidat dit : « Je veux (modalité de motivation) d'**avoir** (type de motivation) un poste qui apporte des résultats concrets. »

### 3 - Direction de la motivation

Le sujet cherche-t-il à atteindre un objectif ou à éviter un problème ? Le métaprogramme « recherche, évite » permet de savoir dans quelle direction la personne maintient sa motivation, et par conséquent la questionner sur le comment elle fait pour agir (les moyens mis en œuvre pour rechercher ou éviter) et les difficultés rencontrées.

**Recherche** : la personne s'exprime en termes positifs. La personne dirige son attention et son énergie pour avancer dans le sens de ce qu'elle recherche. Elle parle de ce qu'elle veut obtenir, atteindre. La notion de plaisir est associée à ce métaprogramme.

Exemples : « Je veux obtenir des résultats » ; « Je veux atteindre mes objectifs » ; « Je veux dégager une marge suffisante pour réaliser du bénéfice. »

La personne « qui recherche » est intéressée que par l'objectif qu'elle poursuit, elle se dirige vers ce qui est important à ses yeux. Elle est capable de gérer les priorités permettant de les réaliser.

Le risque réside peut-être dans la prise de conscience des obstacles que la personne peut rencontrer et venir s'interposer entre son désir et sa réalisation. Il est important de demander au candidat, les moyens mis en œuvre pour mesurer la faisabilité et la fiabilité de son objectif fixé et les difficultés qu'il a rencontrées.

**Évite** : la personne s'exprime en termes négatifs. La personne se centre sur les problèmes, les obstacles à éviter. Elle parle de ce qu'elle veut éviter. La notion de douleur peut être associée à ce métaprogramme.

Exemples : « Je ne veux pas échouer dans l'atteinte de mes résultats » ; « Je ne veux pas avoir d'obstacles pour atteindre mes objectifs » ; « J'évite de baisser ma marge pour maintenir mon chiffre d'affaires. »

La personne « qui évite » se focalise que sur les problématiques et peut en gérer plusieurs à la fois. Elle est motivée par les craintes, les dysfonctionnements et les obstacles qu'elle rencontre et mobilisent ainsi son énergie.

Le risque réside dans le fait que la personne peut perdre son objectif en vue en se laissant envahir par le problème du moment. Il est important de questionner le candidat sur les moyens mis en œuvre à l'atteinte de ses objectifs et les difficultés rencontrées.

#### *Les questions à poser*

Repérer la direction de la motivation pour rebondir sur la question des actes et des difficultés qu'elle rencontre. Prenons une autre exemple : « Comment faites-vous pour trouver la meilleure solution ? »

**Recherche** : « Il faut que j'analyse en détail tous les paramètres pour détecter les problèmes majeurs. »

À ce stade les composantes de la motivation sont :

- Modalité : il faut.
- Type : faire (analyser).
- Direction de recherche : détecter les problèmes majeurs.

**Évite** : Exemple, le candidat dit : « J'ai besoin d'analyser tous les paramètres pour éviter les obstacles. »

À ce stade, les composantes de la motivation sont :

- Modalité : j'ai besoin.
- Type : faire (analyser).
- Direction d'évitement : éviter les obstacles.

#### 4 - Cadre de référence

Pour se motiver, une personne a besoin d'une référence interne et/ou externe pour savoir qui décide de ce qui est bien ou bon, à faire, à penser, etc. ? Qui sait si l'objectif est atteint ? Qui choisit ? Moi ? Les autres ? On mesure son niveau d'autonomie.

**La personne à « référence interne »** : « Je sais, je décide. »

Elle sait ce qu'il faut faire, décide et fait sans avoir besoin de concerter son entourage. L'évaluation de ses actions et résultats est sa propre satisfaction ou insatisfaction.

Notons que plus la personne a des responsabilités, plus elle doit être en référence interne.

**La personne à « référence externe »** : « L'autre sait, il décide. »

Se réfère à des données, à des résultats, à des personnes extérieures pour mieux se positionner, décider et agir... Le candidat peut être à la fois en référence interne et externe pour une situation donnée.

