

# INTERPRÉTATION DU RAPPORT PROFESSIONNEL RÔLE-CONSEIL 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 professionnel rôle-conseil 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 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 professionnel rôle-conseil 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

### HABILITÉ DE RAISONNEMENT ABSTRAIT

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

Exemple : Robert est un avocat pour le droit des entreprises. Lorsqu'il rencontre de nouveaux clients, il aime aller sur leur lieu de travail pour avoir une idée concrète concernant leurs méthodes et leur fonctionnement. Il apprécie aussi le fait d'avoir de la documentation à laquelle il peut se référer pour des éléments qu'il connaît moins bien en lien avec les causes de ses clients.

### PENSÉE CONCEPTUELLE

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

Exemple : Lorsque Nathalie, responsable du marketing, est informée d'une baisse de revenus au sein de la compagnie, elle met en place diverses stratégies éprouvées (ex. : augmenter la publicité, participer à des événements corporatifs, etc.) qui permettent de répondre à des problèmes bien circonscrits sans une analyse en profondeur des causes sous-jacentes.

### PROFONDEUR D'ANALYSE

- Prend position même s'il détient peu d'information
- Se désintéresse des enjeux complexes et les analyse de façon superficielle

Exemple : Jarod se préoccupe de répondre rapidement aux réclamations d'assurance de ses clients. Cependant, il lui arrive parfois de constater qu'il n'a pas recueilli toute l'information nécessaire pour bien saisir la situation d'un client. En effet, ses décisions hâtives lui ont parfois nécessité de devoir revoir complètement les ressources investies pour résoudre la situation du client, engendrant ainsi des pertes considérables pour la compagnie en termes de temps et d'argent

### 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 pratiques en matière de gestion des ressources humaines, Kelly se renseigne peu sur les façons de faire de ses collègues. Elle reconnaît les bénéfices potentiels associés aux nouvelles pratiques discutées lors de ces rencontres, mais elle estime que celles-ci sont peu adaptées à la réalité des services offerts par son organisation. Elle considère qu'il est préférable qu'elle s'en tienne aux façons de faire traditionnelles qui ont fait leurs preuves.

## FORCES

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

Exemple : Laura est avocate et apprend rapidement à utiliser de nouvelles connaissances dans des domaines dont elle est peu familière afin de défendre les causes de ses clients. De plus, elle utilise de nouvelles informations de manière flexible, établit des liens et trouve des solutions afin de mieux soutenir ses clients.

- Aime résoudre des problèmes compliqués
- Aime les environnements complexes

Exemple : Nancy aime prendre part à des discussions avec les membres de son équipe afin d'élaborer plusieurs hypothèses expliquant la baisse de revenus de l'entreprise. Elle considère ensuite les conséquences à long terme des stratégies qu'ils prévoient mettre en place pour répondre à cette période plus difficile pour l'entreprise.

- Aime pouvoir se pencher sur des problématiques complexes
- Recueille et analyse les différentes facettes d'une situation avant d'intervenir

Exemple : Lorsque Marie reçoit une réclamation d'assurance, elle s'assure d'avoir bien questionné le client sur l'ensemble des éléments importants reliés à sa situation. Elle parvient ensuite à déterminer un plan d'action détaillé pouvant répondre à la réclamation réalisée par le client, favorisant ainsi une résolution efficace du problème rencontré.

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

Exemple : Anne assiste régulièrement à des groupes de discussion sur les nouvelles pratiques en matière de gestion des ressources humaines afin de se tenir à jour sur ce qui se fait dans son domaine et faire la promotion de ses nouvelles idées. À la suite d'une rencontre auprès de tels groupes, elle n'hésite pas à explorer avec ses collègues et son supérieur comment ils pourraient intégrer le fruit de ses échanges aux procédures actuellement présentes dans l'organisation.

## AIRES DE DÉVELOPPEMENT

## FORCES

### 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.

- 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 de celui-ci. Il aime échanger ses idées avec les autres. Il se rallie aussi facilement au consensus de l'équipe.

### CONSIDÉRATION POUR LES CLIENTS

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

Exemple : Philippe travaille dans une firme de marketing et aime plonger rapidement dans les nouveaux projets proposés par ses clients. Par ailleurs, il peut lui arriver de devoir revoir certaines stratégies de marketing qu'il a mises en place pour ses clients puisque ces stratégies ne concordent pas suffisamment avec les besoins manifestés par ceux-ci.

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

Exemple : Isabelle aime mettre en place plusieurs stratégies afin que les produits qu'elle offre à ses clients soient personnalisés à leurs besoins. Elle n'hésite pas à fixer plusieurs rencontres avec ses clients afin de valider qu'ils sont sur la même longueur d'onde. Elle n'a ainsi aucune difficulté à maintenir des relations cordiales avec ces derniers.

