

# évaluation Go

Par

**HUMANCE** 

**Rapport d'évaluation**

**LEADER STRATÉGIQUE**

**Candidat fictif**

Date

**HUMANCE**

Document confidentiel

## INTRODUCTION

Ce rapport d'évaluation a été généré par le système expert développé par Humance.  
Il fournit des informations qui vous aident à mieux apprécier le potentiel de la personne évaluée.

Ce rapport contient les éléments suivants :

RESSOURCES HUMAINES	COMPÉTENCES DISTINCTIVES	Un indice quant au potentiel de l'individu de démontrer les compétences clés permettant généralement de connaître du succès dans un rôle donné.
	RÉSULTATS DÉTAILLÉS	Les résultats détaillés pour chacune des compétences mesurées
	CAPACITÉ DE RÉOLUTION DE PROBLÈMES	Un indice quant à la tendance d'un individu à comprendre des notions complexes faire preuve d'esprit logique et de tirer des conclusions appropriées.
	FACTEURS DE RISQUE	Les facteurs de risque présentant les principales façons dont l'individu est susceptible de se comporter lorsqu'il est sous pression
	CONSEILS D'INTÉGRATION ET DE DÉVELOPPEMENT	Des conseils d'intégration aidant à mettre en place les conditions pour une embauche réussie - Des conseils de développement aidant à mettre en place les conditions pour un processus de développement réussi
GESTIONNAIRE	QUESTIONS COMPORTEMENTALES	Des suggestions de questions pour un contexte d'entrevue d'embauche ou pour stimuler les discussions de développement, en fonction des résultats de l'évaluation

## **MISE EN GARDE QUANT À L'USAGE DU RAPPORT**

Les résultats obtenus lors du processus d'évaluation peuvent appuyer la décision lorsqu'ils sont associés aux étapes d'un processus de dotation dans les cas de sélection ou de promotion, et alimenter les démarches de développement professionnel ou de gestion de la relève.

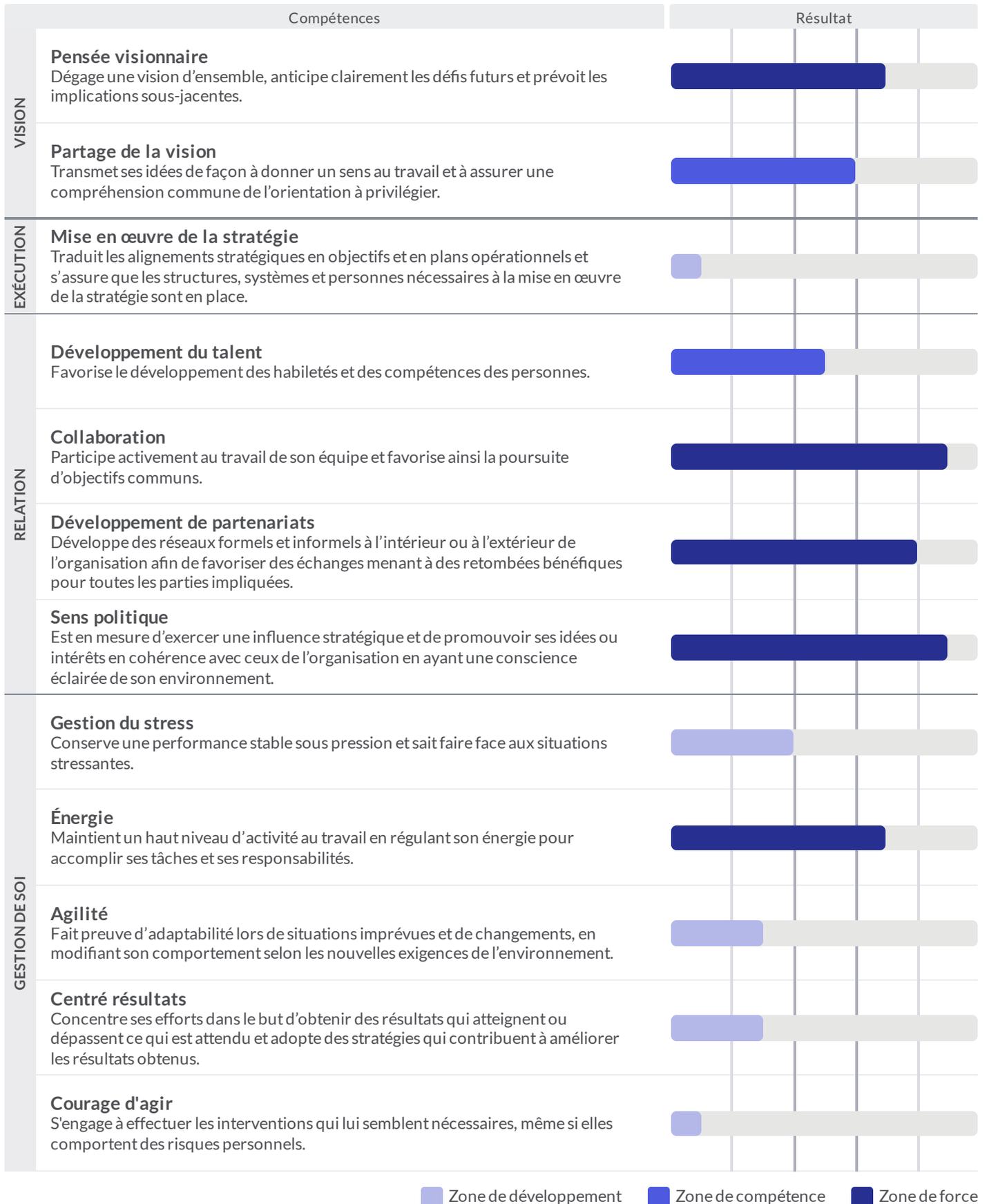
Ces résultats sont valides pour une durée maximale de deux ans.

