



[Acheter le livre ou le livre audio](#)

Les bons éléments

Les dix qualités indispensables du collaborateur intègre

(The Good Ones)

Bruce Weinstein • New World Library © 2015 • 280 pages

Leadership

Ressources humaines / Recrutement

Ressources humaines / Gestion des talents

Points à retenir

- Les collaborateurs dotés de valeurs morales solides sont intègres et sincères.
- Ils assument la responsabilité de leurs actes.
- Ils ont de la considération pour leurs collègues.
- Ils expriment leur opinion avec courage et défendent les principes auxquels ils adhèrent.
- Ils travaillent avec équité, notamment dans leur manière de recruter et de promouvoir les employés.
- Ils montrent leur gratitude, se sentent épanouis et veillent à ce que leurs semblables se sentent bien également.
- Ils font preuve d'humilité et savent qu'ils dépendent de leurs collègues pour être performants.
- Ils sont loyaux envers leurs employeurs.
- Ils se concentrent sur les tâches à effectuer, sans se laisser distraire.
- Ils sont patients, persévérants, polyvalents et pour eux, récolter les fruits de leur labeur s'inscrit dans le long terme.

Commentaires

Il se peut que le comptable que vous venez de recruter pour gérer vos finances soit un génie et qu'il ait été major de sa promotion dans une grande école de commerce. Ces qualités ne compteront guère si votre recrue vedette est un escroc, un fraudeur et un menteur. De même, votre nouveau commercial est peut-être capable de séduire des clients et de conclure un contrat dès le premier contact, pourtant vos collègues se lasseront vite de lui s'il ne fait que dévaloriser, dénigrer et réprimander tous les autres employés. Le sens moral compte bien plus que vous ne pourriez penser. Vous pouvez recruter le candidat le plus extraordinaire, le plus compétent et le plus intelligent au monde, mais s'il manque d'intégrité, vous vous exposez aux problèmes, à des frais supplémentaires et à un taux élevé de rotation du personnel. Bruce Weinstein, qui utilise le tag 'The Ethics Guy', explique pourquoi l'excellence morale est une qualité primordiale dans l'univers professionnel. L'auteur énumère les 10 qualités qui caractérisent les 'collaborateurs dotés d'un grand sens moral' et démontre comment repérer la probité chez vos candidats. *getAbstract* recommande les conseils pragmatiques de Weinstein aux PDG, aux responsables RH, aux propriétaires de petites entreprises, à tous ceux dont l'activité professionnelle consiste à recruter ou à licencier, ainsi qu'aux personnes en recherche d'emploi.

Résumé

Pourquoi le sens moral est important

Lors du processus de recrutement, la plupart des employeurs se focalisent sur les connaissances des candidats et sur les tâches qu'ils doivent assumer. Peu de recruteurs accordent suffisamment d'attention à la force de caractère des postulants. Les compétences et la capacité sont, certes, indispensables pour réussir, mais l'excellence morale est toute aussi importante.

« Recruter et promouvoir des collaborateurs intègres est susceptible de réduire, voire d'éliminer les problèmes juridiques et financiers liés aux pratiques commerciales déloyales. »

Les conséquences du comportement des salariés dépourvus de sens moral coûtent chaque année des milliards de dollars aux entreprises. Dans le cadre de son étude mondiale de 2014, l'ACFE (Association of Certified Fraud Examiners) a estimé que les entreprises enregistraient chaque année une perte de revenu de 5 % due à la fraude. Les pertes moyennes liées à la fraude pour 25 % d'entre elles ont atteint 1 million de dollars, voire plus. Curieusement et malgré l'importance des enjeux, la plupart des entreprises accordent peu d'attention à la probité lors du recrutement ou de la promotion des collaborateurs.

Qu'est-ce que l'excellence morale ?

