

évaluation

Go

HAUTE DIRECTION

Rapport d'évaluation
en contexte de recrutement

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 prendre une décision de recrutement par rapport à un poste de haute direction, une position impliquant de rallier des individus à une vision, d'élaborer des orientations et des stratégies organisationnelles et de mettre en place les conditions de succès pour favoriser leur mise en œuvre.

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 haute direction |
| | FACTEURS DE RISQUE | - Les facteurs de risque présentant les principales façons dont l'individu est susceptible de se comporter lorsqu'il est sous pression |
| | APPROCHE À LA PRISE DE DÉCISION | - Les forces et les points de vigilance associés aux différentes approches de prise de décision et de résolution de problèmes privilégiées par l'individu évalué |
| | QUESTIONS D'ENTREVUE | - Des suggestions de questions d'entrevue d'embauche en fonction des résultats de l'évaluation |
| GESTIONNAIRE | CONSEILS D'INTÉGRATION | - Des conseils d'intégration aidant à mettre en place les conditions pour une embauche réussie |

MISE EN GARDE QUANT À L'USAGE DU RAPPORT

- Ce rapport d'évaluation ne peut être utilisé que dans le cadre d'une décision de recrutement en lien avec les compétences et la catégorie d'emploi pour lesquels **Humance** le recommande, conformément au **consentement signé par le candidat**.
- Il ne doit pas servir à prendre une décision de recrutement après la **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





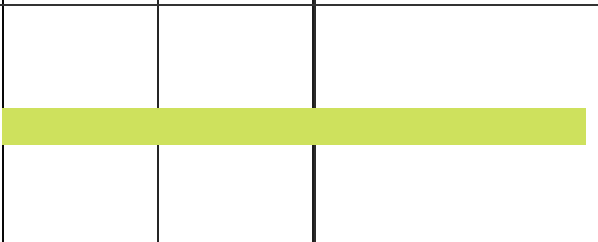


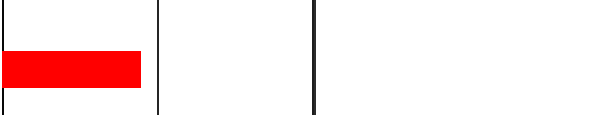

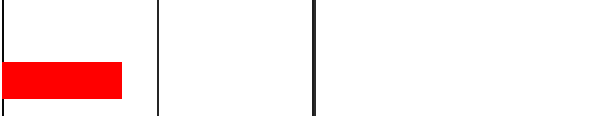
Les cotes aux compétences sont basées sur des [indicateurs de personnalité, de comportements ou de capacités cognitives](#) dérivés des réponses de la personne évaluée. Notez que la démonstration d'une compétence dépend aussi d'autres facteurs, dont l'expérience de travail de l'individu, son degré de motivation ainsi que le contexte de travail. Il est donc fortement recommandé d'utiliser ce rapport en complément d'autres étapes de recrutement telles que l'entrevue et la prise de références afin de dresser un portrait plus précis du niveau de maîtrise des compétences de la personne évaluée.

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 haute direction.

RÉSULTATS D'ÉVALUATION Candidat fictif

Moyenne

| | | Moyenne |
|-------------|--|--|
| VISION | Habilité de raisonnement abstrait <i>Capacité à comprendre et à assimiler de nouvelles informations abstraites.</i> |  |
| | Pensée conceptuelle <i>Tendance à apprécier la résolution de problèmes complexes qui exigent de comprendre les situations en profondeur et à proposer facilement des solutions.</i> |  |
| | Analyse et résolution de problèmes <i>Tendance à détecter un problème, à l'analyser, à évaluer les solutions possibles et à choisir la plus appropriée.</i> |  |
| | Sens de l'innovation <i>Tendance à générer des idées créatives et à introduire des nouveautés.</i> |  |
| RÉALISATION | Développement du talent <i>Tendance à encourager le développement des gens et de leurs compétences en soutenant leurs apprentissages et en augmentant leur participation à l'organisation.</i> |  |
| RELATION | Leadership mobilisateur <i>Tendance à motiver les gens à donner leur plein rendement, à travailler plus efficacement et à faire preuve d'enthousiasme dans leurs fonctions.</i> |  |
| | Centré clients <i>Tendance à favoriser un haut niveau de satisfaction chez ses clients en leur proposant des produits et des services de qualité.</i> |  |
| | Collaboration <i>Tendance à se montrer disponible pour ses partenaires (clients, collègues et supérieurs), à participer activement à l'atteinte d'objectifs communs et à favoriser les occasions d'échanges.</i> |  |
| | Persuasion <i>Tendance à partager ses idées avec assurance et à vouloir convaincre les autres en cherchant à comprendre leurs motifs et en utilisant différentes stratégies.</i> |  |
| | Développement de partenariats <i>Tendance à rechercher des occasions de créer des partenariats avec des individus à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation.</i> |  |

