

# INTERPRÉTATION DU RAPPORT SERVICE CLIENT 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 service client 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 :

- Trois 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 service client 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

### 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.

### 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, lorsqu'Élie doit préparer seul un dossier d'assurance pour un client, il sollicite tout de même l'opinion de ses collègues 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.

### 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 de maintenir les mêmes méthodes de travail qu'il utilisait chez son ancien employeur, même si celles-ci sont peu adaptées à son nouvel emploi. Il sait qu'il les maîtrisait très bien 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 ses clients.

### RIGUEUR

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

Exemple : Lorsque Norma, agente dans un centre d'appels, rédige des rapports reliés aux problématiques rencontrées par ses clients, elle aime travailler sans avoir une structure précise. Toutefois, la qualité de ses rapports varie, puisqu'elle omet parfois de recueillir et de rédiger des éléments qui sont nécessaires à l'amélioration des services offerts.

- Aime implanter une structure
- Est méthodique

Exemple : Lorsque Manon a un document à réaliser concernant les problématiques rencontrées par ses clients, elle dresse un plan des principaux éléments qu'elle désire aborder, consulte la structure de documents similaires réalisés dans le passé et détermine les étapes ainsi que le temps requis afin de mener ce projet à terme.

## AIRES DE DÉVELOPPEMENT

## FORCES

### AUTONOMIE

- Aime avoir une orientation claire
- Apprécie un environnement encadrant

Exemple : Nathalie, une agente d'assurance, ne se sent pas contrainte lorsque son supérieur demande à vérifier certains dossiers de clients qu'elle a gérés. Elle aime recevoir fréquemment de la rétroaction de la part de ce dernier et recherche les occasions de valider les décisions qu'elle prend avant de passer à l'action.

### ORIENTATION VERS LA CLIENTÈLE

- Maintient une certaine distance dans ses relations avec ses clients
- Cerne plus difficilement les besoins de ses clients

Exemple : Lorsque des clients inquiets téléphonent au centre de soutien informatique puisqu'une anomalie a causé la perte de fichiers informatiques importants, Dominic se montre peu compréhensif concernant leurs préoccupations. Il leur propose rapidement une série de solutions inscrites au sein du manuel technique de la compagnie, et ce, sans préalablement avoir approfondi sa compréhension des problématiques rencontrées.

### STABILITÉ ÉMOTIONNELLE

- A une humeur variable et peut se montrer irritée par autrui
- Démonstre ouvertement ses émotions lors de situations difficiles

Exemple : Lorsque Nancy traite une plainte avec un client, elle se montre contrariée lorsque ce dernier tente de lui expliquer sa situation. À la suite de l'appel, elle reste dans un état négatif, et ce, pendant un certain temps, ce qui a une influence négative sur le climat de travail.

### FIABILITÉ

- Éprouve de la difficulté à respecter les échéanciers et les directives
- Prend des décisions de manière hâtive

Exemple : Lors de périodes plus achalandées, André, un courtier immobilier, est emballé par le nombre de clients qui font appel à ses services et accepte rapidement de répondre à leurs besoins. Cependant, il lui arrive de devoir revenir sur ses engagements, considérant qu'il a eu une vision irréaliste de ce qu'il lui était possible d'accomplir dans le délai circonscrit.

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

Exemple : Oscar n'a pas peur lorsque son superviseur lui donne très peu de directives quant à la façon de répondre à des requêtes complexes provenant de clients hésitants. Il voit plutôt cela comme un défi et ne ressent 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.

- Apprécie interagir avec ses clients et entretenir des relations de confiance
- Offre un service à la clientèle supérieur à la moyenne

Exemple : Étienne a à cœur le maintien de bonnes relations avec les clients qui lui téléphonent au centre d'assistance et de soutien informatique. Cela se traduit notamment par le temps qu'il investit à rassurer les clients qui s'inquiètent concernant les problèmes informatiques qu'ils ont rencontrés et par ses propositions de solutions adaptées à leurs besoins.

- Conserve une humeur constante et fait preuve de tolérance envers autrui
- Demeure calme face à l'adversité

Exemple : Irène travaille comme conseillère au service à la clientèle pour une compagnie de téléphonie cellulaire. Lorsque des clients rapportent une plainte en lien avec l'utilisation d'un produit, elle demeure calme et reconnaît les raisons motivant la plainte formulée, ce qui a une influence apaisante sur ces derniers.

- Respecte les échéanciers
- Analyse les conséquences de ses actions avant de passer à l'action

Exemple : Serge, un courtier immobilier, met en place plusieurs stratégies afin de s'assurer de respecter ses engagements auprès de ses clients. Notamment, il précise certaines balises, dont les étapes et le temps prévu pour chacune des tâches associées à l'achat d'une maison. Après avoir clarifié les attentes auprès de ses clients, il s'assure de respecter ses engagements, même si cela implique parfois de réaliser de longues heures de travail.

# 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 Service client 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 **service client 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 service client 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
Collaboration	1	Orientation vers la clientèle	2
Agilité	1	Stabilité émotionnelle	2
Rigueur	1,5	Fiabilité	1,5
Autonomie	1		

**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 service client 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.