Le présent rapport est strictement confidentiel. La personne évaluée a autorisé uniquement les gens impliqués directement dans le processus de sélection, de promotion ou de développement professionnel à y avoir accès. Nous vous recommandons de conserver ce document en lieu sûr. De plus, le rapport ne peut être remis à l'individu évalué sans les précautions d'usage.

## **INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS**

Les résultats aux compétences sont basés sur des indicateurs psychométriques dérivés des réponses de la personne évaluée. Notez que la démonstration d'une compétence dépend aussi d'autres facteurs, dont l'expérience de travail de l'individu, son degré de motivation ainsi que le contexte de travail. Il est donc fortement recommandé d'utiliser ce rapport en complément d'autres sources d'information telles que l'entrevue comportementale et la prise de références afin de brosser un portrait plus précis du niveau de maîtrise des compétences de la personne évaluée.

## COMPÉTENCES DISTINCTIVES



## RÉSULTATS DÉTAILLÉS

Cette section décrit les résultats de la personne évaluée et aide à définir sa valeur de contribution. Les tendances du profil de compétences présentées sont déduites à partir d'algorithmes qui ont été élaborés, sur la base de milliers de données psychométriques visant à répliquer l'analyse de spécialistes en évaluation.

### Pensée visionnaire

Zone de force 

Les personnes ayant un score similaire ont tendance à :

- Adopter une perspective claire du futur de l'organisation, de son positionnement sur le marché et des besoins de la clientèle.
- Avoir conscience des implications nécessaires pour concrétiser leur vision.

### Partage de la vision

Zone de compétence 

Les personnes ayant un score similaire ont tendance à :

- Partager leur vision globalement en précisant la finalité visée, lorsque le contexte le requiert.
- Transmettre leur vision en cherchant à susciter l'intérêt des destinataires et être en mesure de répondre à leurs questions.

### Mise en œuvre de la stratégie

Zone de développement 

Les personnes ayant un score similaire ont tendance à :

- Éprouver de la difficulté à traduire les objectifs stratégiques en plan d'action concret et opérationnel.
- Conserver les systèmes en place au lieu de les adapter et de les optimiser.

