

INTERPRÉTATION DU RAPPORT GESTION DE PROJET – DÉVELOPPEMENT

RAPPORT D'ÉVALUATION EN CONTEXTE DE DÉVELOPPEMENT

Ce guide a été conçu afin d'approfondir l'interprétation du rapport et de mettre en perspective les scores obtenus par un individu par rapport aux scores possibles pour chaque élément évalué.

IL CONTIENT :

1. Un rappel des compétences clés liées à un poste en gestion de projet – développement.
2. Des exemples concrets illustrant des comportements associés à chaque compétence.
3. L'interprétation de la cote d'adéquation globale.

RAPPEL DES INFORMATIONS GÉNÉRALES :

- Il est impossible d'avoir un profil parfait. Nous avons tous quelques aires de développement.
- Les forces (en vert) permettent de cibler les caractéristiques de la personne évaluée qui peuvent être mises à profit dans son rôle actuel et futur.
- Les aires de développement (en rouge) permettent d'accompagner la personne évaluée à déterminer les bonnes cibles pour son développement.
- La performance de la personne évaluée sera accentuée si elle apprend à la fois à miser sur ses forces et à travailler sur ses aires de développement.

À QUI VOS CANDIDATS SONT-ILS COMPARÉS?

Les personnes évaluées sont comparées à des travailleurs ayant été identifiés comme des employés à haut potentiel par des entreprises issues de différents secteurs et de diverses industries. Plus précisément, les moyennes utilisées pour ce rapport sont basées sur un échantillon de candidats à haut potentiel ayant participé à un processus d'évaluation du potentiel auprès d'experts chez Humance, une firme spécialisée en psychologie organisationnelle.

LE CONTENU DE CE RAPPORT REPOSE SUR :

- Trois inventaires de personnalité
- Un test d'aptitudes cognitives
- Un test de jugement situationnel
- Un questionnaire de disposition au développement

Cette section du guide rappelle les comportements associés à chacune des compétences mesurées dans votre rapport d'évaluation pour un poste en gestion de projet – développement. Pour chaque compétence, nous proposons des exemples de comportements qui caractérisent un score faible ou élevé, et nous illustrons à l'aide d'exemples comment cela pourrait se manifester au quotidien. Dans le but de soutenir le développement de la personne évaluée, nous vous rappelons que le rapport d'évaluation contient des conseils d'intégration pour chacune des aires de développement ciblées.

AIRES DE DÉVELOPPEMENT

FORCES

HABILITÉ DE RAISONNEMENT ABSTRAIT

- Assimile l'information nouvelle et abstraite plus lentement
- Apprécie les exemples concrets et l'apprentissage dans l'action

Exemple : Lorsque Sophie reçoit une formation sur l'utilisation d'un nouveau produit informatique dont elle aura à coordonner la mise en œuvre, elle doit se réserver du temps pour revoir la documentation concernant le produit, expérimenter par elle-même le produit et se référer régulièrement au manuel lors des nouvelles étapes reliées à la gestion de ce projet.

- Compose bien avec les notions abstraites et possède un bon sens logique
- Apprend sans effort

Exemple : Guillaume a la responsabilité de coordonner l'implantation d'un nouveau produit sur lequel il a été formé. Après cette formation, il parvient rapidement à se familiariser avec les multiples utilisations possibles reliées à ce dernier, il trace rapidement des parallèles avec des projets similaires qu'il a dirigés dans le passé et il établit ainsi un processus logique permettant à son équipe de réaliser ce projet.

HABILITÉ À ORGANISER ET À COORDONNER LE TRAVAIL

- Laisse le soin aux employés de s'organiser
- Est souple dans la répartition des ressources et des tâches

Exemple : Ginette organise un nouvel événement pour l'entreprise. Elle trace les grandes lignes d'un plan d'action qu'elle communique à son équipe. Elle préfère que ses employés planifient eux-mêmes les étapes détaillées du travail à réaliser et se distribuent les tâches entre eux.

