

# INTERPRÉTATION DU RAPPORT LEADER D'ÉQUIPE 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 leader d'équipe 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
- 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 le poste de leader d'équipe. 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

### CAPACITÉ D'APPRENTISSAGE

- Assimile l'information nouvelle plus lentement
- Privilégie les exemples concrets

Exemple : Richard doit se réserver du temps pour revoir la documentation, répéter plusieurs fois les étapes proposées par le manuel de formation et s'y référer fréquemment pour apprendre à naviguer dans un nouveau logiciel.

- Absorbe l'information
- Apprend sans effort

Exemple : Laura apprend rapidement à naviguer dans un nouveau logiciel. Elle se familiarise rapidement avec les procédures et dresse des parallèles entre les commandes de ce nouveau logiciel et celles de l'ancien.

### ANALYSE ET RÉOLUTION DE PROBLÈMES

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

Exemple : Lucie aide son équipe à redémarrer un programme informatique qui a cessé de fonctionner. Elle essaie d'abord différentes commandes qu'elle connaît bien pour éliminer rapidement diverses possibilités.

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

Exemple : Sylvie consulte plusieurs de ses employés ainsi que la documentation interne afin de redémarrer un programme informatique. Elle cherche à mieux saisir les facteurs qui peuvent expliquer l'arrêt et à trouver une solution adaptée.

### 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 attribuées et investit sur les causes ayant pu entraîner certains retards.

## AIRES DE DÉVELOPPEMENT

### LEADERSHIP MOBILISATEUR

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

Exemple : Lorsque les membres de son équipe terminent un projet important, Jonathan leur présente rapidement le prochain projet qu'ils auront à réaliser sans souligner la fin du projet avec son équipe. Il se concentre plutôt sur les tâches à venir.

### 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.

### GESTION DU STRESS

- Prend les situations à cœur
- Est inquiet

Exemple : Chef de l'équipe de comptabilité, Michelle se soucie beaucoup de son rendement au travail. Lorsque la fin d'année financière approche, 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 vente 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

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

Exemple : Lorsque Caroline termine un mandat d'envergure, elle convoque les gens qui y ont participé à une rencontre pour souligner la fin du mandat. Elle apporte des muffins aux membres de son équipe et demande à chacun de nommer une force qu'ils ont mise à profit durant ce projet.

- 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.

- Relativise les situations
- Est peu préoccupé

Exemple : Maxime dirige une petite équipe de comptables. Il 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 du 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 vente agressifs, 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.

# 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 Leader d'équipe en 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 **leader d'équipe en 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 de leader d'équipe en 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
Analyse et résolution de problèmes	1,5	Collaboration	1
Habilité à organiser et à coordonner le travail	2	Gestion du stress	1
Habilité à contrôler le travail	2	Agilité	1,5
Leadership mobilisateur	1,5	Centré résultats	1,5

**Règle additionnelle** : Il est à noter que pour la compétence « **Capacité d'apprentissage** », 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 « Capacité d'apprentissage » 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 leader d'équipe en 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 « Capacité d'apprentissage ». 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.