

# INTERPRÉTATION DU RAPPORT HAUTE DIRECTION EN 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 de haute direction en 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 :

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

Cette section du guide rappelle la définition de chacune des compétences mesurées dans votre rapport d'évaluation pour le poste de haute direction en 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 Roxane reçoit une formation sur de nouvelles pratiques de gestion, elle aime avoir l'occasion d'expérimenter ses nouveaux apprentissages avec des études de cas. Elle se plaît aussi à recevoir de la documentation et à se réserver du temps à la suite de sa formation pour s'approprier la matière.

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

Exemple : Après une formation sur de nouvelles méthodes de gestion, Henry parvient aisément à tracer des parallèles avec des notions similaires qu'il maîtrise déjà et il se familiarise donc rapidement avec les multiples notions abordées.

### PENSÉE CONCEPTUELLE

- Préfère résoudre des problèmes simples et connus
- Préfère appliquer des méthodes de résolution de problèmes établies

Exemple : Lorsque Nathalie est informée d'une baisse de revenus au sein de la compagnie, elle demande à son équipe de mettre en place diverses stratégies connues et éprouvées (ex. : augmenter la publicité, participer à des événements d'affaires, etc.) qui permettent de répondre à des problèmes bien circonscrits sans explorer en profondeur des causes sous-jacentes.

- Aime résoudre des problèmes compliqués
- Aime les environnements complexes

Exemple : Nancy aime proposer des solutions aux problèmes qui n'ont pas de solution établie. Lorsqu'un de ses employés l'informe d'une diminution de ressources disponibles pour permettre la production d'un produit, elle prend part à des discussions avec ses employés afin d'élaborer plusieurs hypothèses expliquant les causes de cette diminution. Elle considère ensuite les conséquences à long terme des stratégies que son organisation prévoit mettre en place pour répondre à cette période plus difficile pour l'entreprise.

### ANALYSE ET RÉOLUTION DE PROBLÈMES

- Passe plus rapidement à l'action
- Privilégie une approche par essais et erreurs

Exemple : Lucie aide le service des ventes à rehausser son chiffre d'affaires, lequel a largement diminué au cours des trois derniers mois. Elle lui propose rapidement différentes stratégies qui lui viennent intuitivement sans prendre le temps de recueillir de l'information complémentaire pour appuyer ses solutions. Elle a confiance que ses expériences passées lui seront utiles afin de mettre en place des stratégies qui auront l'impact désiré sur la clientèle.

- Recueille beaucoup d'informations pertinentes
- Évalue les impacts de ses décisions

Exemple : Sylvie consulte plusieurs sources (clients, employés, collègues, etc.) et examine les analyses comparatives (benchmarks) que son équipe a réalisées auprès d'organisations performantes afin de déterminer quelles stratégies lui permettraient d'accroître efficacement le chiffre d'affaires de l'organisation, qui a diminué au cours du dernier trimestre. Elle cherche ainsi à mieux saisir les facteurs qui peuvent expliquer cette diminution et à trouver une solution adaptée.

### SENS DE L'INNOVATION

- Apprécie les traditions
- Préfère ce qui est conventionnel et connu

Exemple : À l'intérieur d'un groupe de discussion sur les nouvelles tendances en matière de leadership, Rolande se renseigne peu sur les façons de faire de ses collègues. Elle reconnaît les bénéfiques potentiels associés aux nouvelles pratiques discutées lors de ces rencontres, mais elle estime que celles-ci sont peu adaptées à la réalité de son organisation. Elle considère qu'il est préférable qu'elle s'en tienne aux façons de faire traditionnelles qui ont fait leurs preuves auprès de son équipe.

- Aime remettre en question les façons de faire
- Propose des solutions originales et novatrices

Exemple : Alexis assiste régulièrement à des groupes de discussion entre différents leaders pour se tenir à jour sur ce qui se fait dans son domaine et faire la promotion de ses nouvelles idées. À la suite de telles rencontres, il n'hésite pas à explorer avec son équipe comment il pourrait intégrer et amener plus loin le fruit de ses échanges aux procédures actuellement présentes dans l'organisation.

