

# évaluation

Go

---

## GESTION DE PROJET EN DÉVELOPPEMENT

Rapport d'évaluation

---

**Candidat fictif**

1 janvier 2020

Nom de compagnie

Document confidentiel

**HUMANCE**   
Culture & Performance



## INTRODUCTION

- Voici le rapport d'évaluation de **Candidat fictif** généré par le système expert développé par **Humance**.
- Ce rapport fournit des informations qui vous aident à mieux apprécier le potentiel de développement du candidat ou de la candidate postulant à un poste comportant de la gestion ou de la coordination de projets en mode matriciel, tel que chargé ou chef de projets.

Ce rapport contient les éléments suivants :

RESSOURCES HUMAINES	COMPÉTENCES DISTINCTIVES	- Un indice quant au potentiel de l'individu de démontrer les compétences clés permettant généralement de connaître du succès dans un poste de gestion de projet
	COTE D'ADÉQUATION GLOBALE	- Une cote d'adéquation globale entre les résultats obtenus par l'individu aux compétences clés pour un poste de gestion de projet et le profil attendu
	LEVIERS DE DÉVELOPPEMENT	- Des résultats par rapport à dix leviers de développement
GESTIONNAIRE	CONSEILS DE DÉVELOPPEMENT	- Des conseils de développement aidant à mettre en place les conditions pour un processus de développement réussi

L'analyse du rapport permettra de déterminer les actions que l'individu devrait entreprendre dans le cadre de son développement. La mise en place d'un plan de développement répondant aux besoins identifiés par le rapport et appuyé par des stratégies judicieuses viendra consolider la démarche de développement.

## MISE EN GARDE QUANT À L'USAGE DU RAPPORT

- Ce rapport d'évaluation ne peut être utilisé que dans le cadre d'un processus de développement individuel dans un milieu de travail conformément au **consentement signé par le candidat**.
- Ces résultats seront valides pour une **période maximale de 24 mois** suivant l'évaluation, et ce, afin de limiter à un délai raisonnable les conclusions de l'évaluation.
- Le rapport ne peut être remis à l'individu évalué sans les précautions d'usage et ne doit pas être divulgué publiquement ni communiqué à des personnes qui ne sont pas concernées par l'évaluation.

## INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS

Les cotes aux compétences et aux leviers de développement sont basées sur des [indicateurs de personnalité, de comportements ou de capacités cognitives](#) dérivés des réponses de la personne évaluée. Notez que la démonstration d'une compétence dépend aussi d'autres facteurs, dont l'expérience de travail de l'individu, son degré de motivation ainsi que le contexte de travail. Il est donc fortement recommandé d'utiliser ce rapport en complément d'autres sources d'informations liées au processus de gestion de la relève et du développement.

La cote d'adéquation globale, élaborée à l'aide de la [méthode Delphi](#), permet d'apprécier à quel point les résultats du candidat aux compétences sont en adéquation avec le profil attendu pour un poste de gestion de projet. Ce profil, défini par nos experts, représente ce qui est typiquement attendu pour ce type de poste. Toutefois, il faut prendre en considération le contexte, la culture et les exigences propres à votre organisation et au type de poste à pourvoir lors de votre prise de décision quant à la candidature, car il se peut que certaines compétences aient une plus grande importance que d'autres.

Ainsi, **la cote d'adéquation ne doit pas être considérée comme une recommandation d'embauche**, mais plutôt comme une indication générale du degré d'adéquation entre le profil du candidat et le profil d'un poste typique de gestion de projet.

### FAIBLE ADÉQUATION

Un profil ayant une faible adéquation indique que le candidat a obtenu des résultats qui correspondent peu au profil typiquement recherché pour le poste.

### ADÉQUATION PARTIELLE INFÉRIEURE À LA MOYENNE

Un profil ayant une adéquation partielle inférieure à la moyenne indique que le candidat a obtenu des résultats qui correspondent en quelques points au profil typiquement recherché pour le poste.

