

# INTERPRÉTATION DU RAPPORT PROTECTION DES BIENS ET DES PERSONNES – 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 impliquant la protection des biens et des personnes.
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 un poste impliquant la protection des biens et des personnes. 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

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

Exemple : Lorsque Maria reçoit une formation sur l'utilisation d'un nouveau logiciel pour la rédaction de ses rapports, elle doit se réserver du temps pour revoir la documentation concernant le logiciel, l'expérimenter par elle-même et se référer régulièrement au manuel lors de ses premières utilisations.

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

Exemple : Emmanuel a récemment été formé sur l'utilisation d'un nouveau logiciel destiné à faciliter la rédaction de ses rapports. Traçant des parallèles avec des logiciels similaires utilisés auparavant, il parvient rapidement à se familiariser avec ses multiples fonctions après sa formation.

### PROFONDEUR D'ANALYSE

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

Exemple : Normand se préoccupe de répondre rapidement aux problématiques des citoyens qui appellent au centre d'urgence. Cependant, il lui arrive parfois de constater qu'il n'a pas recueilli toute l'information nécessaire à l'établissement d'un plan d'action. En effet, ses décisions hâtives lui ont parfois nécessité de devoir revoir les ressources déployées sur les lieux d'un incident et d'appeler en renfort plusieurs intervenants.

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

Exemple : Lorsque Rodrigue reçoit un appel au centre d'urgence, il s'assure d'avoir bien questionné le citoyen sur l'ensemble des éléments propres à la situation problématique (ex. : niveau d'urgence, nombre de personnes blessées, niveau de danger actuel, etc.). Il parvient ensuite à bien déterminer le nombre de véhicules à déployer et le type d'équipes d'intervention (ex. : policiers, pompiers, ambulanciers, etc.) à envoyer sur les lieux de l'incident.

### AUTONOMIE

- Aime avoir une orientation claire
- Apprécie un environnement encadrant

Exemple : Mélissa, une agente correctionnelle, ne se sent pas contrainte lorsque son supérieur demande des comptes rendus concernant les mesures de sécurité qu'elle a entreprises auprès des prisonniers de son établissement. Elle aime recevoir fréquemment de la rétroaction de la part de ce dernier et elle cherche les occasions de confirmer les décisions qu'elle prend avant de passer à l'action.

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

Exemple : Jag n'a pas peur lorsque son superviseur lui donne très peu de directives concernant une intervention qu'il doit réaliser seul auprès des prisonniers du pénitencier. Il voit plutôt cela comme un défi et il ne sent pas le besoin de vérifier les décisions dont il est responsable auprès d'autres personnes. Il s'appuie plutôt sur son expertise et son savoir-faire pour effectuer les activités liées à ses mandats.

## AIRES DE DÉVELOPPEMENT

## FORCES

### RESPECT DES RÈGLES

- Se montre flexible face aux règles
- Questionne certaines règles ou politiques

Exemple : Le partenaire de Francesco doit régulièrement lui rappeler l'importance et l'utilité de plusieurs règles de sécurité devant être appliquées par le corps policier, car ce dernier tend à contourner ou à adapter certaines règles s'il constate qu'il pourrait ainsi répondre plus rapidement aux mandats dont il a la charge.

- Se conforme aux politiques établies
- Suit volontiers les lignes directrices

Exemple : Sonia, une policière, n'a pas de difficulté à comprendre aisément l'importance de mettre en place un périmètre de sécurité à la suite d'un incident et veille à le faire respecter. Cependant, elle est peu encline à aller au-delà de la stricte application des règles de sécurité et à les adapter en fonction des éléments propres à chacune des situations.

### SENS DES RESPONSABILITÉS

- Réfléchit peu aux conséquences de ses actions, nuisant parfois au respect de ses engagements
- Peut montrer de la résistance à se laisser guider

Exemple : Gemma aime être dans l'action et accepte donc de collaborer à une multitude de mandats avec d'autres agents de police. Cependant, ayant parfois une vision irréaliste de ce qu'elle est capable d'accomplir durant une semaine de travail, il lui arrive de décider de ne pas rédiger en détail ses interventions dans ses rapports pour éviter que son travail empiète trop sur son temps personnel.

- Se montre réfléchi avant d'agir et honore ainsi ses engagements
- Respecte l'autorité même face à l'adversité

Exemple : Solange a collaboré sur une enquête d'envergure associée à un délit criminel. Lorsqu'elle a entrepris de travailler sur cette enquête, elle a échangé avec son supérieur afin qu'ils établissent ensemble les balises propres à son travail. Elle s'est ensuite assurée de remplir ses obligations professionnelles tout au long de l'enquête, même si cela a parfois nécessité de travailler tard le soir.

### MAÎTRISE DE SOI

- Laisse paraître ses émotions sans considérer leur impact
- Éprouve de la difficulté à rester calme et patient face à l'adversité

Exemple : Réal, un policier, doit fréquemment intervenir avec des itinérants dans le cadre de son travail. Il arrive fréquemment que, sous l'effet de l'alcool, ces derniers aient un discours incohérent et inapproprié. Dans de telles situations, Réal a tendance à se sentir irrité et à manifester son mécontentement.

