

# évaluation

Go

---

**PROFESSIONNEL  
TECHNIQUE  
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 de professionnel dans un rôle technique. Les postes de professionnels techniques considérés par ce rapport requièrent une expertise dans un domaine spécialisé, acquise à l'aide d'une formation poussée et demandant d'exercer une activité à caractère intellectuel.

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 professionnel technique
	COTE D'ADÉQUATION GLOBALE	- Une cote d'adéquation globale entre les résultats obtenus par l'individu aux compétences clés pour un poste de professionnel technique 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 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 professionnel technique. 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 professionnel technique.

### 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 professionnel technique.

Moyenne

VISION	<b>Habilité de raisonnement abstrait</b> <i>Capacité à comprendre et à assimiler de nouvelles informations abstraites.</i>	Supérieur à la moyenne
	<b>Pensée conceptuelle</b> <i>Tendance à apprécier la résolution de problèmes complexes qui exigent de comprendre les situations en profondeur et à proposer facilement des solutions.</i>	Supérieur à la moyenne
	<b>Profondeur d'analyse</b> <i>Tendance à rechercher des informations supplémentaires, à anticiper les obstacles potentiels et à prendre du recul pour raffiner sa compréhension des situations avant d'intervenir.</i>	Légèrement inférieur à la moyenne
	<b>Sens de l'innovation</b> <i>Tendance à générer des idées créatives et à introduire des nouveautés.</i>	Légèrement inférieur à la moyenne
RÉALISATION	<b>Suivi des indicateurs</b> <i>Tendance à suivre la performance organisationnelle en analysant des indicateurs clés opérationnels ou financiers et à intervenir en présence d'écarts.</i>	Légèrement inférieur à la moyenne
RELATION	<b>Collaboration</b> <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>	Nettement inférieur à la moyenne
	<b>Considération pour les clients</b> <i>Tendance à vouloir comprendre les besoins des clients et à prioriser la satisfaction de ceux-ci.</i>	Nettement inférieur à la moyenne
	<b>Influence en groupe</b> <i>Tendance à susciter l'adhésion des autres à ses actions et à ses idées en intervenant de façon active et avec aisance dans les discussions.</i>	Légèrement inférieur à la moyenne
GESTION DE SOI	<b>Gestion du stress</b> <i>Tendance à demeurer calme et à conserver une performance stable sous pression.</i>	Supérieur à la moyenne
	<b>Agilité</b> <i>Tendance à s'adapter rapidement, à se montrer flexible et à gérer l'ambiguïté.</i>	Supérieur à la moyenne
	<b>Rigueur</b> <i>Tendance à respecter les règles et les procédures, à rester en maîtrise de ses dossiers et à travailler de façon ordonnée et structurée.</i>	Légèrement inférieur à la moyenne

Légende

■ Supérieur à la moyenne

■ Légèrement inférieur à la moyenne

■ Nettement inférieur à la moyenne



ADÉQUATION PARTIELLE INFÉRIEURE 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 :

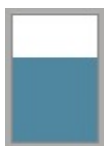
- Avoir besoin de peu de soutien pour composer avec de nouvelles notions abstraites.
- Assimiler rapidement l'information, ce qui leur permet de résoudre des problèmes complexes.



### Pensée conceptuelle

Les personnes ayant un score similaire ont tendance à :

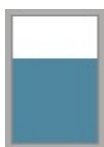
- Approfondir naturellement leurs réflexions sur des problèmes, même s'ils sont complexes, et aimer rechercher des solutions à ces derniers.
- Être en mesure d'imaginer et de proposer aisément plusieurs solutions afin de répondre à une situation complexe.



### Profondeur d'analyse

Les personnes ayant un score similaire ont tendance à :

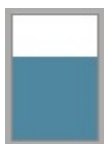
- Rechercher les informations manquantes afin de tirer des conclusions générales sur une situation donnée.
- Se pencher sur les liens directs ou évidents entre différentes facettes d'une situation et s'attarder majoritairement aux enjeux saillants dans leur recherche de solutions.