### ADÉQUATION PARTIELLE SUPÉRIEURE À LA MOYENNE

Un profil ayant une adéquation partielle supérieure à la moyenne indique que le candidat a obtenu des résultats qui correspondent en plusieurs points au profil typiquement recherché pour le poste.

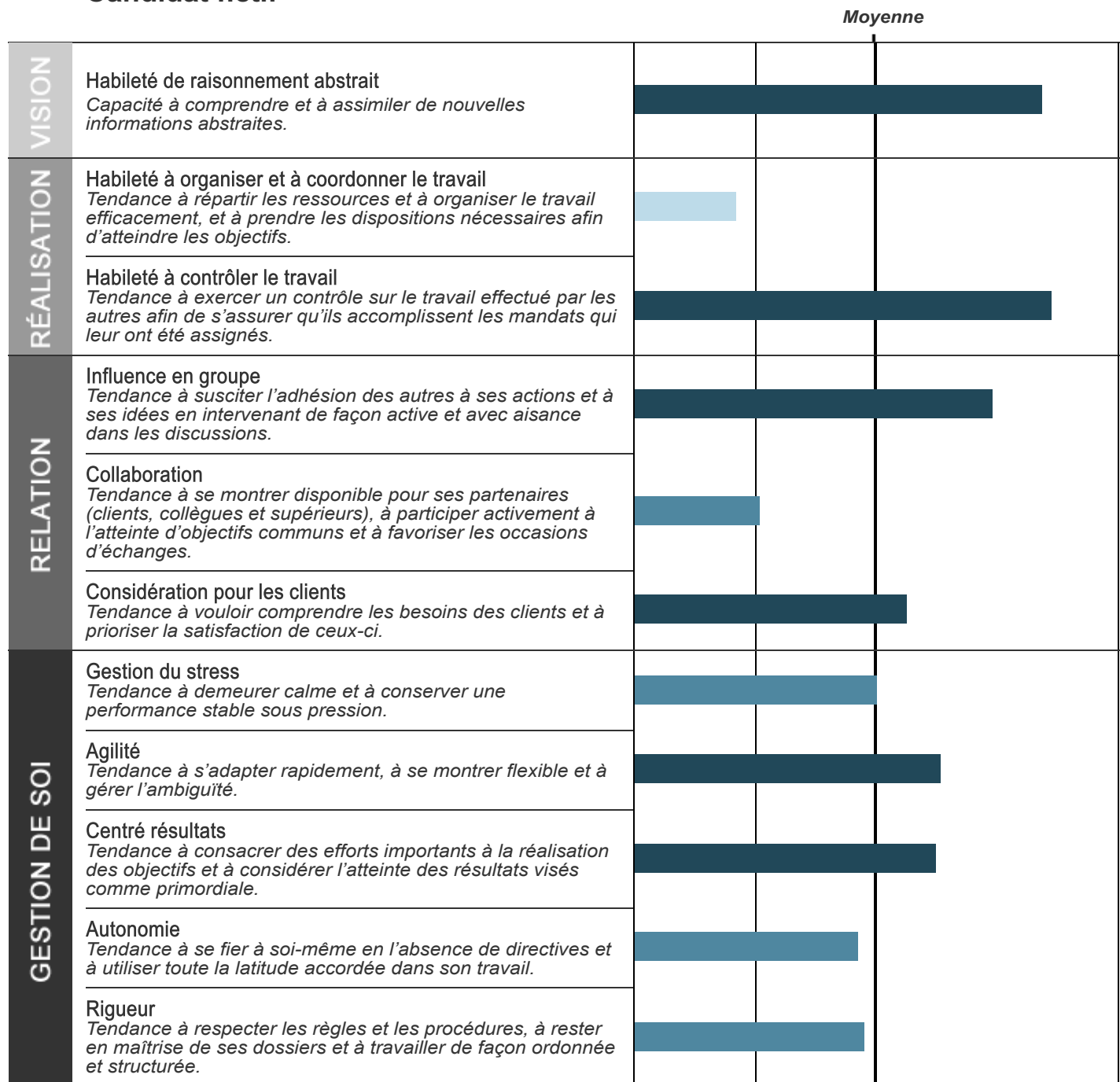
### BONNE ADÉQUATION

Un profil ayant une bonne adéquation indique que le candidat a obtenu des résultats qui correspondent au profil typiquement recherché pour le poste.