### Développement du talent

Zone de compétence 

Les personnes ayant un score similaire ont tendance à :

- Favoriser, à quelques occasions, l'évaluation des talents des membres de l'organisation et mettre en place des rencontres de suivi de leur développement.
- Suggérer quelques activités de développement adaptées aux membres de leur équipe.

## Collaboration

Zone de force 

Les personnes ayant un score similaire ont tendance à :

- Créer un climat d'entraide au sein de leur équipe en proposant activement leur aide aux autres.
- Favoriser la participation de toutes les personnes et jouer ainsi un rôle clé dans l'atteinte des objectifs communs.

## Développement de partenariats

Zone de force 

Les personnes ayant un score similaire ont tendance à :

- Démontrer un intérêt pour les occasions de socialiser et établir de façon proactive des relations avec des partenaires possibles à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation.
- Créer des partenariats durables et renforcer les liens de confiance avec leurs contacts afin d'accroître la capacité de leur organisation à atteindre ses objectifs.

## Sens politique

Zone de force 

Les personnes ayant un score similaire ont tendance à :

- Comprendre et chercher à obtenir des informations leur permettant de lire les dynamiques présentes dans leur environnement de travail.
- Créer et maintenir des alliances avec les personnes influentes de l'organisation ainsi qu'agir en tenant compte des normes formelles et informelles.

## Gestion du stress

Zone de développement 

Les personnes ayant un score similaire ont tendance à :

- Percevoir les facteurs de stress comme des menaces et éprouver de la difficulté à se détacher psychologiquement de ces situations.
- Éprouver de la difficulté à mettre en place des stratégies leur permettant de gérer leur stress et de maintenir leur concentration sur les objectifs lorsque la pression est forte.

## Énergie

Zone de force 

Les personnes ayant un score similaire ont tendance à :

- Faire preuve d'un niveau élevé de dynamisme et de détermination au travail.
- Investir des efforts constants, allant parfois au-delà de leur rôle.

## Agilité

Zone de développement 

Les personnes ayant un score similaire ont tendance à :

- Préférer la routine et se montrer réfractaires aux changements et aux idées nouvelles.
- Considérer les imprévus et la nouveauté comme difficiles à gérer et adapter peu leurs comportements en fonction des nouvelles exigences de leur environnement.

## Centré résultats

Zone de développement 

Les personnes ayant un score similaire ont tendance à :

- Se préoccuper peu de leur performance ou de celle de leur équipe et de l'atteinte des objectifs.
- Entretenir des attentes peu élevées quant au rendement et investir peu d'efforts concernant l'atteinte des objectifs.

## Courage d'agir

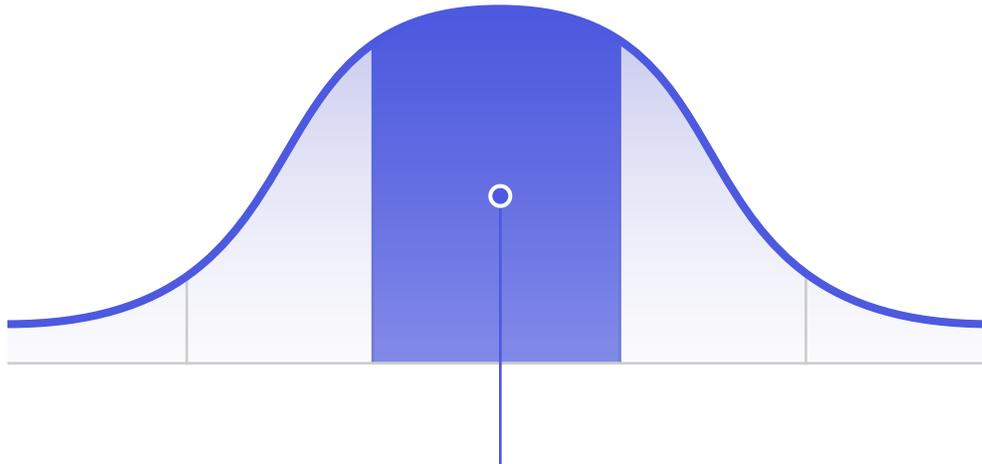
Zone de développement 

Les personnes ayant un score similaire ont tendance à :

- Intervenir tardivement lors de situations inacceptables et éviter de communiquer de la rétroaction constructive.
- Éprouver de la difficulté à reconnaître leur part de responsabilité en cas de problème.