Les entreprises pourraient avoir une autre raison de ne pas mettre l'accent sur l'excellence morale durant le processus de recrutement. En effet, la définition de l'excellence morale est sujette à interprétation. Dans son *Éthique à Nicomaque*, par exemple, le philosophe grec Aristote assimilait le sens moral à la vertu. Cependant, à chaque époque correspond une définition différente de la vertu. Quand bien même nous serions tous d'accord sur la signification de l'excellence morale, aucun d'entre nous ne saurait la mesurer. Elle intègre les

attributs essentiels qui définissent l'identité d'une personne. C'est au travers de son comportement et de ses actes – et non de ses paroles – que celle-ci la révèle.

« Compte tenu de l'importance de l'excellence morale, il est étonnant, même troublant, de constater que les entreprises y sont si peu sensibles lorsqu'elles recrutent ou font progresser des salariés. »

Les salariés dotés d'une grande intégrité et d'un sens élevé de l'éthique sont extrêmement productifs et contribuent de façon remarquable à la santé financière de leur entreprise. Les clients aiment traiter avec ces employés loyaux. Ces derniers donnent une image positive de leur entreprise, adhèrent à sa mission et à ses objectifs, renforcent la confiance et exercent une influence constructive.

Les candidats au poste

Déterminer le niveau d'intégrité d'un candidat lors d'un bref entretien ou d'une série d'entretiens de recrutement peut s'avérer complexe. Relevez le défi en faisant en sorte que l'entretien soit 'axé sur l'aspect comportemental'. Pour inciter les candidats à fournir des indices sur leur personnalité, demandez-leur d'évoquer une situation dans laquelle ils 'ont dû s'opposer à un supérieur hiérarchique'. Écoutez leur réponse attentivement, tout en observant avec le même soin leur langage corporel et les signes non verbaux.

« Quel que soit leur lieu de travail, au sein de petites ou de grandes entreprises et à n'importe quel poste, les employés déterminés ont la force de caractère nécessaire pour dire et faire ce qui doit être dit et fait. »

Vous pouvez proposer des QCM ou des questions de type vrai ou faux susceptibles de sonder les choix éthiques. Bien que les réponses des candidats ne reflètent pas toujours la manière dont ils agiraient dans la réalité, ces tests ont l'avantage de susciter le dialogue au sujet de leur comportement éthique. Les lettres de recommandation peuvent également poser problème, à moins de connaître leur auteur, ce qui leur donne automatiquement plus de crédibilité.

Les 10 qualités spécifiques

Efforcez-vous de recruter des individus capables de démontrer un niveau élevé d'intégrité. Les 'bons éléments' possèdent 10 qualités spécifiques. La 'fiabilité' et 'l'intégrité' n'apparaissent pas sur cette liste, car elles ne sont pas des caractéristiques uniques. Elles constituent une combinaison de plusieurs traits de caractère positifs. Ces 10 qualités sont les suivantes :

1. L'honnêteté

Cette qualité implique un engagement total envers la vérité. Recherchez, recrutez et faites progresser des collaborateurs honnêtes tels que Brenda Harry, une employée de Goodwill, qui a trouvé 3 100 dollars en cash dans la poche d'un veston remis en don à l'association caritative pour laquelle elle travaillait. Elle aurait pu facilement empocher l'argent, qui représentait plus du double de son salaire mensuel, mais elle a choisi de le remettre à son supérieur hiérarchique. Recherchez cette forme d'honnêteté chez tous vos futurs colla-

borateurs. Pour évaluer la probité de vos candidats, posez-leur la question suivante : « Vous est-il jamais arrivé de tricher et si c'est le cas, quels enseignements en avez-vous tirés ? »

2. L'imputabilité

Les personnes responsables tiennent leurs promesses. Elles assument la responsabilité de leurs actions. Elles s'emploient à réparer leurs erreurs. L'imputabilité ne concerne pas uniquement les actes ou les omissions d'un employé. Les entreprises doivent également assumer la responsabilité de leurs actes, ce qu'un grand nombre d'entre elles ne font pas. Pour évaluer le sens des responsabilités d'un candidat (ou d'une candidate), demandez-lui de 'décrire une situation dans laquelle il ou elle a assumé la responsabilité d'une erreur qu'il ou elle a faite'. Quelles ont été les conséquences ? »