- Aime implanter une structure efficace
- Offre des directives claires

Exemple : Dès que Robert reçoit le mandat d'organiser un nouvel événement corporatif, il établit rapidement une séquence des activités à réaliser, évalue le temps requis pour leur exécution et fixe un échéancier pour chacun des membres de son équipe.

HABILITÉ À CONTRÔLER LE TRAVAIL

- Effectue des suivis sporadiques
- Laisse aux autres le soin de valider leur compréhension des plans d'action à réaliser

Exemple : Mélanie supervise un projet d'envergure. Elle tient les rencontres prévues par ses supérieurs, valide parfois auprès de ses employés l'avancement des tâches et s'informe sur l'état des échéanciers quelques jours avant les dates de dépôt des documents.

- S'informe sur la progression des activités
- Intervient lorsqu'il y a des écarts

Exemple : Roger a mis en place des rencontres avec les membres de son équipe chaque semaine pour faire l'état de l'avancement du projet dont il a la charge. Il effectue un suivi sur la progression des tâches attitrées et investigate sur les causes ayant pu entraîner certains retards.

INFLUENCE EN GROUPE

- Ne cherche pas à être le centre de l'attention
- Préfère se laisser guider

Exemple : Laurent aime mettre en place les directives qui lui ont été proposées par son supérieur, afin de gérer les activités dont il est responsable. Il lui arrive rarement de prendre la parole lors d'échanges visant l'amélioration des processus avec les membres de son département.

- Aime orienter les discussions
- Chercher à rallier les autres à ses idées

Exemple : Lorsque Myriam a des suggestions à proposer pour revoir des processus en place pour gérer un projet d'envergure, elle présente ses idées avec aisance lors des réunions et elle sait comment rallier son équipe à ses nouvelles propositions.

AIRES DE DÉVELOPPEMENT

COLLABORATION

- A tendance à garder son individualité dans un groupe
- Préfère le travail solitaire

Exemple : Au travail, Rebecca a tendance à maintenir son opinion et se rallie très rarement au consensus de l'équipe, sans toutefois chercher à nuire aux objectifs. Elle apprécie les tâches qui lui demandent de se concentrer sur son travail sans interagir avec plusieurs intervenants.

CONSIDÉRATION POUR LES CLIENTS

- Est peu préoccupé par le climat de travail
- Est centré sur la tâche

Exemple : Maryse est responsable de projets marketing au sein d'une grande entreprise et elle aime passer rapidement à l'action après les premiers échanges avec les membres de l'équipe pour le lancement de nouveaux projets, sans toujours considérer leurs points de vue. Par ailleurs, il peut lui arriver de devoir revoir la planification qu'elle a mise en place puisque celle-ci ne concordait pas suffisamment avec les besoins que les membres de l'équipe ont manifestés.

GESTION DU STRESS

- Prend les situations à cœur
- Est inquiet

Exemple : Manon est responsable d'un portefeuille de projets et elle se soucie beaucoup de son rendement au travail. Lorsque deux ressources clés de son équipe quittent l'entreprise, elle doit absorber une charge de travail additionnelle. Elle éprouve de la difficulté à rester concentrée, perd ses objectifs de vue et a du mal à se détacher de la situation. Elle ressent fortement la pression.

AGILITÉ

- Apprécie les procédures claires
- Préfère la stabilité et les activités routinières

Exemple : Adam vient d'arriver dans une nouvelle organisation qu'il trouve très chaotique. Il a choisi d'instaurer le système de travail qu'il utilisait chez son ancien employeur, même si ce système est peu adapté à son nouvel emploi. Il sait qu'il maîtrisait très bien ce système et a confiance que cela fonctionnera éventuellement.

CENTRÉ RÉSULTATS

- Fixe des objectifs modestes
- Est flexible quant aux standards à atteindre

Exemple : Sophie a accepté les objectifs de rendement ambitieux proposés par son équipe, qui sont au même niveau que l'année précédente. Elle n'avait pas eu de directives précises visant à les augmenter et savait qu'il s'agissait de cibles atteignables pour l'équipe. À la fin de l'année, lorsqu'elle revoit les objectifs, elle n'est pas dérangée si son équipe n'atteint pas toutes les cibles qu'elle s'était fixées.