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

COMPÉTENCES DISTINCTIVES

| | | <i>Moyenne</i> | |
|----------------|---|----------------|--|
| GESTION DE SOI | Agilité <i>Tendance à s'adapter rapidement, à se montrer flexible et à gérer l'ambiguïté.</i> | | |
| | Énergie <i>Tendance à réguler son énergie afin de maintenir un haut niveau d'activité dans l'accomplissement de son rôle.</i> | | |
| | Gestion du stress <i>Tendance à demeurer calme et à conserver une performance stable sous pression.</i> | | |

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

FACTEURS DE RISQUE

On appelle « facteurs de risque » les comportements qu'un individu est susceptible d'adopter lorsqu'il se trouve sous pression et qui peuvent nuire à son rendement ou à son impact interpersonnel au travail. Il s'agit souvent, à la base, d'une force de l'individu qui devient surutilisée dans certaines circonstances.

La majorité des gens présentent des facteurs de risque, et certains de ceux-ci seront plus ou moins nuisibles en fonction du contexte, du poste ou de la culture de l'organisation. **Ces comportements auront généralement plus tendance à émerger si la compétence « gestion du stress » se situe sous la moyenne.** Par ailleurs, l'impact de ces risques potentiels pourrait être diminué si la personne est consciente de ceux-ci et des moments auxquels ils sont le plus susceptibles de se manifester.

Dans cette section, les facteurs de risque marqués par un encadré et un crochet indiquent les façons dont la personne évaluée pourrait être perçue par ses collaborateurs en situation de stress.

Sous pression, les personnes ayant un score similaire auront tendance à :



- Donner l'impression d'être d'humeur changeante et sembler difficiles à satisfaire.
- Être perçues comme imprévisibles et sembler manquer de persévérance.
- Paraître authentiques mais, en raison de leur manque de constance, éprouver certaines difficultés à tisser des relations interpersonnelles solides avec leurs collaborateurs.



- Sembler critiques ou argumentatrices.
- Donner l'impression d'adopter une attitude défensive.
- Être perçues comme méfiantes envers les autres et éprouver de la difficulté à établir rapidement un climat de confiance.



- Paraître réticentes à prendre des risques et hésitantes à entreprendre de nouveaux projets.
- Donner l'impression d'éviter la critique et d'être particulièrement conservatrices.
- Avoir une peur de l'échec qui pourrait retarder leur prise de décision et être perçue comme un manque d'assurance ou d'affirmation de soi.



- Se distancier des autres et paraître ainsi insensibles et détachées.
- Demeurer à l'écart et agir de façon autonome ou indépendante lorsque leur équipe a besoin de leur appui, et donc sembler moins disponibles.
- Se retirer et être moins enclines à offrir de la rétroaction et du soutien à leurs collaborateurs.



- Sembler ignorer les demandes de leurs collaborateurs tout en étant réticentes à l'exprimer directement.
- Remettre au lendemain les tâches qui ne les intéressent pas et devenir irritables si on interrompt leurs activités pour leur demander de se consacrer à autre chose.
- Donner l'impression, à long terme, d'être nonchalantes, peu fiables, entêtées ou peu collaboratives.

FACTEURS DE RISQUE

Sous pression, les personnes ayant un score similaire auront tendance à :



- Sembler exceptionnellement confiantes en leurs moyens et faire leur autopromotion.
- Surestimer leurs compétences et à ignorer les commentaires constructifs ou les critiques dont elles font l'objet.
- Sembler peu portées à consulter les autres et peu enclines à apprendre de leurs erreurs.



- Prendre des décisions de façon intuitive et à se montrer réticentes à se soumettre aux règles.
- Repousser les limites, prendre beaucoup de risques et promettre plus qu'elles ne peuvent réellement livrer.
- À la longue, paraître impulsives et moins authentiques.



- Proposer plusieurs idées originales, mais éprouver de la difficulté à les mettre en pratique.
- Omettre de dresser un plan précis concernant la mise en œuvre de leurs idées créatives, nuisant ainsi à la faisabilité et à la crédibilité de celles-ci.
- Changer fréquemment d'idée et donner l'impression qu'elles s'éparpillent.