3. La considération

Les employés qui font preuve de considération se préoccupent du bien-être des autres. Ce souci constant influence leurs pensées et leurs actions. De tels employés sont de précieux leaders serveurs, qui 'pensent d'abord aux autres'. Recrutez des collaborateurs qui s'intéressent à leurs collègues et à leur travail, et qui se sentent totalement impliqués dans leurs tâches professionnelles. Pour déterminer si vos candidats se préoccupent des autres, posez-leur la question suivante : « En tant que manager, comment réagiriez-vous avec des collaborateurs qui viennent au travail alors qu'ils sont enrhumés ou grippés ? »

4. Le courage

Les collaborateurs courageux font les bons choix et s'expriment avec franchise, quel qu'en soit le coût. La revue *Time* a nommé Sherron Watkins Personnalité de l'année 2002, car elle a fait preuve de courage en dénonçant ses supérieurs hiérarchiques malhonnêtes au sein de l'entreprise Enron. Ces collaborateurs courageux disent ce qu'ils pensent à leurs chefs, que ces derniers soient prêts ou non à entendre ce qu'ils ont à dire. Ils n'ont pas peur de solliciter de l'aide et ne se dérobent pas devant les tâches difficiles. Jaugez le courage d'un candidat en lui demandant de décrire 'une situation dans laquelle [il/elle] a exprimé son désaccord avec un supérieur hiérarchique et n'a pas cédé'. Poursuivez en demandant ce qui s'est passé.

5. L'équité

Les entreprises qui traitent leurs collaborateurs avec équité se dévouent au service de la justice selon trois orientations : la justice économique (l'entreprise paie ses salariés de manière équitable), la justice sociale (l'entreprise permet à ses collaborateurs de bénéficier pleinement de leurs droits) et la justice procédurale (l'entreprise résout les conflits de manière impartiale et sans parti pris). Pour s'assurer d'agir de manière équitable, les managers doivent se méfier de leurs propres préjugés lors des recrutements, promotions et autres processus liés au personnel. Ils devraient solliciter d'autres points de vue avant de prendre la décision finale. Pour évaluer l'attitude de collaborateurs potentiels face à la partialité et l'impartialité, demandez-leur de décrire 'une situation dans laquelle [ils] se sont sentis discriminés. Comment cela [les] a affectés et ce qu'[ils] ont fait en conséquence ?'

6. La reconnaissance

Nous dépendons tous les uns des autres. Les employés qui témoignent de la reconnaissance ont compris que leur réussite dépendait des autres et ils font preuve de gratitude envers leurs collègues et clients. Les questions posées aux candidats ne permettent pas de déterminer immédiatement le niveau de reconnaissance. Efforcez-vous plutôt d'observer et d'évaluer de quelle manière le postulant se comporte avec le ou la réceptionniste ou avec tout autre collaborateur qui n'est pas directement impliqué dans le processus de sélection.

7. L'humilité

Janice Piacente, responsable de la conformité au sein d'une entreprise mondiale de l'industrie des boissons, devait fournir le numéro de téléphone de la hotline interne dédiée à la déontologie à l'ensemble des collaborateurs du groupe. Elle a gravé le numéro de téléphone sur des bouteilles en verre et a ensuite distribué celles-ci aux employés. Cette stratégie a eu du succès. Piacente en a attribué la réussite à son équipe, qu'elle a félicitée pour leur travail. Pour évaluer l'esprit d'humilité de vos candidats, demandez-leur d'évoquer 'les réalisations dont ils sont les plus fiers'.