FORCES

- A tendance à se rallier aux opinions du groupe
- Aime réaliser les tâches en équipe

Exemple : Au travail, lorsque Pierre se fait confier un mandat individuel, il sollicite tout de même l'opinion des membres de son équipe afin de bonifier la qualité du travail. Il aime échanger ses idées avec les autres. Il se rallie aussi facilement au consensus de l'équipe.

- A un intérêt marqué pour les gens
- Cherche à favoriser le bien-être des gens

Exemple : Mélina aime bien comprendre les besoins des membres de l'équipe avant de développer sa planification pour les projets qu'elle coordonne afin d'être alignée à leur besoin. Elle n'hésite pas à fixer plusieurs rencontres avec les membres de l'équipe avec qui elle collabore, afin de s'assurer qu'ils sont sur la même longueur d'onde et de maintenir des relations cordiales avec ces derniers.

- Relativise les situations
- Est peu préoccupé

Exemple : Maxime gère de nombreux projets et il doit s'assurer de mener à terme ces derniers, en dépit d'un manque de ressources et de personnel ainsi qu'une hausse des demandes clients. Il parvient à maintenir sa concentration pour trouver efficacement une stratégie lui permettant d'atteindre les objectifs fixés. Il semble peu affecté par la pression au sein de son département.

- S'adapte rapidement
- Apprécie un environnement changeant et navigue bien dans l'incertitude

Exemple : Luc est à l'aise de travailler dans son nouveau milieu de travail qu'il considère comme étant imprévisible, voire chaotique. Il se montre très souple par rapport aux divers outils de gestion de projet qu'il utilise et est enclin à les modifier pour bien répondre aux demandes souvent ambiguës de son employeur.

- Cherche à mener l'équipe à se dépasser
- Vise des objectifs ambitieux

Exemple : Mélissa a demandé à son équipe d'établir des objectifs de rendement ambitieux, mais réalistes, et ce, même si elle n'avait pas de directive précise de les augmenter. Elle a ajusté les objectifs pour qu'ils soient à la hauteur de ses attentes élevées. À la fin de l'année, lorsqu'elle revoit les objectifs, elle sait qu'elle a tout mis en œuvre pour que chaque membre de son équipe atteigne ses objectifs.

AIRES DE DÉVELOPPEMENT

AUTONOMIE

- Aime avoir une orientation claire
- Apprécie un environnement encadrant

Exemple : Mélissa ne se sent pas contrainte lorsque son supérieur demande à vérifier plusieurs des étapes liées aux projets qu'elle coordonne. Au contraire, elle aime recevoir fréquemment de la rétroaction de la part de ce dernier et elle cherche les occasions de vérifier la pertinence des décisions qu'elle prend.

RIGUEUR

- Aime avoir peu de procédures à suivre
- Est souple face aux méthodes

Exemple : Lorsque le superviseur de François lui demande de gérer un nouveau type de projet, il aime avoir beaucoup de flexibilité dans la façon de structurer celui-ci, s'assure d'avoir une vue sommaire du projet et instaure quelques métriques qui l'inspirent au moment de sa planification.

FORCES

- Aime avoir de la latitude et peu de directives à suivre
- Se plaît à prendre des décisions

Exemple : Martin n'a pas peur lorsque son superviseur lui donne très peu de directives sur un nouveau projet qu'il doit livrer seul. Il voit plutôt cela comme un défi et il ne sent pas le besoin de vérifier les décisions qui sont sous sa responsabilité auprès d'autres personnes. Il s'appuie plutôt sur son expertise et son savoir-faire pour effectuer les activités liées au projet.

- Aime implanter une structure
- Est méthodique

Exemple : Lorsque Sonia se fait confier un nouveau type de projet, elle se fait un plan des principaux éléments qu'elle désire aborder, consulte la structure de projets similaires réalisés par le passé et implante les indicateurs clés pour suivre sa planification.