## CAPACITÉ DE RÉOLUTION DE PROBLÈMES

Cette section présente le potentiel de la personne évaluée à assimiler rapidement de nouvelles informations, à comprendre des notions complexes, à faire preuve d'esprit logique et à tirer des conclusions appropriées.



Les personnes ayant un score similaire ont tendance à :

- Bien composer avec des notions relativement complexes, et ce, au rythme prévu.
- Prendre un peu plus de temps pour réfléchir à des notions ou à des problèmes moins courants et les assimiler.



### Conseil d'intégration

L'organisation gagnerait à :

Leur laisser suffisamment de temps pour qu'elles puissent réfléchir aux problèmes moins courants et les assimiler. Les inviter à collaborer à des projets complexes avec un collègue habile en résolution de problèmes afin qu'elles tirent profit de son mode de fonctionnement.



### Conseil de développement

Il serait bénéfique pour la personne évaluée de :

Identifier les types de problèmes qui leur posent plus de défi et se doter de ressources en conséquences (aide de collègues, temps adéquat, documentation, etc.). Structurer leur approche pour s'assurer de tenir compte de tous les éléments pertinents en résolvant des problèmes.

## ESPRIT CRITIQUE

Cette section présente les résultats de la personne évaluée en ce qui concerne la pensée critique, c'est-à-dire l'habileté à cerner et à analyser un problème ainsi qu'à rechercher toute l'information nécessaire afin d'arriver à des conclusions justes et appropriées. Il s'agit d'une habileté clé pour des rôles qui requièrent un niveau important de compréhension et d'interprétation d'informations verbales ou écrites.

### Interprétation globale

Les résultats indiquent le niveau d'aisance de la personne évaluée à faire une analyse efficace des informations à sa disposition pour prendre la décision la plus adéquate possible compte tenu du contexte. L'individu est comparé à un échantillon de référence composé de plus de 4 000 personnes, dont près de 3 000 gestionnaires et cadres.

#### COMPRENDRE LE MESSAGE

- Comprendre ce qui est sous-entendu dans le texte
- Évaluer la probabilité qu'un énoncé soit vrai ou faux en fonction du contexte



#### ÉVALUER DES ARGUMENTS

- Se prononcer sur la force et la pertinence d'arguments selon le contexte
- Maintenir son objectivité en jugeant de la valeur des propositions



#### DÉGAGER DES CONSTATS

- Établir des relations cohérentes entre les informations présentées
- Interpréter adéquatement les énoncés, sans trop extrapoler



## FACTEURS DE RISQUE

On appelle «facteurs de risque» les comportements qu'une personne est susceptible d'adopter lorsqu'elle se trouve dans un contexte exigeant (par exemple, lorsque plusieurs de ses ressources personnelles sont sollicitées ou qu'elle doit composer avec la pression, la fatigue, l'incertitude ou le stress). Ceux-ci peuvent nuire à son rendement ou à son impact interpersonnel au travail. Il s'agit souvent, à la base, d'une force de l'individu qui devient surutilisée dans certaines circonstances.

La majorité des gens présentent des facteurs de risque et certains de ceux-ci seront plus ou moins nuisibles en fonction du contexte, du rôle ou de la culture de l'organisation. Ces comportements auront généralement plus tendance à émerger si la compétence «gestion du stress» se situe sous la moyenne. Par ailleurs, l'effet de ces risques dépend des moments auxquels ils sont le plus susceptibles de se manifester. Cet effet pourrait être moindre si la personne est consciente des risques et entreprend des actions correctives.