## AIRES DE DÉVELOPPEMENT

### DÉVELOPPEMENT DU TALENT

- Est moins à l'aise de partager son savoir
- Priorise les tâches à réaliser plutôt que le développement

Exemple : Normand, directeur général d'une grande institution internationale, doit planifier, diriger et coordonner les activités opérationnelles. Considérant que la demande du marché croît très rapidement, Normand estime qu'il est important que son équipe priorise l'efficacité et l'atteinte des résultats. Il est donc peu enclin à libérer ses employés plus anciens afin que ces derniers consacrent quelques heures par mois à des pratiques de mentorat auprès d'employés peu expérimentés.

### LEADERSHIP MOBILISATEUR

- Préfère se concentrer sur la tâche
- Préfère laisser à d'autres le soin de motiver son équipe

Exemple : Lorsque les membres d'un département de l'organisation atteignent un objectif d'envergure, Jean leur présente rapidement le prochain projet qu'ils auront à réaliser sans prendre le soin de souligner la fin de cette étape importante et d'exposer à ces derniers comment leurs contributions individuelles ont permis d'engendrer des bénéfices à l'ensemble de l'organisation.

### CENTRÉ CLIENTS

- Considère peu la satisfaction des clients lors de l'élaboration de stratégies
- Omet l'importance de placer les besoins de ses clients au centre de ses actions

Exemple : Lorsque Stéphanie effectue la planification stratégique de l'entreprise, elle propose souvent de mettre en place des stratégies similaires à celles qui se sont avérées efficaces dans d'autres organisations performantes. Cependant, elle omet souvent de s'assurer que les stratégies proposées seront adaptées à la clientèle de l'entreprise qui peut parfois différer de celles de ces autres organisations. Ayant peu tendance à s'informer des attentes et des besoins de ses clients, il lui arrive de devoir revoir certaines stratégies qui se sont avérées peu fructueuses considérant l'écart entre celles-ci et les besoins réels de ses clients.

### COLLABORATION

- Préfère le travail en silo
- Consacre peu d'efforts au maintien d'une synergie dans son équipe

Exemple : Adrien est peu enclin à organiser des réunions entre les différents membres de l'organisation afin de mettre en commun les différents points de vue des employés et de faire connaître les besoins de chacun. Conséquemment, certains employés perçoivent que leurs opinions et leurs idées ont peu l'occasion d'être entendues et d'être prises en considération par leurs collègues et les membres de la haute direction.

## FORCES

- Aime participer au développement des autres
- Apprécie le fait de jouer un rôle de mentor

Exemple : Mathilde a démarré un programme de développement de compétences dans lequel ses employés peuvent choisir parmi plusieurs moyens pour se développer (ex. : coaching, mentorat, formation, etc.). Elle estime que ce programme favorisera le développement de compétences de ses employés tout en offrant des interventions personnalisées à leurs besoins.

- Aime encourager les autres
- Cherche naturellement à remonter le moral des autres

Exemple : Lorsqu'une étape importante du plan stratégique de l'entreprise est atteinte, Caroline prend soin d'organiser un événement d'affaires dans lequel elle invite les membres de son équipe, ses principaux collaborateurs et ses partenaires afin de souligner leurs efforts. Elle prend aussi le soin de dire comment leur contribution se répercute sur le reste de l'organisation.

- Cherche à dépasser les attentes de ses clients lors de l'élaboration de stratégies
- Propose des produits et services de qualité pour répondre aux besoins des clients

Exemple : Emmanuel a un souci de favoriser une culture organisationnelle où la satisfaction des clients est primordiale. Pour ce faire, dans sa nouvelle planification stratégique, il a notamment proposé d'instaurer un programme pour récompenser ses employés qui offrent un bon service à la clientèle. De plus, il encourage son équipe à suivre des formations sur le service à la clientèle et à réaliser périodiquement des études visant à sonder le niveau de satisfaction et les besoins des clients.