## COMPÉTENCES DISTINCTIVES

Cette section présente les résultats d'évaluation de Candidat fictif aux compétences distinctives. Ceux-ci représentent des indices quant à son potentiel de démontrer les compétences clés liées à un poste de gestion de projet.

### RÉSULTATS D'ÉVALUATION Candidat fictif



**Légende**     Supérieur à la moyenne     Légèrement inférieur à la moyenne     Nettement inférieur à la moyenne

>
**ADÉQUATION PARTIELLE SUPÉRIEURE À LA MOYENNE AVEC LE PROFIL ATTENDU**

## RÉSULTATS DÉTAILLÉS

Cette section décrit les résultats du candidat et permet de cibler sa valeur de contribution ainsi que ses priorités de développement. Elle détaille également les comportements qu'une personne ayant obtenu des résultats similaires à ceux-ci est susceptible de démontrer.



### Habilité de raisonnement abstrait

Les personnes ayant un score similaire ont tendance à :

- Avoir besoin de peu de soutien pour composer avec de nouvelles notions abstraites.
- Assimiler rapidement l'information, ce qui leur permet de résoudre des problèmes complexes.



### Habilité à organiser et à coordonner le travail

Les personnes ayant un score similaire ont tendance à :

- Éprouver des difficultés à planifier et à organiser le travail de leurs collaborateurs de manière efficace.
- Donner des directives floues à leur équipe, ne pas planifier le travail avant de l'entreprendre ou encore répartir les ressources de façon inadéquate.



### Habilité à contrôler le travail

Les personnes ayant un score similaire ont tendance à :

- Veiller avec soin à se tenir informées du déroulement des opérations et de la progression des projets et des tâches sous leur responsabilité.
- Établir des objectifs à atteindre et prendre les mesures nécessaires pour assurer le respect des orientations prises par le groupe.



### Influence en groupe

Les personnes ayant un score similaire ont tendance à :

- Rallier les autres à l'atteinte d'objectifs communs par leur participation active et enthousiaste aux échanges de groupe.
- Orienter aisément les échanges avec les autres et prendre soin d'adapter leurs interventions pour gérer habilement les résistances.

**Collaboration**

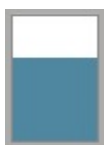
Les personnes ayant un score similaire ont tendance à :

- Accomplir le travail attendu d'elles dans leur équipe et aider les autres lorsqu'ils en expriment le besoin.
- Saisir seulement certaines des occasions de faciliter les échanges ou de favoriser la synergie de leur équipe.

**Considération pour les clients**

Les personnes ayant un score similaire ont tendance à :

- Montrer un intérêt marqué quant aux besoins de leurs clients ou des citoyens et mettre en place, de façon proactive, des stratégies visant à les satisfaire.
- Démontrer de la sensibilité à l'égard de la réalité et des préoccupations de leurs clients ou des citoyens et ainsi avoir un impact positif auprès d'eux.

**Gestion du stress**

Les personnes ayant un score similaire ont tendance à :

- Être en mesure de lâcher prise par rapport à certains éléments stressants et hors de leur contrôle.
- Mettre en place des stratégies leur permettant de composer avec le stress normal au travail, mais être parfois momentanément déstabilisées lorsque la pression est forte.

**Agilité**

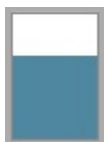
Les personnes ayant un score similaire ont tendance à :

- Montrer de la curiosité et de l'enthousiasme envers les idées nouvelles et le changement.
- S'adapter rapidement et ne pas hésiter à essayer de nouvelles façons de faire dans des situations ambiguës ou changeantes.