Dans cette section, les facteurs de risque présentés indiquent les façons dont la personne évaluée pourrait être perçue par les personnes de son entourage en situation de stress.

Rappel: ces facteurs de risques seront susceptibles d'être adoptés dans des contextes où la personne est sous pression.



Ce facteur de risque concerne la tendance de l'individu à résister de manière indirecte ou passive lorsqu'on désapprouve les orientations adoptées, à faire preuve d'indépendance d'esprit et à manifester son opposition en continuant de faire les choses à sa façon. La personne qui présente ce facteur de risque pourrait paraître coopérative et, en fait, poursuivre ses propres intérêts et s'opposer discrètement – mais volontairement – à ceux des autres.



Ce facteur de risque concerne la tendance de l'individu à sembler critique ou argumentateur, et à donner l'impression de douter des vraies intentions des autres. La personne qui présente ce facteur de risque pourrait être perçue comme méfiante envers les autres et ainsi, avoir de la difficulté à établir facilement un climat de confiance.



Ce facteur de risque concerne la tendance de l'individu à se montrer facilement inquiet face à la critique ou à l'échec. La personne qui présente ce facteur de risque pourrait faire preuve d'une très grande prudence, ce qui pourrait retarder la prise de certaines décisions, de refréner l'expression de certaines de ses opinions ou de ralentir l'implantation de certains changements.

## CONSEILS D'INTÉGRATION ET DE DÉVELOPPEMENT

Cette section présente des conseils visant à maximiser l'intégration et le développement professionnel de la personne évaluée en regard des résultats obtenus dans cette évaluation.

### COMPÉTENCES POUR LESQUELLES LES RÉSULTATS SONT LES PLUS ÉLEVÉS



L'organisation gagnerait à :



Il serait bénéfique pour la personne évaluée de :

#### Sens politique

Prévoir des rencontres avec des personnes influentes dans l'organisation afin de leur permettre de créer leur réseau et de comprendre leur organisation.

Développer ou renforcer des relations interpersonnelles de qualité avec les personnes positionnées stratégiquement dans l'organisation en s'intéressant à elles, en démontrant de l'écoute et de l'ouverture et en bâtissant des liens de confiance avec elles.

#### Collaboration

Les encourager à participer à des projets dans lesquels il est crucial de créer une synergie entre différents individus.

Participer à des mandats interdisciplinaires qui nécessitent une collaboration soutenue avec différentes parties.

#### Développement de partenariats

Leur confier des mandats d'envergure qui requièrent d'établir de nouvelles relations avec des intervenantes et intervenants de plusieurs secteurs.

Offrir de la rétroaction à ses collègues et à son personnel afin de leur permettre de bénéficier de ses habiletés de réseautage et de développement de partenariats.

## COMPÉTENCES POUR LESQUELLES LES RÉSULTATS SONT LES PLUS FAIBLES



L'organisation gagnerait à :



Il serait bénéfique pour la personne évaluée de :

**Courage d'agir**

Les jumeler avec des collègues ou leur offrir du coaching pour leur courage afin de les soutenir pour identifier des moments où il est nécessaire d'intervenir pour assurer le bien de l'organisation et de ses membres.

S'exercer à effectuer des interventions courageuses dans des situations qui comportent un risque personnel minime.

**Mise en œuvre de la stratégie**

Leur assigner d'abord des projets de moins grande envergure afin qu'elles s'approprient progressivement la traduction d'objectifs stratégiques en plan d'action.

Analyser ses plans d'action précédents et réfléchir à leur efficacité par rapport aux résultats obtenus, aux éléments qui auraient pu renforcer leur cohérence avec la vision de l'organisation ou entraîner de meilleures retombées.

**Agilité**

Les jumeler à une ou un mentor dont l'agilité est reconnue afin qu'elles développent leur capacité à prendre des risques et à faire face aux changements.