- Encourage le travail en équipe
- Favorise des relations de travail harmonieuses

Exemple : Rosalie organise régulièrement des rencontres entre ses employés et ses partenaires pour favoriser l'entraide entre les deux parties. Lors de ces rencontres, elle porte attention au degré de participation de chacune des personnes présentes. Lorsqu'elle remarque que certaines d'entre elles sont plus discrètes, elle promeut l'expression de leurs points de vue en s'assurant qu'elles ont eu l'occasion de faire valoir leurs idées.

## AIRES DE DÉVELOPPEMENT

### PERSUASION

- Est prudent et hésitant dans ses argumentaires
- Peut abandonner rapidement devant une opposition

Exemple : Lorsque Steven, directeur d'usine, estime que des actions spécifiques devraient être réalisées par les chefs des différents secteurs afin d'assurer une meilleure prévention des accidents, il renonce souvent à présenter son point de vue. Craignant que les autres chefs doutent de sa capacité à évaluer les situations, il manque souvent des occasions de mentionner les possibles conséquences de ne pas poser ces actions.

### DÉVELOPPEMENT DE PARTENARIATS

- Est plutôt réservé
- Investit peu d'efforts dans le maintien de ses relations de partenariat

Exemple : Lorsque Juan participe aux activités de son association professionnelle, il a peu tendance à communiquer les défis et les réussites de son organisation aux personnes présentes, limitant ainsi la possibilité de créer des relations d'affaires fructueuses qui lui permettraient de répondre à un bon nombre de ses défis professionnels. De plus, il est peu enclin à explorer les besoins des membres présents à ces activités et il ne profite donc pas de ces occasions afin de faire valoir son expertise et de développer des relations de confiance avec autrui.

### AGILITÉ

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

Exemple : Adam occupe depuis quelque peu le poste de vice-président dans une jeune entreprise qu'il trouve très chaotique. Depuis son entrée en poste, il a choisi d'instaurer le même système de travail qu'il utilisait auprès de son ancienne équipe, même si ce dernier est peu adapté à son nouveau contexte organisationnel. Il sait qu'il maîtrisait très bien ce système et a confiance que cela fonctionnera éventuellement.

### ÉNERGIE

- Manque d'entrain après de longues heures de travail
- Dose peu ses efforts en fonction de la charge

Exemple : Germain, un directeur des ressources humaines, voit sa charge de travail s'accroître lorsqu'un de ses collègues prend des vacances. Il a l'impression de devoir être partout à la fois et éprouve de la difficulté à calibrer son énergie en fonction de l'ampleur de son rôle. Il se sent vidé après sa journée de travail et éprouve énormément de difficulté à compléter sa charge habituelle de travail.

## FORCES

- Se montre assuré et sait rallier les autres à ses idées
- Bâtit ses argumentaires en considérant les motivations de son interlocuteur

Exemple : Daniel, un directeur en santé et sécurité, considère la prévention des accidents comme étant une activité cruciale dans le cadre de ses fonctions. Afin de convaincre les membres de son équipe de mettre en place des activités allant en ce sens, il met en relief la valeur ajoutée des interventions qu'il propose à chacune des parties concernées (ex. : réduction des coûts anticipés).

- Démonstre un intérêt pour les occasions de socialiser
- Établit et renforce le lien de confiance avec ses partenaires

Exemple : Marindo est naturellement porté à s'impliquer dans des associations professionnelles qui lui permettent d'élargir son réseau de contacts. Il y identifie rapidement les personnes clés qui pourront l'aider à faire progresser ses projets et il n'hésite pas à organiser différentes activités formelles (ex. : réunions) et informelles (ex. : jouer au golf) lui permettant de maintenir de bonnes relations avec ces nouveaux contacts.

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

Exemple : Luc, vice-président d'une nouvelle entreprise innovante, est à l'aise de travailler dans son nouveau milieu professionnel qu'il considère comme étant imprévisible, voire chaotique. Il fait preuve d'une ouverture à explorer différentes méthodes de travail afin de déterminer celles qui bénéficieront davantage aux membres de son équipe et à la qualité des produits offerts.