8. La loyauté

En 2014, les 20 000 collaborateurs de Market Basket, une chaîne de supermarchés basée en Nouvelle-Angleterre, ont débrayé pour montrer leur soutien au PDG Arthur T. Demoulas, limogé par le conseil d'administration de l'entreprise en raison de sa position en faveur des intérêts des employés. Les clients de Market Basket ont boycotté les magasins de la chaîne, engendrant des pertes quotidiennes qui atteignaient 1 million de dollars. Le conseil d'administration s'est empressé de réengager Demoulas. Ce cas est la preuve d'une loyauté exemplaire. Pour évaluer la loyauté de vos futurs collaborateurs, posez-leur la question suivante : « Qu'est-ce que vous avez le plus apprécié dans votre poste précédent ? » Le fait que votre candidat parle de ses anciens collègues comme des 'membres d'une équipe' est un bon signe. Observez le langage corporel des candidats lorsque vous les interrogez. Les signes non verbaux peuvent être particulièrement éloquentes lorsque ces derniers évoquent leurs supérieurs et collègues précédents.

9. La patience

Les collaborateurs patients sont capables de bien se concentrer. Ils ne ménagent pas leurs efforts, sont persévérants et n'abandonnent jamais avant d'avoir atteint leurs objectifs. Ils sont polyvalents et ne recherchent pas une satisfaction immédiate : pour eux, récolter les fruits de leur labeur s'inscrit dans le long terme. Pour évaluer le niveau de patience de vos candidats, demandez-leur d'évoquer un problème professionnel qui les a rendus 'profondément mécontents' et d'expliquer comment ils ont réussi à 'garder leur calme et à résoudre le problème'.

10. La concentration

À mesure que la charge de travail augmente, certains tentent de faire face à la pression croissante en travaillant sur plusieurs tâches en même temps. Malheureusement, notre cerveau n'est pas adapté à la polyvalence et s'avère alors peu efficace et improductif. Les collaborateurs dotés d'un grand sens moral se

concentrent sur la tâche à accomplir. C'est l'essence même de l'action assidue dans le moment présent. Pour mesurer le niveau de concentration de votre candidat, demandez-lui d'évoquer 'une situation dans laquelle [il/elle] a été distrait de son travail et a pu faire face à cette distraction avec succès'.

L'excellence morale fait la différence

Les managers doivent constamment analyser et évaluer l'excellence morale de leurs collaborateurs directs. Utilisez les 10 qualités précitées comme modèle lorsque vous envisagez de promouvoir des employés. L'excellence morale est importante pour tous, y compris :

- **Les employeurs** : Informez tous les candidats de l'importance de l'excellence morale pour le poste auquel ils postulent. Partagez des anecdotes authentiques et positives qui impliquent des collaborateurs de votre entreprise.
- **Les candidats** : Avant de vous présenter à un entretien, étudiez le code déontologique, ainsi que les énoncés de mission et de vision de l'entreprise dans laquelle vous postulez.
- **Les employés souhaitant être promus ou obtenir une augmentation de salaire** : Tenez à jour un dossier contenant des informations positives (émanant de vos collègues actuels et précédents) vous concernant et confirmant votre respect des normes éthiques élevées. Communiquez ces informations à votre supérieur hiérarchique lors de la revue annuelle des salaires. Pendant les entretiens d'évaluation, démontrez comment votre conception du bien et du mal et votre engagement à faire 'ce qui s'impose' offre des avantages concrets à votre entreprise.

À propos de l'auteur

Bruce Weinstein, invité des émissions *Today* de NBC, *Good Morning America* de ABC et *Fast Money* de CNBC, dirige The Ethics Guy, LLC, un cabinet qui aide les entreprises à recruter et à promouvoir les candidats dotés d'un grand sens moral. L'auteur aborde fréquemment les questions éthiques lors de ses interventions dans des débats télévisés diffusés à l'échelle nationale.



Avez-vous aimé ce résumé ?
Acheter le livre ou le livre audio
<https://getab.li/25112>

Ce document est destiné être utilisé par Tesco employés.

getAbstract assume l'entière responsabilité éditoriale de ce résumé dans sa totalité. Tous droits réservés. Toute reproduction, transmission ou utilisation intégrale ou partielle de ce résumé pour entraîner un système d'apprentissage automatique par quelque procédé que ce soit – électronique, photocopie ou autre – est illicite et ne peut être réalisée sans le consentement préalable écrit de getAbstract AG (Suisse).