**Centré résultats**

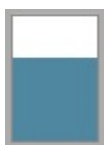
Les personnes ayant un score similaire ont tendance à :

- Se montrer soucieuses de leur performance et de celle de leur équipe.
- Mettre l'accent sur le dépassement des cibles de performance et chercher des façons de surpasser les objectifs.

**Autonomie**

Les personnes ayant un score similaire ont tendance à :

- Chercher à connaître les grandes lignes d'un travail avant d'agir lors de situations nouvelles ou incertaines.
- Être à l'aise de travailler dans un environnement offrant une certaine latitude.

**Rigueur**

Les personnes ayant un score similaire ont tendance à :

- Se préoccuper de l'organisation de leur travail et prêter une certaine attention aux détails.
- Respecter et suivre les procédures de l'organisation lorsqu'elles peuvent facilement y adhérer.

## LEVIERS DE DÉVELOPPEMENT

Cette section présente les résultats à différents leviers favorisant le développement. Certains leviers représentent des tendances naturelles qu'un individu possède, et d'autres, des croyances qu'il entretient et qui peuvent évoluer en fonction des contextes. Prise en considération avec les informations précédentes, cette section permet d'évaluer comment l'organisation pourra maximiser le potentiel de développement de la personne évaluée. Le développement d'un individu sera accéléré s'il possède plusieurs leviers à un niveau élevé. Son développement sera standard si plusieurs leviers sont à un niveau bas et son développement sera plutôt difficile si tous les leviers sont à un niveau bas. Une décision ne devrait pas être prise en s'appuyant uniquement sur cette information. Vous trouverez ci-dessous des informations représentant les deux extrêmes d'un continuum. Des astuces sont proposées pour guider l'individu, l'aider à tirer profit de ses leviers et maximiser son développement. Les individus ayant un score moyen sont invités à considérer les deux types de stratégies, car elles pourront leur être bénéfiques. Le score de Candidat fictif est représenté par un triangle.

### Capacité d'apprentissage – Capacité à comprendre et à assimiler de nouvelles informations.

#### Bas

Déterminez plusieurs stratégies qui ont fonctionné lorsque vous avez cherché à développer une nouvelle aptitude et mettez-les toutes en place dans votre développement professionnel.

Prévoyez du temps pour assimiler les nouveaux concepts et expérimenter les nouvelles compétences.

#### Élevé

Misez sur cette capacité à acquérir facilement de nouvelles informations en expérimentant rapidement les capacités de vous voulez développer.

Lisez des livres sur les aspects que vous cherchez à développer ou jumelez-vous à un mentor pour accélérer votre développement.

### Composer avec la complexité – Tendance naturelle à apprécier une réalité complexe et à rechercher des occasions de jongler avec les idées et les concepts et d'établir des liens entre ceux-ci.

#### Bas

Divisez les situations plus complexes en différentes composantes pour les simplifier.

Déterminez des moyens concrets pour mettre en pratique vos apprentissages.

#### Élevé

Saisissez des mandats qui comportent des problématiques de grande envergure, qui ont un impact sur différents niveaux et qui demandent une analyse approfondie.

Déterminez comment vous pouvez utiliser vos forces pour aider à développer vos points de vigilance.



**Réceptivité à la rétroaction** – *Tendance naturelle à rechercher des occasions d'apprendre de ses erreurs en se montrant ouvert aux commentaires constructifs de la part d'autrui.*

**Bas**

*Gardez en tête qu'il y a plus d'une façon de faire et qu'en vous montrant réceptif aux opinions d'autrui, vous pourrez apprendre plusieurs choses utiles.*

*Demandez l'opinion d'une autre personne lorsque vous n'êtes pas convaincu de certaines composantes d'une rétroaction.*

**Élevé**

*Évaluez les commentaires qui vous sont formulés et examinez les conséquences associées au fait de les utiliser.*