- Éprouver de la difficulté à se fier à elles-mêmes et à faire connaître leurs opinions divergentes dans un groupe.
- Dépendre des conseils des autres et être réticentes à remettre en question certaines politiques de l'entreprise.
- Se montrer peu affirmées et se conformer aux directives de leur supérieur, ce qui peut, à la longue, donner l'impression à leurs collègues ou à leurs employés qu'elles seront peu enclines à les appuyer et à prendre leur défense lors d'un débat avec leur supérieur.



APPROCHE À LA PRISE DE DÉCISION

L'approche à la prise de décision réfère à la façon dont un individu tend à prendre ses décisions spontanées, automatiques et inconscientes dans une situation ambiguë. Face à une problématique sans solution prédéterminée et à un manque d'information pertinente pour trancher, nous utilisons parfois des raccourcis cognitifs, qui représentent notre principale tendance à la résolution de problèmes. Cette section du rapport présente les approches à la prise de décision et à la résolution de problèmes privilégiées par la personne évaluée, ainsi que les forces et les points de vigilance qui leur sont associés. Des priorités d'action sont aussi offertes en fonction des différentes approches. Une personne dont le résultat (indiqué par un triangle) correspond à un juste équilibre entre deux approches bénéficiera des priorités d'action présentées pour chacune.

Réticent aux menaces

Forces

Anticipe et considère les risques potentiels. Prend des décisions de façon structurée et prévisible.

Priorités d'action

Invitez cette personne à se remémorer une situation où elle a pris des risques qui se sont avérés bénéfiques et encouragez-la à porter attention aux facteurs qui l'ont aidée à se sentir à l'aise de sa décision.

Points de vigilance

Préfère les solutions liées à peu de risques, même si les bénéfices sont modestes. Est préoccupé par des problèmes mineurs.

Attiré par les récompenses

Forces

Est attentif aux opportunités de gains. Incite les autres à sortir de leur zone de confort pour maximiser les gains.

Points de vigilance

Contourne les règles pour optimiser les gains. Teste les limites sans considérer les conséquences de ses décisions.

Priorités d'action

Encouragez cette personne à questionner les membres de son équipe quant aux facteurs de risque à considérer lorsqu'elle prend une décision et que plusieurs paramètres sont inconnus.

Réfléchit de façon pragmatique

Forces

Met efficacement en œuvre les stratégies. A un important souci du détail et évalue les retombées à court terme de ses décisions.

Priorités d'action

Encouragez cette personne à cerner comment ses objectifs à court terme permettent de répondre à la mission de votre organisation et de contribuer à l'atteinte d'objectifs plus larges.

Points de vigilance

Laisse aux autres le soin de définir les buts plutôt que d'élaborer sa vision. S'embourbe parfois dans les détails.

Réfléchit de façon visionnaire

Forces

Poursuit des objectifs flexibles et s'adapte aux nouvelles opportunités. Définit habilement des plans à long terme.

Points de vigilance

Omet de considérer certains détails liés à la mise en œuvre de ses idées. Est peu prévisible dans sa prise de décision.

Priorités d'action

Lorsque de nouvelles stratégies doivent être mises en place, jumelez cette personne à un employé soucieux des détails afin de l'aider à considérer les étapes et les coûts liés à l'implantation de ses idées.

Utilise l'intuition

Forces

A une approche fluide de prise de décision. Fait confiance à son expertise et à son savoir-faire pour prendre position.

Priorités d'action

Invitez cette personne à porter attention aux informations issues de différentes sources même lorsque celles-ci contredisent ses expériences passées, et ce, afin de bonifier la qualité de ses décisions.

Points de vigilance

Omet de considérer des faits ou des données pertinentes à la prise d'une décision réfléchie. S'ennuie si la prise de décision est ralentie.

Utilise les données et les faits

Forces

Consulte différentes sources d'information. Revisite ses décisions en fonction de nouvelles données.

Points de vigilance

Prend plus difficilement position lorsque peu d'informations et de données sont disponibles. Peut être submergé par les données.

Priorités d'action

Encouragez cette personne à se fixer des délais à respecter lors de la prise de décisions critiques. Aidez-la à écarter rapidement les données inutiles à sa prise de position.

CONSEILS D'INTÉGRATION

Cette section présente des conseils qui vous aideront à assurer une intégration optimale du candidat ou de la candidate dans le poste.

HABILETÉ DE RAISONNEMENT ABSTRAIT

Cette personne aura besoin de peu de soutien pour composer avec de nouvelles notions abstraites. Votre organisation gagnerait à miser sur son sens de la logique et sur sa capacité d'assimiler rapidement l'information. En offrant à cette personne l'occasion de résoudre des problèmes complexes, vous tirerez le maximum de ses capacités.

