

évaluation

Go

LEADER D'ÉQUIPE

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 gestionnaire exerçant une autorité formelle sur des employés et assurant la coordination d'activités opérationnelles.

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 leader d'équipe
	COTE D'ADÉQUATION GLOBALE	- Une cote d'adéquation globale entre les résultats obtenus par l'individu aux compétences clés pour un poste de leader d'équipe et le profil attendu
	FACTEURS DE RISQUE	- Les facteurs de risque présentant les principales façons dont l'individu est susceptible de se comporter lorsqu'il est sous pression
	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.

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 leader d'équipe. 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 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 leader d'équipe.

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.

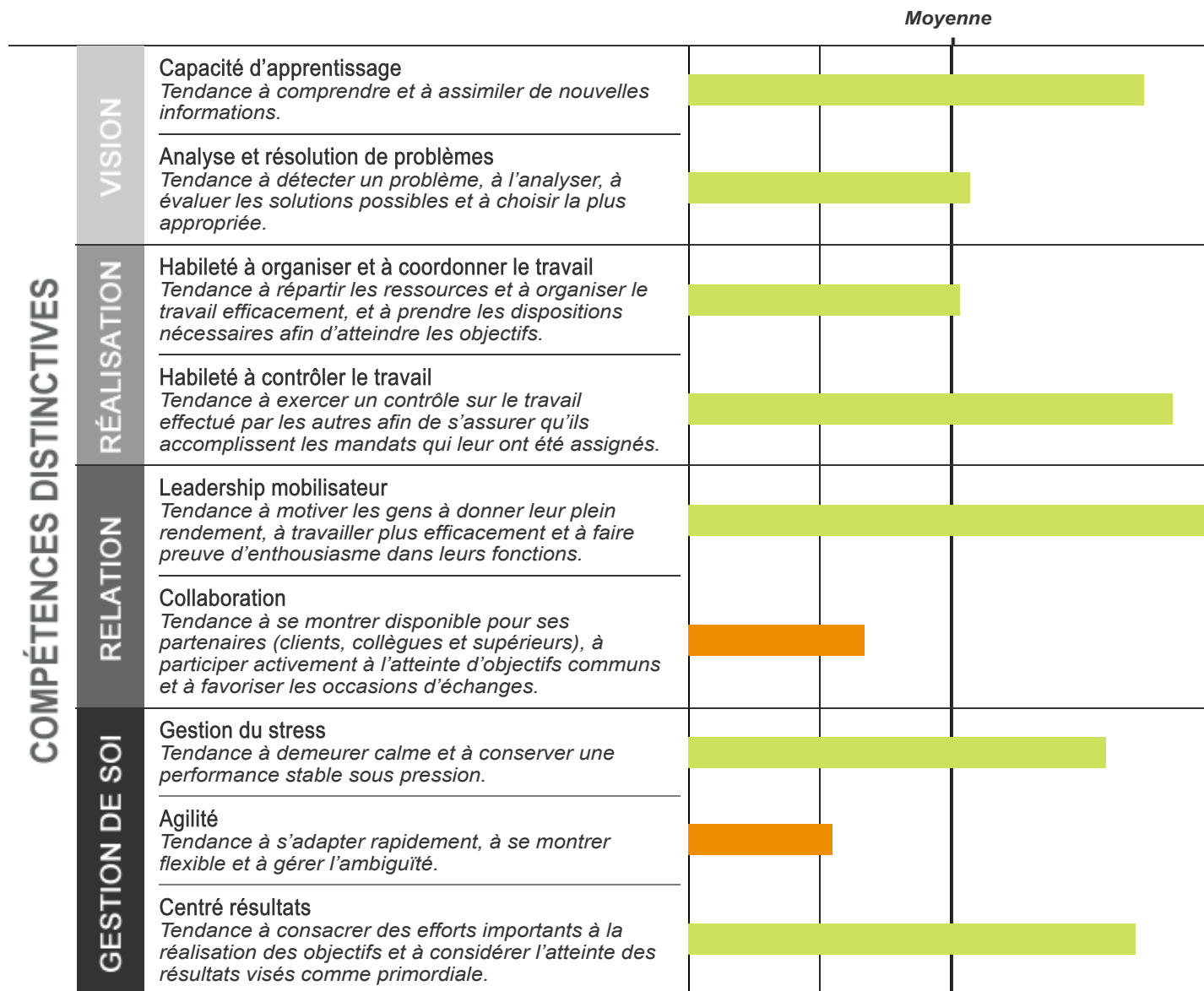
BONNE ADÉQUATION

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 leader d'équipe.