*Posez des questions afin d'obtenir plus d'information et ainsi de mieux comprendre les commentaires d'autrui avant de leur répondre.*

**Agilité** – *Tendance naturelle à s'adapter rapidement, à se montrer flexible et à gérer l'ambiguïté.*

**Bas**

*Utilisez la technique des petits pas en expérimentant d'abord les nouveaux comportements qui vous semblent plus naturels.*

*Utilisez des stratégies d'apprentissage avec lesquelles vous êtes à l'aise et qui ont bien fonctionné pour vous dans le passé.*

**Élevé**

*Sortez de votre zone de confort et expérimentez des comportements qui sont différents de votre approche habituelle.*

*Utilisez des stratégies différentes et nouvelles pour acquérir de nouvelles connaissances.*

**Volonté/détermination à se développer** – *Tendance naturelle à se fixer des objectifs ambitieux pour se dépasser et à surmonter les obstacles qui surviennent.*



**Bas**

*Élaborez des objectifs de développement plus ambitieux que ce que vous auriez habituellement tendance à choisir et découpez-les en plus petits objectifs.*

*Gardez en tête l'importance d'être constant dans la poursuite de vos objectifs de développement même lorsque les demandes au travail augmentent.*

**Élevé**

*Choisissez des objectifs de développement réalistes en considérant vos tâches quotidiennes.*

*Ayez en tête vos objectifs de développement et trouvez des façons de combiner ces objectifs à vos objectifs de travail.*

**Capacité de réflexion sur soi** – *Questionnement et réflexion de l'individu quant à son processus de développement.*



**Bas**

*Planifiez des moments pour faire un retour sur vos apprentissages et faites-le dans des intervalles rapprochés (aux deux semaines).*

*Ciblez les obstacles qui interfèrent avec vos objectifs de développement survenus durant la semaine et prévoyez des stratégies pour la semaine suivante.*

**Élevé**

*Déterminez les stratégies qui ont déjà fonctionné pour vous lorsque vous avez cherché à développer une nouvelle compétence.*

*Prenez un moment pour cibler ce qui vous motive dans les objectifs que vous avez choisis.*

**Contrôle perçu sur les événements** – *Croyance de l'individu quant au contrôle qu'il croit avoir sur sa vie professionnelle.*



**Bas**

*Prenez un moment pour cibler les obstacles à votre développement et déterminez comment vous pouvez modifier la situation ou vos comportements pour faciliter vos apprentissages.*

*Soyez attentif aux occasions où vous pouvez agir sur les événements.*

**Élevé**

*Prenez un moment de recul lorsque surviennent des obstacles afin de départager ce sur quoi vous avez réellement du contrôle.*

*Cernez les occasions de maximiser votre développement en intervenant sur les obstacles.*

**Motivation à se développer** – *Croyance d'un individu quant à la valeur d'investir du temps et des efforts dans son développement.*



**Bas**

*Déterminez les aspects motivants des objectifs et des moyens de développement que vous avez choisis.*

*Faites une liste des bénéfices que vous retirerez lorsque vous aurez atteint vos objectifs de développement et relisez-la lorsque votre motivation fluctue.*

**Élevé**

*Déterminez la meilleure façon d'investir vos efforts en poursuivant les objectifs qui auront le plus d'impact.*

*Choisissez un nombre réaliste d'objectifs de développement.*

**Perception d'efficacité personnelle** – *Croyance de l'individu quant à ses capacités à atteindre ses objectifs de développement.*



**Bas**

*Découpez les objectifs de développement, débutez avec les sous-objectifs avec lesquels vous êtes le plus confiant et progressez vers ceux pour lesquels vous êtes moins confiant.*

*Repensez à des moments où vous avez réussi à atteindre un objectif difficile et identifiez une caractéristique personnelle qui vous a permis de l'atteindre.*

**Élevé**

*Misez sur votre confiance en vos chances de succès pour expérimenter de nouvelles stratégies ou sortir de votre zone de confort lors de votre développement.*

