

INTERPRÉTATION DU RAPPORT SOUTIEN ADMINISTRATIF 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 soutien administratif 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 :

- Deux inventaires de personnalité
- Un test d'aptitudes cognitives
- Un test d'habiletés
- 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 soutien administratif 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

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'utiliser les mêmes outils de travail qu'il utilisait chez son ancien employeur, même si ces derniers sont peu adaptés à son nouvel emploi. Il sait qu'il les maîtrisait très bien et a confiance qu'ils conviendront éventuellement dans son nouvel emploi.

- 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.

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, lorsque Pierre se fait confier un mandat individuel, il sollicite tout de même l'opinion de ses collègues 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.

AIRES DE DÉVELOPPEMENT

FORCES

COMMUNICATION DE L'INFORMATION

- Omet de transmettre des informations clés
- Utilise des moyens de communication peu efficaces

Exemple : Julien utilise fréquemment les communiqués papier afin d'informer les membres de son organisation des changements associés à certaines procédures et politiques internes, même si les employés travaillant occasionnellement à distance prennent parfois tardivement connaissance de ces changements.

- Diffuse adéquatement l'information aux personnes concernées
- Utilise des approches lui permettant de joindre efficacement ses interlocuteurs

Exemple : Michel utilise spontanément les réseaux d'échanges internes (p. ex., Yammer), afin d'optimiser la circulation de l'information. Il s'assure ainsi que toutes les personnes concernées aient l'opportunité de prendre rapidement connaissance des informations qu'il partage.

ORGANISATION

- Est souple dans sa structure de travail
- Préfère les mandats qui nécessitent peu d'organisation et un plan d'action sommaire

Exemple : Lorsque Sophia doit réaliser la rencontre mensuelle entre les membres du département, elle trace les grandes lignes des activités qui seront à réaliser. Or, il lui arrive parfois d'omettre d'inviter des acteurs clés à ces rencontres et d'oublier de réserver ou d'apporter certaines ressources indispensables (p. ex., projecteurs, formulaires).

- Établit une structure de travail claire
- Organise son travail par le biais de plans d'action détaillés

Exemple : Lorsque David reçoit le mandat d'organiser une rencontre départementale, il établit rapidement une séquence des activités à réaliser (p. ex., réservation d'une salle), évalue le temps requis pour leur exécution et se fixe un échéancier à respecter.

PRISE DE DÉCISION

- Éprouve de la difficulté à prendre seul des décisions
- Est hésitant à passer à l'action en présence de contraintes ou d'incertitudes

Exemple : Aurélie travaille comme adjointe administrative pour une compagnie aérienne. En raison de l'imprévisibilité associée aux conditions météorologiques, elle fait régulièrement face à des demandes changeantes (p. ex., annulation de vols, changement d'horaire, etc.). Afin de s'assurer qu'elle traite les dossiers les plus urgents, elle préfère demander l'avis de son supérieur.

- Fait connaître ses positions
- Prend des initiatives en dépit de la présence d'obstacles

Exemple : Sylvie est adjointe administrative pour une compagnie aérienne. Il lui arrive parfois d'éprouver de la difficulté à joindre le chef pilote et son superviseur, lesquels sont souvent en déplacement. Elle montre toutefois une aisance à prendre position sur certains dossiers qu'elle doit rédiger, et ce, même si elle n'a pas eu l'occasion d'obtenir toute l'information nécessaire.

SOUCI DU DÉTAIL

- Préfère les mandats requérant peu de précision
- Considère les aspects globaux d'une tâche

Exemple : Noémie est réceptionniste pour un concessionnaire et a eu la responsabilité d'améliorer le processus de traitement des appels. Elle a aisément proposé un plan d'action sommaire des changements à apporter. Toutefois, n'ayant pas systématiquement noté le détail de chacune de ses activités en lien avec les appels traités, elle a omis de considérer certaines étapes clés et a dû revoir le processus proposé.

- Est rigoureux et méticuleux
- S'applique et est soigné dans la réalisation de ses tâches

Exemple : Lorsque Normand, réceptionniste chez un concessionnaire d'automobiles, met fin à un appel avec un client, il prend soin de noter clairement la demande, les personnes concernées, les actions entreprises ainsi que le temps investi. Il estime qu'il pourra ensuite comptabiliser ces informations détaillées et les utiliser afin d'améliorer le traitement des appels.

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 Soutien administratif 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 **soutien administratif 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 soutien administratif 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
Agilité	1,5	Organisation	2
Collaboration	1	Prise de décision	1
Communication de l'information	1,5	Souci du détail	2

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 soutien administratif 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.