PENSÉE CONCEPTUELLE

Cette personne aimera rechercher des solutions à des problèmes complexes. Elle pourrait avoir tendance à approfondir ses réflexions sur des problèmes, même s'ils sont complexes. Vous gagneriez à la faire contribuer dans les interventions complexes, car elle sera en mesure d'imaginer et de proposer aisément plusieurs solutions afin de répondre à la situation. Lors de mandats de nature simple et usuelle, vous gagneriez à la jumeler à un collègue axé sur les opérations pour la stimuler à passer à l'action.

ANALYSE ET RÉOLUTION DE PROBLÈMES

Cette personne aura tendance à analyser en profondeur les situations et les problématiques auxquelles elle sera confrontée. Elle prendra le temps de recueillir des informations pertinentes, se montrera soucieuse de trouver la solution la plus adaptée et évaluera les impacts que pourrait avoir sa décision. Votre organisation gagnerait à miser sur sa capacité d'analyse en lui confiant la résolution de problèmes qui comportent un haut degré de complexité.

SENS DE L'INNOVATION

Cette personne aura tendance à préférer ce qui est conventionnel ou connu et apprécierait les idées qui lui sont familières. Elle pourrait se contenter de peu d'informations et faire preuve d'une faible curiosité pour ce qui l'entoure. Vous gagneriez à lui confier des mandats où il importe d'endosser des standards existants et de maintenir en place une stabilité. Il pourrait être pertinent de l'encourager à s'accorder du temps lorsqu'elle doit élaborer de nouvelles façons de faire les choses et de lui permettre de tester graduellement des idées nouvelles qui la sortent de sa zone de confort.

DÉVELOPPEMENT DU TALENT

Cette personne aura naturellement et fréquemment tendance à encourager le développement professionnel des autres au travail. Elle leur offrira des occasions d'apprendre et de développer leurs compétences en favorisant leur participation aux projets de l'organisation. Il pourrait être bénéfique de l'encourager à jouer un rôle de coach pour des ressources peu expérimentées ou ayant besoin d'appui dans leur développement. Vous gagneriez à lui proposer des mandats où elle s'engage activement dans le développement des autres en leur offrant du soutien et de la rétroaction.

LEADERSHIP MOBILISATEUR

Comme leader, cette personne démontrera une réelle préoccupation à motiver son équipe. Elle devrait porter une grande attention au climat de travail et fera preuve d'une bonne écoute afin de cerner les intérêts et les besoins de ses collaborateurs. Elle saura également les influencer positivement afin qu'ils offrent leur plein rendement au travail. Il s'avérerait judicieux de lui confier des dossiers où la motivation de l'équipe peut faire une différence dans l'atteinte des objectifs.

CONSEILS D'INTÉGRATION

CENTRÉ CLIENTS

Cette personne aura naturellement tendance à se faire un devoir de dépasser les attentes de ses clients lors de l'élaboration de ses stratégies à court et à long termes. Elle cherchera de façon proactive à soutenir ses clients en leur proposant des produits et des services de qualité répondant à leurs besoins. N'hésitez pas à mettre à profit son sens client en l'invitant à proposer des stratégies visant à favoriser la satisfaction de clients ayant des besoins complexes. Vous gagneriez aussi à l'inviter à soutenir les membres de son équipe dans l'élaboration de leurs objectifs en matière de qualité, afin de les amener à dépasser les attentes de leurs clients.

COLLABORATION

Étant de nature indépendante, cette personne n'aura pas tendance à favoriser les échanges en groupe et le travail d'équipe. Elle pourrait aussi accorder peu d'importance à la préservation de relations harmonieuses. Vous auriez avantage à lui rappeler les impacts associés au fait de ne pas travailler en groupe, de ne pas consulter ses collaborateurs et de ne pas consacrer d'efforts au maintien d'une synergie au sein de l'équipe.

PERSUASION

Cette personne aura tendance à se montrer assurée et à rallier les autres à ses positions. Elle sera en mesure d'utiliser divers moyens pour convaincre son interlocuteur et cherchera à établir une relation avec lui pour y arriver. Si elle se heurte à une opposition, elle cherchera à mieux comprendre les motivations de son interlocuteur afin de bâtir un meilleur argumentaire. Votre organisation gagnerait à miser sur son talent pour susciter l'adhésion des gens et persuader des personnes clés. Il pourrait être avantageux de lui proposer d'analyser des situations qui semblent dans une impasse et de recueillir ses idées pour faire avancer les choses.