INTERPRÉTATION DE LA COTE D'ADÉQUATION GLOBALE

Cette section du guide a pour visée de vous accompagner dans votre interprétation de la cote d'adéquation globale fournie dans le rapport Gestion de projet – développement, et ce, en répondant à trois questions qui nous sont fréquemment posées.

1. À QUOI SERT LA COTE D'ADÉQUATION GLOBALE?

La cote d'adéquation globale a pour objectif de vous soutenir dans votre prise de décision en vous offrant une indication de l'adéquation entre les résultats d'un candidat et le profil de compétences recherché pour le poste évalué. Cette adéquation peut être faible, partielle inférieure à la moyenne, partielle supérieure à la moyenne ou bonne.

2. COMMENT A ÉTÉ CONÇUE LA COTE D'ADÉQUATION GLOBALE?

En combinant les informations obtenues à l'aide d'une revue de la littérature scientifique, d'une vigie auprès de nombreux clients ainsi que de l'analyse des données issues d'une centaine d'évaluations réalisées par des experts seniors en évaluation de Humance, les compétences clés propres à un poste de **gestionnaire de projet – développement** ont d'abord été ciblées.

Ensuite, un poids a été attribué à chacune des compétences clés évaluées, et ce, en fonction de son niveau d'importance relative au profil attendu par plusieurs organisations concernant ce type de poste. Ces poids ont été déterminés par l'entremise de la **méthode Delphi** auprès d'un comité d'experts en évaluation. Cette méthode vise à accroître la rigueur d'une démarche scientifique en permettant d'abord aux experts de prendre position et de répondre de manière indépendante à un questionnaire évaluant l'importance relative à chacune des compétences évaluées. Puis, une discussion dirigée permet un partage des différents points de vue et l'obtention d'un consensus concernant les poids relatifs à chacune de ces compétences.

3. QUELS SONT LES POIDS RELATIFS RELIÉS À CHACUNE DES COMPÉTENCES ÉVALUÉES?

La légende suivante a été employée par nos experts en évaluation afin de déterminer le poids relatif attribué à chacune des compétences évaluées pour un poste typique en gestion de projet – développement :

2 = Critique pour ce poste 1,5 = Très importante pour ce poste
1 = Importante pour ce poste 0,5 = « Un atout intéressant » pour ce poste

Compétences évaluées	Poids	Compétences évaluées	Poids
Habilité à organiser et à coordonner le travail	2	Gestion du stress	1
Habilité à contrôler le travail	2	Agilité	1,5
Influence en groupe	1,5	Centré résultats	1,5
Collaboration	1	Autonomie	1
Considération pour les clients	2	Rigueur	1,5

Règle additionnelle : Il est à noter que pour la compétence « **Habilité de raisonnement abstrait** », nous avons employé un score minimal à atteindre plutôt qu'un poids relatif. Ce score est de 10 (en percentile), c'est-à-dire que 90 % de la population a un score supérieur à ce candidat selon les études de validité du concepteur de tests. Les études scientifiques suggèrent que la probabilité que le candidat performe dans le poste évalué est considérablement plus faible lorsqu'il obtient un score en deçà de ce seuil minimal proposé. À cet égard, considérant que l'obtention d'un score en deçà de ce seuil minimal prédit un faible niveau de performance en poste, il a été déterminé que, pour la cote d'adéquation globale, un candidat obtenant un score en dessous de ce seuil à la compétence « **Habilité de raisonnement abstrait** » obtient automatiquement une faible adéquation avec le poste évalué.

Il est donc probable de faire face à une situation où la personne évaluée possède une majorité des compétences distinctives liées à un poste de gestionnaire de projet – développement, mais qu'elle obtienne tout de même une faible adéquation, et ce, en raison de son résultat sous le seuil minimal à la compétence « **Habilité de raisonnement abstrait** ». Ainsi, lorsque vous utilisez cette indication générale d'adéquation, il importe aussi de prendre en considération le contexte, la culture et les exigences propres à votre organisation et au poste évalué, car l'importance relative à chacune des compétences évaluées peut varier en fonction de votre réalité.