Obtenir de l'information additionnelle pour comprendre comment une nouveauté influencera son travail et tenter de trouver des solutions à ses préoccupations.

## QUESTIONS COMPORTEMENTALES

Voici une liste de questions portant sur les compétences distinctives évaluées qui vous permettra de recueillir des exemples concrets de comportements manifestés par la personne évaluée. Un échange constructif permettra de confirmer les leviers sur lesquels miser pour maximiser la performance ainsi que cibler certaines conditions de succès à mettre en place afin d'éviter certains pièges potentiels dans l'exercice du rôle visé.

### Pensée visionnaire

Où s'en va notre industrie, à votre avis? Comment les besoins de la clientèle évolueront-ils?

- Quels besoins émergent chez les clients?
- Que devrait-on arrêter de faire ou faire différemment, en considération de la direction que prend le marché? Pourquoi?

### Partage de la vision

Parlez-moi d'un projet ou mandat particulier où vous avez dû vous assurer que vos collaboratrices et collaborateurs avaient une compréhension commune des objectifs.

- Comment avez-vous procédé?
- Comment avez-vous géré les cas plus difficiles?

### Mise en œuvre de la stratégie

Donnez-moi un exemple de situation où vous avez dû apporter des changements ou déployer une nouvelle stratégie.

- Comment vous y êtes-vous pris?
- Quels ont été les résultats?

### Développement du talent

Parlez-moi d'une situation où vous avez fourni ou proposé à une ressource, à une collaboratrice ou à un collaborateur une occasion de développement sur le terrain.

- Pourquoi lui avez-vous offert cette occasion?
- Comment s'est déroulée cette activité? Quel a été le résultat?

**Collaboration**

Parlez-moi d'une situation de travail récente où il s'est avéré nécessaire de collaborer avec des partenaires (collègues, clientèle, hiérarchie) pour accomplir un objectif.

- Quel a été votre rôle au sein du groupe?
- Qu'avez-vous fait ou dit pour favoriser le travail d'équipe? Quel a été le résultat?

**Développement de partenariats**

Parlez-moi d'une situation où, grâce à vos efforts, vous avez réussi à amener les membres de différentes équipes à travailler à la réalisation d'un objectif commun dans une perspective de partenariat.

- Comment avez-vous procédé?
- Qu'avez-vous fait pour obtenir l'appui des membres?

**Sens politique**

Parlez-moi d'une situation où vous avez eu l'impression d'avoir effectué une excellente lecture des enjeux politiques dans l'organisation.

- Qu'aviez-vous détecté?
- En quoi cela s'est-il avéré utile?

**Gestion du stress**

Décrivez-moi un moment récent au travail où votre niveau de stress était plus élevé qu'à l'habitude.

- Qu'est-ce qui vous préoccupait? Qu'avez-vous fait pour gérer la situation? Quel a été le résultat?
- Quelles sont les situations qui vous causent habituellement du stress au travail?

**Énergie**

Décrivez-moi une situation de travail qui vous a demandé beaucoup d'efforts. En quoi cela était-il difficile?

- Comment avez-vous géré la situation?
- Si c'était à recommencer, que feriez-vous?

**Agilité**

Parlez-moi d'un moment récent où vous avez eu à vous adapter à un imprévu important au travail.

- Quel était votre niveau de confort dans cette situation?
- Quelles stratégies avez-vous utilisées pour faire face à cet imprévu? Quel a été le résultat?

**Centré résultats**

Parlez-moi d'un projet récent pour lequel vous avez fixé des objectifs élevés ou ambitieux.

- Qu'avez-vous fait pour mener ce projet à terme? Quel a été le résultat?
- Quels obstacles avez-vous rencontrés? Comment les avez-vous surmontés?

**Courage d'agir**

Parlez-moi d'une situation où vous avez eu à dire non à une requête même si elle pouvait paraître acceptable aux yeux de certaines personnes.

- Concrètement, comment avez-vous exprimé votre refus?
- Comment cela s'est-il terminé?