- Garde son sang-froid
- Est tolérant face à la contrariété et l'adversité

Exemple : Amanda réalise fréquemment des interventions auprès de jeunes délinquants. Ces derniers ont régulièrement tendance à faire des commentaires déplacés concernant son apparence physique et celle de sa collègue. Bien qu'elle n'apprécie pas la nature de leurs commentaires, elle parvient tout de même à rester calme et à ne pas se montrer irritée. Elle donne cependant souvent l'impression d'être indifférente face à de telles situations et elle transmet ainsi difficilement l'urgence d'intervenir pour réduire leur récurrence.

### GESTION DU STRESS

- Prend les situations à cœur
- Est inquiet

Exemple : Mathilde, une ambulancière, se soucie beaucoup de la qualité de ses interventions. Lors de journées de travail où les besoins en transport en ambulance se font plus nombreux et où elle doit absorber une charge de travail additionnelle, elle éprouve de la difficulté à rester concentrée et a du mal à se détacher de la situation. Elle ressent fortement la pression.

- Relativise les situations
- Est peu préoccupé

Exemple : Marianne est ambulancière et elle doit s'assurer de répondre aux demandes de son secteur en dépit d'un manque de ressources associé à certaines coupures budgétaires. Bien qu'elle constate une hausse de sa charge depuis ces coupures, elle parvient à rester calme, à maintenir sa concentration pour bien répondre au besoin des citoyens et elle semble peu affectée par la pression.

## AIRES DE DÉVELOPPEMENT

## FORCES

### AGILITÉ

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

Exemple : David vient d'être transféré comme répartiteur 911 dans une autre ville et trouve que son nouvel environnement de travail est très chaotique. Il a choisi de maintenir les mêmes méthodes qu'il utilisait dans son ancien milieu de travail, même si celles-ci sont peu adaptées à son nouveau poste. Il sait qu'il maîtrisait très bien ces méthodes et a confiance que cela fonctionnera éventuellement.

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

Exemple : Adrien, un répartiteur 911, 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 à utiliser pour répondre aux besoins de la municipalité et est enclin à les modifier pour bien répondre aux demandes souvent ambiguës de son supérieur et des citoyens.

### 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 ses interventions. Il aime échanger ses idées avec les autres. Il se rallie aussi facilement au consensus de l'équipe.

### CONSIDÉRATION POUR LES CLIENTS ET LES CITOYENS

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

Exemple : Gabrielle est responsable de répondre aux appels reçus dans un centre d'appel d'urgence. Puisqu'elle aime être rapidement dans l'action, elle ne prend pas toujours le temps de considérer les besoins des citoyens dans leur ensemble. Conséquemment, il arrive parfois que ces derniers se sentent peu écoutés et que leurs besoins ne soient pas entièrement répondus.

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

Exemple : Lorsque le niveau d'urgence des appels lui permet, Estelle prend le temps de poser des questions qu'elle juge nécessaires aux citoyens afin de mieux comprendre leurs besoins. Son souci de bien comprendre la nature des urgences qu'elle doit traiter lui permet ainsi de maintenir des relations cordiales avec les citoyens.

### GESTION DES CONFLITS

- Omet de considérer le point de vue d'autrui lors de différends
- Demeure centré sur le problème

Exemple : Sofia travaille comme agente en milieu carcéral et, lorsqu'un conflit survient entre les prisonniers, elle sépare rapidement ces derniers et entreprend certaines actions correctives auprès de la personne responsable du différend. Demeurant centrée sur le rétablissement de l'ordre au sein de l'établissement, elle accorde peu de temps à comprendre le point de vue de chacune des parties et elle omet de rechercher des solutions permettant de prévenir l'apparition de tels conflits.

- Garde son calme lors de conflits
- Préserve de bonnes relations

Exemple : Isaac, un agent en milieu carcéral, doit régulièrement gérer des conflits entre les prisonniers. Lorsque des conflits surviennent, il cherche à comprendre le point de vue de chacune des personnes impliquées et il sait mettre en relief les intérêts communs. Il invite les prisonniers à présenter les faits reliés aux situations conflictuelles et les encourageant à proposer eux-mêmes des solutions constructives concernant leurs différends. Son approche est appréciée des prisonniers de son unité puisque ceux-ci sentent que leurs besoins sont entendus.

### PERSUASION

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

Exemple : Lorsque Steven, un pompier, estime que des actions spécifiques devraient être réalisées par les membres de son équipe afin d'assurer un meilleur contrôle d'un incendie, il renonce souvent à présenter son point de vue. Craignant que les membres de son équipe doutent de sa capacité à évaluer les situations, il manque souvent des occasions d'amoindrir 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 : Daniel, un pompier, considère la prévention des incendies comme étant une activité cruciale dans le cadre de ses fonctions. Afin de convaincre les membres de sa caserne et de sa municipalité 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).

# 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 Protection des biens et des personnes – 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 impliquant la **protection des biens et des personnes** 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 impliquant la protection des biens et des personnes.

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
Profondeur d'analyse	1,5	Agilité	1
Autonomie	1	Collaboration	1
Respect des règles	1	Considération pour les clients et les citoyens	1
Sens des responsabilités	2	Gestion des conflits	1,5
Maîtrise de soi	2	Persuasion	1
Gestion du stress	2		

**Règle additionnelle** : Il est à noter que pour la compétence « **Habilité de raisonnement** », 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** » 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 impliquant la protection des biens et des personnes, 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** ». 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.