Par exemple : le manager décide de promouvoir un collaborateur vers un poste de responsable (référence interne) et la fait valider auprès de sa direction (référence externe).

##### *Les questions à poser*

Le cadre de référence permet de mesurer l'aptitude à l'autonomie. Pour identifier si la personne est en référence externe ou interne, posez la question suivante : « Comment savez-vous que vous avez réalisé un bon travail ? »

**La personne à « référence interne »** vous répond soit : « Je le sais » ; « Quand je suis satisfaite de moi » ; « Je le sens. »

**La personne à « référence externe »** vous répond soit : « Quand on me le dit » ; « Quand mon responsable me l'affirme » ; « Quand j'ai respecté mes délais de planning » ; « Quand mon chiffre d'affaires progresse. »

#### 5 - Modalités d'engagement dans l'action

L'interview du candidat sur ses modalités d'engagement dans l'action permet de déterminer son aptitude à la prise de décision à quatre niveaux :

- Si la personne **initie l'action**, elle est proactive.
- Si la personne **réagit à une situation**, elle est réactive.
- Si la personne **accueille les opportunités**, elle est réceptive.
- Si la personne **attend d'être sollicitée, que quelqu'un d'autre décide ou que les circonstances décident**, elle est passive.

##### *Les questions à poser*

Les modalités d'engagement dans l'action permettent de déterminer son aptitude à la prise de décision. Exemple de question à poser au candidat :

« Comment expliquez-vous le déroulement de votre carrière ? »

#### 6 - Stratégie de choix

Deux stratégies de choix se dessinent pour maintenir son niveau de motivation, déterminer ainsi l'aptitude à établir et à suivre des procédures.

**Procédure** : La personne se base sur un mode d'emploi ou une ligne de conduite pour agir. Elle a plaisir à planifier, à faire des check-lists... Elle a besoin d'instructions claires et se conforme à la procédure établie. Elle est à l'aise dans les organisations structurées.

**Option** : La personne innove dans l'action et préfère inventer, choisir sa propre façon de faire, varier d'une fois sur l'autre pour maintenir sa motivation. Elle est davantage performante dans la créativité, le lancement d'un projet que dans les plans d'actions rigoureux. Elle recherche des modes d'organisation souples et flexibles car elle a une capacité à s'adapter facilement.

### *Les questions à poser*

La stratégie de choix permet de déterminer l'aptitude à établir et suivre des procédures. Exemple de question à poser : « Concernant le poste à pourvoir, quelles sont les innovations, les modifications que vous pouvez apporter ? »

**Réponse du candidat « procédure »** : « De mettre en place une procédure rigoureuse pour gagner en efficacité. »

**Réponse du candidat « option »** : « De trouver des solutions pertinentes pour gagner en efficacité. »

## **7 - Stratégie d'action dans le présent**

Deux axes sont envisageables :

- **Séquentiel** : la personne fait une seule chose à la fois et attend qu'elle soit finie pour en commencer une autre (monotâche).
- **Simultané** : la personne fait plusieurs choses en même temps (multitâches).

### *Les questions à poser*

La stratégie d'action dans le présent permet d'établir si la personne est davantage monotâche ou multitâches. Exemple de question à poser au candidat : « Racontez-moi une journée type de travail ? »

## **8 - Réaction face au changement**

Le métaprogramme a une double utilité.

Au niveau de l'évaluation de l'information : la personne centre son attention sur ce qui est similaire chez elle et/ou chez les autres ou dans deux expériences... Ou sur ce qui est différent ?

En effet, certaines personnes évaluent l'information en retenant davantage les similitudes que les différences :

Exemples : « Il fait exactement la même chose que moi » ; « Nous avons eu la même idée. »

Ou d'autres vont retenir les différences et font l'impasse sur les similitudes :

Exemples : « Nous pensons différemment » ; « Nous avons des idées complètement différentes »...