- Investit des efforts constants au travail
- Fait preuve de dynamisme

Exemple : Raphaël, un vice-président finance, doit prendre en charge des responsabilités supplémentaires lorsque ses collègues partent pour les vacances estivales. Il emploie donc les moyens nécessaires pour régénérer son énergie en continu (ex. : s'aérer l'esprit en allant dîner avec ses collègues à la cafétéria, courir à l'extérieur sur l'heure du dîner, etc.) et pour ainsi être capable de travailler à un rythme soutenu pendant de longues périodes. Lorsque la période des vacances est terminée, il reprend aisément son rythme de travail habituel.

## AIRES DE DÉVELOPPEMENT

## FORCES

### GESTION DU STRESS

- Prend les situations à cœur
- Est inquiet

Exemple : Directrice générale des ventes dans une multinationale, Michelle est soucieuse de la qualité de son travail. Lors de périodes plus achalandées, elle éprouve de la difficulté à rester concentrée, perd de vue les objectifs de son équipe et a du mal à se détacher de la situation. Elle ressent fortement la pression.

- Relativise les solutions
- Est peu préoccupé

Exemple : Maxime, directeur général des ventes dans une grande entreprise, est reconnu pour sa capacité à maintenir sa concentration. Lors de périodes fortement achalandées, il parvient à être efficace pour atteindre les objectifs qu'il s'est fixés et semble peu affecté par la pression.

Les deux compétences ci-dessous sont uniquement mesurées à l'aide de questions d'entrevue comportementale, lesquelles permettent d'obtenir des informations sur les expériences et les réalisations passées du candidat afin de prévoir la façon dont il devrait accomplir son travail dans l'avenir.

### COURAGE D'AGIR

- Se montre conciliant ou hésitant
- A de la difficulté à dire non

Exemple : Au lieu d'intervenir auprès des membres d'un secteur de l'organisation dont le niveau de performance a diminué dans le dernier mois, Nadine s'est défilée en attribuant les causes du problème à des facteurs externes, tels que la température maussade des dernières semaines qui a pu contribuer à la diminution du niveau de motivation des employés.

- Endosse des décisions impopulaires
- Admet ses erreurs

Exemple : Sandra n'a pas eu de difficulté à intervenir auprès des membres d'un département lorsqu'elle a constaté que leurs retards dans plusieurs projets engendraient des répercussions importantes sur l'ensemble de l'organisation. Elle n'a pas hésité à leur présenter les faits avec assurance, à clarifier davantage ses attentes et à les encourager à rechercher différentes solutions.

### MISE EN ŒUVRE DE LA STRATÉGIE

- Traduit plus difficilement les objectifs stratégiques en actions concrètes
- Éprouve de la difficulté à cibler les ressources et les actions à entreprendre pour assurer la mise en place de stratégies

Exemple : Lorsque Mathieu évalue les objectifs fixés par chacune des divisions dont il est responsable, il a peu tendance à établir des liens entre ces objectifs, la vision et les priorités de l'organisation. Ayant peu tendance à remettre en question les plans d'action établis, il arrive parfois que les résultats découlant de ces objectifs soutiennent peu les alignements stratégiques et la vision de l'organisation.

- Traduit les objectifs stratégiques en objectifs opérationnels
- Adapte les systèmes organisationnels pour faciliter le déploiement d'initiatives stratégiques

Exemple : Lorsque Samuel constate un écart entre les objectifs organisationnels et la performance actuelle de l'entreprise, il remet en question les systèmes en place et s'informe concernant les pratiques d'autres organisations performantes. Il redéfinit ensuite les actions à entreprendre par les divisions dont il est responsable et il précise les aires de responsabilités de chacun et les étapes à suivre. Les employés sentent ainsi que leurs efforts sont mieux orchestrés entre les différents départements et qu'ils sont davantage alignés aux objectifs de l'organisation.