### Sens de l'innovation

Les personnes ayant un score similaire ont tendance à :

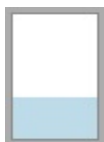
- Favoriser ou proposer de nouvelles idées lorsque le contexte s'y prête.
- Assurer la mise en œuvre d'une nouvelle idée après qu'elle a fait l'objet d'une période d'essai.



**Suivi des indicateurs**

Les personnes ayant un score similaire ont tendance à :

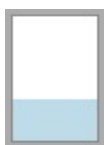
- Déterminer des indicateurs de manière sommaire pour effectuer le suivi de la progression des dossiers.
- Intervenir auprès de leurs collaborateurs lorsque les écarts observés par rapport aux cibles organisationnelles sont évidents.



**Collaboration**

Les personnes ayant un score similaire ont tendance à :

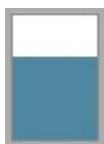
- Prioriser leurs objectifs et intérêts personnels et se montrer peu disponibles pour soutenir les objectifs du groupe.
- Éprouver de la difficulté à s'intégrer aux échanges en groupe et parfois compromettre la synergie dans leur équipe.



**Considération pour les clients**

Les personnes ayant un score similaire ont tendance à :

- Omettre de prendre en considération les besoins de leurs clients ou des citoyens dans leurs interventions.
- Se soucier peu de la réalité et des préoccupations de leurs clients ou des citoyens et accorder peu d'importance à leur impact sur ces derniers.



**Influence en groupe**

Les personnes ayant un score similaire ont tendance à :

- Exprimer aisément leurs idées lorsque celles-ci sont alignées avec l'orientation générale que prend le groupe.
- Partager leurs opinions et leurs idées lorsque l'occasion est favorable et chercher à adapter leurs comportements face aux résistances de leurs interlocuteurs.



**Gestion du stress**

Les personnes ayant un score similaire ont tendance à :

- Percevoir les facteurs de stress comme des défis, et ce, en agissant sur les éléments sous leur contrôle tout en maintenant une distance par rapport aux éléments hors de leur contrôle.
- Mettre en place des stratégies leur permettant de rester efficaces et concentrées sur les objectifs même 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.



**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 :

#### Gestion du stress

- Comprendre les stratégies de gestion du stress qui lui permettent de rester concentrée lorsque la pression monte et ne pas hésiter à les faire connaître aux membres de son équipe.
- Servir de modèle ou de coach pour relativiser les situations stressantes auprès de collègues moins habiles dans leur gestion du stress.

#### Agilité

- Choisir des mandats variés qui requièrent de s'adapter rapidement et de prendre des risques calculés.
- Rechercher des occasions d'aider des collègues moins agiles en partageant son enthousiasme par rapport à la nouveauté et se faire le promoteur des changements qui ont un impact sur l'équipe.

#### Contrôle perçu sur les événements

- Déterminer dans quelle mesure ses efforts ont contribué au succès d'une situation et comment les facteurs externes ont eu un impact négatif sur celle-ci.
- Aider ses collègues à mieux cerner les situations où ils ont le contrôle sur les obstacles se dressant sur leur chemin.

#### Volonté et détermination à se développer

- Proposer à son supérieur de se joindre à des initiatives de longue durée comprenant une part d'obstacles et motiver les gens en cours de route.
- Partager les astuces qui permettent de se concentrer naturellement sur l'atteinte des objectifs afin d'inspirer les autres à se dépasser.

## PRINCIPAUX POINTS DE VIGILANCE

---

Il serait bénéfique pour la personne évaluée de :

### Considération pour les clients

- Se remémorer les moments où elle-même avait des besoins particuliers en tant que client et réfléchir à la façon dont elle aurait aimé que les interactions se déroulent.
- Solliciter de la rétroaction sur son approche avec la clientèle pour connaître le degré de satisfaction de ses clients et bénéficier de conseils l'aidant à mieux comprendre leurs besoins.

### 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.