### 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 ses clients afin de réaliser les projets dont il est responsable. Il a peu tendance à présenter de nouvelles idées et à participer activement aux échanges auprès des clients qui visent à améliorer les processus actuels.

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

Exemple : Lorsque Myriam a des suggestions à proposer afin de revoir des processus en place pour réaliser un projet d'envergure, elle présente ses idées à ses clients avec aisance lors des réunions et sait comment rallier ces derniers à ses nouvelles propositions.

### PERSUASION

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

Exemple : Lorsque Marco, un travailleur social, estime que des interventions spécifiques devraient être réalisées par les membres de son équipe afin d'assurer leur sécurité et celle des usagers, il renonce souvent à présenter son point de vue. Craignant que ses collègues doutent de sa capacité à évaluer les situations, il manque souvent des occasions d'amoinrir l'intensité et les conséquences de fâcheux incidents.

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

Exemple : Félix, un travailleur social, considère la sécurité des membres de son équipe et celle des usagers comme étant une activité cruciale dans le cadre de ses fonctions. Afin de convaincre ses collègues d'instaurer de nouvelles pratiques allant en ce sens, il met en relief la valeur ajoutée des interventions qu'il propose à chacune des parties concernées.

### GESTION DU STRESS

- Prend les situations à cœur
- Est inquiet

Exemple : Michelle, une conseillère en formation et développement, se soucie beaucoup de son rendement au travail. Lors des périodes de l'année où les mandats se font plus nombreux, elle éprouve de la difficulté à rester concentrée, car elle a beaucoup de programmes à réviser. Elle perd ses objectifs de vue et a du mal à se détacher de la situation. Elle ressent fortement la pression.

- Relativise les situations
- Est peu préoccupé

Exemple : Maxime est un consultant reconnu pour sa capacité à maintenir sa concentration. Lors de périodes fortement achalandées, il parvient à être efficace pour réaliser l'ensemble de ses mandats et pour rédiger ses nombreux rapports. Il semble peu affecté par la pression de son superviseur.

## AIRES DE DÉVELOPPEMENT

## FORCES

### 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.

- S'ajuste 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 diverses méthodes et outils de travail qu'il utilise et est enclin à les modifier pour bien répondre aux demandes souvent ambiguës de son employeur.

### RIGUEUR

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

Exemple : Lorsque le superviseur de Maxime lui demande de créer un nouveau type de rapport pour la firme, il aime avoir beaucoup de flexibilité dans la structure de celui-ci et pouvoir adapter son contenu en fonction des éléments qui l'inspirent au moment de sa rédaction.

- Aime implanter une structure
- Est méthodique

Exemple : Lorsque Manon a un document à réaliser pour son travail, elle se fait un plan des principaux éléments qu'elle désire aborder, consulte la structure de documents similaires réalisés par le passé et détermine les étapes ainsi que le temps requis afin de mener ce projet à terme.

### FLEXIBILITÉ INTERPERSONNELLE

- Apprécie être entouré d'individus qui partagent les mêmes valeurs, opinions et intérêts
- Accepte difficilement les divergences d'opinions

Exemple : Germain, un psychologue, apprécie les rencontres interdisciplinaires auxquels il collabore. En effet, il considère que ses collègues et lui-même sont fréquemment sur la même longueur d'onde et possède les mêmes opinions quant aux traitements d'un client. Toutefois, lorsqu'un de ses collègues soumet une opinion différente de la sienne, il s'oppose à adapter son approche en fonction des observations mentionnées par celui-ci.

- Se montre ouvert aux opinions et valeurs différant des siennes
- Met la diversité en valeur

Exemple : Manon, une psychologue, participe régulièrement à des rencontres interdisciplinaires. Chaque professionnel possède une idée sur les traitements pouvant bénéficier à un client. Bien qu'elle ne soit pas toujours en accord avec les opinions parfois impopulaires de ses collègues, elle prend le temps d'écouter chaque proposition, de souligner leur valeur ajoutée et de les considérer lors de l'élaboration du plan de traitement d'un client.

# 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 Professionnel rôle-conseil 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 professionnel rôle-conseil 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 ci-dessous 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 professionnel rôle-conseil :

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	Compétences évaluées	Poids
Pensée conceptuelle	1	Considération pour les clients	2	Agilité	1,5
Profondeur d'analyse	1,5	Influence en groupe	2	Rigueur	1
Sens de l'innovation	1	Persuasion	2	Flexibilité interpersonnelle	1,5
Collaboration	1,5	Gestion du stress	1		

**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 professionnel rôle-conseil 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 « **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.