DÉVELOPPEMENT DE PARTENARIATS

Cette personne aurait tendance à se montrer réservée et à être peu intéressée par les occasions de socialiser avec les autres au travail. Elle pourrait établir peu de contacts à l'intérieur ou à l'extérieur de l'organisation et investir un minimum d'efforts pour maintenir des relations de partenariat. Votre organisation aurait intérêt à lui fournir des mandats qui nécessitent d'interagir avec les mêmes partenaires, plutôt que de diversifier les partenaires avec lesquels elle collaborerait. Il pourrait aussi être bénéfique de l'aider à saisir l'importance de maintenir des liens positifs avec différents intervenants à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation.

AGILITÉ

À titre de leader, cette personne saura s'adapter rapidement au changement ou lors d'urgences et d'imprévus. Elle pourra fonctionner avec aisance dans l'ambiguïté et sera en mesure d'accepter une part de risque lorsqu'elle prend des décisions. N'hésitez pas à lui assigner un rôle qui exige de savoir s'adapter rapidement aux changements et aux imprévus. Votre organisation gagnerait toutefois à la sensibiliser à l'importance d'offrir un minimum de stabilité à son équipe ainsi qu'à considérer les impacts de ses décisions plus risquées.

CONSEILS D'INTÉGRATION

ÉNERGIE

Cette personne aura tendance à se montrer dynamique lorsqu'elle répondra aux demandes liées à son rôle. Lors d'une période d'affluence, elle sera prête à travailler plusieurs heures d'affilée afin d'atteindre ses objectifs. Au besoin, n'hésitez pas à l'encourager à se réserver du temps pour planifier les tâches qu'elle souhaite accomplir durant sa journée de travail et à estimer le niveau d'effort qu'elle devra fournir pour répondre à ses objectifs. Cette personne gagnerait aussi à identifier une personne de son entourage professionnel qui déploie un niveau élevé d'énergie au travail et à s'inspirer de ses stratégies.

GESTION DU STRESS

Cette personne aura tendance à éprouver peu de stress et aura de la facilité à relativiser les situations par rapport à ce qui la préoccupe au travail. Lorsque la pression est forte, cet individu aura tendance à rester concentré sur les objectifs à atteindre et à demeurer efficace. N'hésitez pas à lui assigner des responsabilités présentant une pression élevée. Toutefois, dans des situations qui exigent de réagir promptement, cette personne pourrait paraître impassible. Vous gagneriez alors à la sensibiliser à l'importance de réagir rapidement dans certaines situations et de démontrer qu'elle prend les situations à cœur.

QUESTIONS D'ENTREVUE

Les deux questions d'entrevue comportementale proposées ci-dessous visent à vous aider à évaluer deux compétences clés reconnues pour favoriser le succès dans un poste de haute direction.

COURAGE D'AGIR

- Parlez-moi d'une situation où vous aviez à prendre une décision difficile.
 - Quelles actions avez-vous entreprises? Quel a été le résultat?
 - Si vous deviez gérer à nouveau cette situation, que feriez-vous différemment?

MISE EN ŒUVRE DE LA STRATÉGIE

- Parlez-moi d'une situation où vous avez rencontré un ou des obstacles lors de la mise en œuvre d'un plan stratégique?
 - Comment avez-vous géré cette situation?
 - Quel a été le résultat?

En fonction des résultats de l'évaluation, voici une liste d'autres questions qui vous permettra d'approfondir avec le candidat ou la candidate certains éléments méritant éclaircissement et pouvant avoir un impact sur sa performance.

SENS DE L'INNOVATION

- Parlez-moi d'une idée originale que vous avez développée au travail.
 - En quoi était-elle originale?
 - Comment cette idée vous est-elle venue? Comment l'avez-vous implantée?

COLLABORATION

- Parlez-moi d'une situation de travail récente où il s'est avéré nécessaire de collaborer avec des partenaires (collègues, clients, supérieurs) pour accomplir un objectif.
 - Quel a été votre rôle au sein du groupe?
 - Qu'avez-vous fait ou dit pour favoriser le travail d'équipe? Quel a été le résultat?

DÉVELOPPEMENT DE PARTENARIATS

- Parlez-moi d'une situation où, grâce à vos efforts, vous avez réussi à amener les membres de différentes équipes à travailler à la réalisation d'un objectif commun dans une perspective de partenariat.
 - Comment vous y êtes-vous pris(e)?
 - Comment avez-vous procédé pour obtenir l'appui des membres?

ÉNERGIE

- Décrivez-moi une situation de travail qui vous a demandé beaucoup d'efforts. En quoi cela était-il difficile?
 - Comment avez-vous géré la situation?
 - Si c'était à recommencer, que feriez-vous?