*Repensez à des moments où votre grande confiance en vos moyens a pu vous jouer des tours et ciblez les pièges potentiels à votre développement.*

**Soutien de l'environnement** – *Croyance qu'a l'individu quant à la présence d'un environnement favorable à son développement.*



**Bas**

*Prenez un moment pour identifier les ressources qui sont disponibles pour votre développement en discutant avec les ressources humaines ou votre superviseur.*

*Partagez les obstacles que vous rencontrez dans votre développement avec votre superviseur.*

**Élevé**

*Identifiez parmi les ressources disponibles lesquelles sont les plus aptes à vous aider selon les obstacles rencontrés.*

*Discutez des ressources disponibles dans l'environnement pour vous assurer d'avoir une connaissance juste de toutes celles qui sont à votre disposition.*

## PRIORITÉS D'ACTION ET CONSEILS DE DÉVELOPPEMENT

Cette section présente des conseils qui vous aideront à assurer une intégration optimale de l'individu dans le poste et permettront d'identifier des considérations visant son développement dans le poste visé. Les éléments ci-dessous intègrent les principales caractéristiques que l'individu devrait mettre à profit dans l'organisation pour maximiser son succès.

### PRINCIPALES FORCES

---

Il serait bénéfique pour la personne évaluée de :

#### Habilité à contrôler le travail

- Faire bénéficier l'organisation de ses méthodes de suivi de performance.
- Mettre à profit ses capacités de gestion de la performance en participant à des mandats auprès d'équipes moins performantes.

#### Habilité de raisonnement abstrait

- Se porter volontaire pour expliquer des notions abstraites à ses collègues.
- Miser sur son sens logique en contribuant volontairement à la résolution de problèmes complexes au sein de l'organisation.

#### Motivation à se développer

- Se rappeler l'importance de concentrer autant ses efforts sur les éléments ou talents qu'elle maîtrise bien et qu'elle peut mettre à contribution que sur ceux qu'elle perçoit moins maîtriser.
- Établir ses priorités de développement en collaboration avec son organisation afin de s'assurer de consacrer ses efforts et son énergie aux objectifs qui seront les plus porteurs.

#### Perception d'efficacité personnelle

- Miser sur ce levier en jouant un rôle de modèle pour démontrer aux autres ou leur faire sentir qu'ils sont aussi capables de réussir.
- Chercher à relever des défis qui comportent un haut niveau de difficulté en misant sur sa confiance en sa capacité d'atteindre ses objectifs.

## PRINCIPAUX POINTS DE VIGILANCE

---

### Habilité à organiser et à coordonner le travail

Il serait bénéfique pour la personne évaluée de :

- S'associer à une personne reconnue pour être organisée et s'inspirer de ses trucs et de ses astuces.
- Déterminer des méthodes et des outils de travail et les utiliser pour l'aider à planifier ses propres tâches et celles de son équipe.

### Collaboration

- Se porter volontaire pour des projets qui requièrent d'avoir un rôle plus collaboratif ou pour lesquels elle agit comme pivot entre différentes équipes.
- S'accorder le temps nécessaire pour s'adapter à l'équipe et chercher à maintenir de bonnes relations avec ses partenaires (clients, collègues, supérieurs).

### Capacité de réflexion sur soi

- Introduire des moments de réflexion et de recul dans le processus d'apprentissage et effectuer des exercices d'autoréflexion et d'autoanalyse.
- Approfondir sa connaissance de soi en consacrant du temps et des efforts conscients pour s'observer et se remettre en question, notamment en s'interrogeant sur ses expériences vécues et ses comportements.

### Soutien de l'environnement

- Communiquer ses attentes de soutien aux membres de son entourage (coéquipier, supérieur).
- Déterminer d'avance les occasions d'appliquer les nouvelles connaissances sur le terrain, identifier les obstacles potentiels et cibler des moyens concrets pour limiter leur impact.