

INTERPRÉTATION DU RAPPORT VENTE 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 vente.
2. Des exemples concrets illustrant des comportements associés à chaque compétence.
3. Une description de chacun des leviers motivationnels.
4. 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 questionnaire d'intérêts et de valeurs
- 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 vente 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

INFLUENCE EN GROUPE

- Ne cherche pas à être le centre de l'attention
- Préfère se laisser guider

Exemple : Jonathan utilise le processus proposé par son superviseur afin de déterminer les motifs d'achat et de répondre aux besoins de ses clients. Il n'est pas à l'aise à orienter les échanges au-delà de ce processus établi et peut parfois éprouver de la difficulté à convaincre des clients réticents de faire une offre d'achat.

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

Exemple : Lorsque Mélissa a des suggestions à proposer pour revoir des processus de vente mis en place par son supérieur, elle lui présente ses idées avec aisance et sait comment rallier ce dernier à ses idées. Elle éprouve aussi une facilité à convaincre son équipe interdisciplinaire à apporter des changements aux services offerts pour mieux répondre aux besoins des clients.

PERSÉVÉRANCE

- Relâche ses efforts lors de tâches peu intéressantes
- Préfère les tâches menant rapidement à des résultats

Exemple : Anne apprécie la période des fêtes puisqu'elle parvient à réaliser un nombre élevé de ventes et atteint rapidement ses objectifs. Toutefois, sa motivation diminue, lors des périodes de l'année moins achalandées ou lorsque son superviseur la transfère dans un autre département où les ventes se font moins rapidement.

- Est tenace face aux obstacles
- Déploie des efforts constants

Exemple : Lorsqu'un client difficile demande à Sylvie de revoir de nombreux éléments dans l'offre de service, elle se montre déterminée. En effet, elle fait les ajustements demandés pour mieux répondre aux besoins du client, et ce, même si c'est la troisième fois que le client demande des modifications importantes et qu'il s'agit de l'étape du processus de vente qu'elle considère la moins stimulante.

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 : Mathilde doit quotidiennement entrer ses chiffres de ventes dans un programme. Par ailleurs, il arrive fréquemment que ce programme rencontre une anomalie et qu'il s'éteigne. Lorsque cela survient, Mathilde a tendance à se sentir frustrée et démontre son irritation à ses collègues de travail.

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

Exemple : Laurent travaille dans un magasin où l'achalandage est élevé. Par ailleurs, il fait souvent face à des difficultés techniques avec l'ordinateur qu'il utilise pour noter l'information associée à ses ventes. Bien que cela ralentisse son rythme de travail, il parvient à rester calme devant ses clients. Il éprouve, cependant, de la difficulté à transmettre l'urgence de certaines situations à son supérieur afin qu'il apporte des correctifs rapidement.

AIRES DE DÉVELOPPEMENT

FORCES

CONSIDÉRATION POUR LES CLIENTS

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

Exemple : Laurie apprécie la réalisation de ventes rapides avec un coût d'acquisition minimale. Par ailleurs, il peut lui arriver de devoir résoudre certains enjeux qui découlent de l'utilisation de produits vendus puisque, lors de sa prise de besoin initiale, elle a proposé des produits qui ne concordent pas suffisamment avec les vrais besoins manifestés par ses clients.

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

Exemple : Mélina 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.

RELATIONS D'AFFAIRES

- Prend peu d'initiative afin d'entretenir les relations avec ses clients
- Éprouve de la difficulté à établir de nouvelles relations d'affaires

Exemple : Andrée a été approchée par un représentant d'une multinationale et a répondu adéquatement à ses besoins. Toutefois, elle n'a pas saisi cette opportunité pour lui proposer d'échanger davantage concernant les différents produits disponibles qui pourraient s'étendre sur le plan international.

- Maintient des relations cordiales et personnalisées avec ses clients
- Multiplie les occasions de développer des relations d'affaires

Exemple : Dès son entrée dans son nouveau poste, Anthony a été rapidement capable de saisir qui sont les acteurs clés susceptibles d'être intéressés par le développement d'applications mobiles et a cherché des occasions de les côtoyer et de parler d'affaires avec eux.

RIGUEUR

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

Exemple : Lorsque le superviseur de Rodrigue lui demande de créer un nouveau type d'offre de services, 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 nouveau type de contrats de vente à rédiger, elle se fait un plan des principaux éléments qu'elle désire aborder, consulte la structure des documents similaires réalisés par le passé et détermine les étapes ainsi que le temps requis afin de mener ce projet à terme.

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 utiliser une nouvelle machine. Elle se familiarise rapidement avec les procédures et dresse des parallèles entre les commandes de cette nouvelle machine et celles de l'ancienne.

Cette section décrit les leviers motivationnels de la personne évaluée, c'est-à-dire ce qui la motive à réussir et dans quel type d'emploi elle sera plus productive. Vous pouvez comparer les principaux leviers de cette personne avec ce que votre organisation peut lui offrir afin de déterminer sa compatibilité avec votre culture organisationnelle. Les scores obtenus aux leviers motivationnels peuvent aussi vous éclairer sur les facteurs sur lesquels vous pouvez miser afin de favoriser la motivation chez cet employé.

ACCOMPLISSEMENT	
Motivation par rapport à la compétition, à l'atteinte d'objectifs ambitieux et à la possibilité d'avancements importants.	
FAIBLE <ul style="list-style-type: none">● Accorde peu d'importance à la compétition et à l'avancement de sa carrière.	ÉLEVÉ <ul style="list-style-type: none">● Apprécie un environnement qui permet l'avancement de sa carrière et qui encourage la réussite.

AFFILIATION	
Motivation par rapport à un milieu valorisant le travail d'équipe où l'accent est mis sur le succès du groupe.	
FAIBLE <ul style="list-style-type: none">● Valorise le fait de travailler seule, le temps personnel et la réalisation de tâches isolées.	ÉLEVÉ <ul style="list-style-type: none">● Apprécie la collaboration, la rencontre de nouvelles personnes, la création de réseaux et d'alliances stratégiques.

FINANCIER	
Motivation par rapport aux récompenses tels les bonis, commissions ou autres gains personnels.	
FAIBLE <ul style="list-style-type: none">● Est davantage motivé par les relations et les bonnes idées que par la rentabilité et le fait de faire de l'argent.	ÉLEVÉ <ul style="list-style-type: none">● Met l'accent sur la rentabilité et s'intéresse au budget ainsi qu'aux questions de rémunération.

RECONNAISSANCE	
Motivation par rapport à la reconnaissance publique de ses accomplissements individuels.	
FAIBLE <ul style="list-style-type: none">● Préfère éviter d'attirer l'attention sur lui et apprécie partager le mérite de l'attente de résultats.	ÉLEVÉ <ul style="list-style-type: none">● Apprécie participer à des projets en vue et recherche des opportunités d'être remarqué.

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 Vente 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 **vente 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 vente 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
Influence en groupe	2	Relation d'affaires	1,5
Persévérance	1,5	Considération pour les clients	1,5
Maîtrise de soi	1	Rigueur	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 vente 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.