### **Au niveau de la réticence au changement :**

En partant du niveau de l'évaluation de l'information, nous pouvons identifier chez le candidat cinq attitudes face au changement par rapport à un poste donné, à une organisation, à des méthodes de travail... :

1 - Personne « similitude » : elle est davantage à l'aise avec les expériences qui font référence à son vécu. Ce sont ses repères qui lui permettent d'agir sur le terrain et elle préfère s'appuyer sur des méthodes de travail déjà éprouvées par ses soins. Tout changement entraîne pour elle une déstabilisation plus ou moins importante et elle ne voit aucun intérêt de changer. Elle peut évoquer : « Nos méthodes de travail ont toujours bien fonctionné. Notre manager a souhaité les modifier, je ne voyais pas l'intérêt de faire différemment. »

En résumé, ses propos sont... : « C'est pareil, la même chose, aucun changement... »

Indice de réaction au changement : « Contre ».

2 - Personne « similitude avec exception » : elle détecte d'abord les expériences qui ont une ressemblance avec celles qu'elle a déjà vécues pour ensuite, mettre en avant les différences. Elle a besoin d'un changement modéré. Elle peut s'exprimer de la manière suivante : « Le poste que vous proposez est similaire dans les tâches demandées mais je faisais davantage de tâches administratives avec moins de relationnel. »

En résumé, ses propos sont : « C'est pareil, sauf, il y avait plus de, et moins de... »

Indice de réaction au changement : « Indifférent ».

3 - Personne « similitude et différence à égalité » : elle s'appuie à la fois sur les points communs et les points différents pour mettre en avant son expérience, son point de vue. Elle passe aisément d'une attitude « similitude » et « différence » et détient une grande capacité d'adaptation face à son interlocuteur. Elle peut dire : « Le poste que vous me proposez, est semblable en ce qui concerne l'organisation de travail et le nombre de personnes à encadrer mais différent par certains de ses aspects, comme la gestion de projets. »

En résumé, ses propos sont : « C'est semblable par certains côtés et différents par d'autres côtés... »

Indice de réaction au changement : « Pour ».

4 - Personne « différence avec exception » : elle perçoit les différences puis les similitudes. Elle a besoin d'aborder son poste sous des angles différents pour le faire évoluer. Elle recherche une marge de manœuvre pour fuir l'ennui et la routine. Elle apprécie que son travail change : « Mon poste a évolué depuis deux ans, j'ai pris la responsabilité de la comptabilité fournisseurs et c'est très différent des missions que j'avais auparavant : le suivi de trésorerie. Sauf, que la méthodologie est toujours la même. »

En résumé, ses propos sont : « C'est différent, c'est nouveau, sauf... »

Indice de réaction au changement : « Pour + ».

5 - Personne « différence » : elle ne remarque que les différences et ne relate pas les similitudes. Elle a besoin que son environnement de travail bouge et trouve sa satisfaction dans un poste polyvalent. Elle est enthousiaste face à des projets demandant une créativité. Elle peut vous dire : « Dans cette fonction, j'avais des responsabilités différentes... » ; « C'était nouveau pour le service achats, j'avais pour mission de mettre en place un système d'information... »

En résumé, ses propos sont : « C'est différent, ça change du tout au tout... »

Indice de réaction au changement : « Pour ++ ».

#### *Les questions à poser*

La réaction face au changement permet de mieux mesurer comment le candidat gère le changement. En effet, certains postes nécessitent d'avoir une plus grande adaptabilité face au changement que d'autres postes.

Pour mesurer son niveau lié à la réticence au changement, vous pouvez vous appuyer sur les questions suivantes :

« Concernant votre dernier poste, quelles ont été les grands changements en termes d'environnement de travail, d'organisation, de tâches, de missions... ? »

« Qu'est-ce qui vous motive davantage dans le changement ? » et « Qu'est-ce qui vous freine davantage dans le changement ? »

#### **Conseil :**

- Écoutez avec beaucoup d'attention la tournure des phrases, les mots employés par le candidat pour décoder au mieux son fonctionnement dans un contexte donné.

- Synchronisez-vous sur les métaprogrammes du candidat pour faire passer des messages plus adaptés à votre interlocuteur et mieux vous faire comprendre.

#### **Rappel :**

Il n'y a pas de bons ou mauvais métaprogrammes, certains peuvent être aidants ou limitants, selon le contexte recherché.