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

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.



- Ne pas manifester de comportements particulièrement nuisibles à la performance.



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.

CAPACITÉ D'APPRENTISSAGE

Cette personne aura besoin de peu de soutien pour apprendre de nouvelles choses et sera rapidement familière avec les procédures et les enjeux de son poste. Vous gagneriez à miser sur le sens logique de cet individu et sur ses aptitudes pour assimiler rapidement l'information. En offrant à cette personne l'occasion de travailler sur des dossiers complexes et d'apprendre régulièrement de nouvelles choses, vous tirerez le maximum de ses capacités.

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.

HABILITÉ À ORGANISER ET À COORDONNER LE TRAVAIL

Cette personne aura tendance à planifier et à organiser le travail de ses collaborateurs en détail et de manière efficace. Elle se montrera également soucieuse de donner des directives claires et précises à son équipe. Votre organisation gagnerait à miser sur sa capacité à structurer le travail en lui confiant des projets nécessitant un sens aigu de l'organisation.

HABILITÉ À CONTRÔLER LE TRAVAIL

À titre de leader, cette personne démontrera un grand souci de se tenir informée du déroulement des opérations et de la progression des projets et des tâches sous sa responsabilité. Elle aura également tendance à gérer les écarts entre ses attentes et la performance réelle de son équipe, et lui rappellera l'importance de respecter les règles et les orientations. Vous gagneriez toutefois à l'aider à discerner les occasions où il vaut mieux faire confiance à son équipe, ainsi qu'à vérifier son approche avec ses employés lorsque cet individu intervient parce qu'il constate des écarts de performance.

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

COLLABORATION

Cette personne aura tendance à préférer travailler seule plutôt qu'en groupe. Il pourrait lui arriver de ne pas saisir certaines occasions de faciliter la collaboration ou de favoriser la synergie de son équipe. N'hésitez pas à discuter avec cette personne afin d'avoir le pouls sur ses relations avec ses collègues et ses employés, et de lui prodiguer des conseils, le cas échéant. De façon générale, vous gagneriez à lui faire comprendre les avantages du travail d'équipe et l'importance de rallier le groupe vers un objectif commun, même si certains ont des opinions divergentes.

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.

AGILITÉ

À titre de leader, cette personne pourrait exprimer certaines préoccupations par rapport aux nouvelles idées et au changement. Elle pourrait également ne pas être portée à réagir rapidement lorsque l'ambiguïté est grande. Votre organisation gagnerait à lui offrir un environnement relativement stable et des mandats qui comportent une plus grande part de continuité que de changement. Il pourrait aussi être bénéfique de lui rappeler l'importance de démontrer de l'ouverture vis-à-vis des idées de ses collègues. N'hésitez pas à lui offrir votre soutien lors de changements organisationnels importants.

CENTRÉ RÉSULTATS

Cette personne se montrera soucieuse que son équipe performe. Elle mettra l'accent sur le dépassement des cibles de performance et cherchera des façons d'amener son équipe à surpasser les objectifs. Vous obtiendrez le meilleur de cet individu en lui fixant des objectifs ambitieux et en vous assurant de lui fournir les ressources et les outils dont il a besoin pour les atteindre. Il faudra parfois lui rappeler de diminuer son niveau d'exigence par rapport à son équipe. Vous pourriez également vérifier avec cette personne l'importance qu'elle accorde au fait d'équilibrer l'atteinte des résultats, la qualité du travail ainsi que l'ambiance de travail.

QUESTIONS D'ENTREVUE

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

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?

AGILITÉ

- Parlez-moi d'un moment récent où vous avez vécu un imprévu important au travail.
 - Quel était votre niveau de confort dans cette situation?
 - Quelles stratégies avez-vous utilisées pour faire face à cet imprévu? Quel a été le résultat?