****

ASSESSMENT  
CENTER

**PARTICIPANT:**

Date : juillet 2015

**TABLE DES MATIERES ►►►**

[**LE CONTEXTE ►►►** 3](#_Toc424304110)

[**DEMANDE DU CLIENT** 3](#_Toc424304111)

[**DIMENSIONS EVALUEES DANS LE CADRE DE L’ASSESSMENT** 3](#_Toc424304112)

[**LE PROCESSUS** 3](#_Toc424304113)

[**NOTRE EVALUATION ►►►** 4](#_Toc424304114)

[**Résolution de problèmes** 4](#_Toc424304115)

[**Planifier et organiser** 9](#_Toc424304116)

[**Motivation** 13](#_Toc424304117)

[**Créativité** 16](#_Toc424304118)

[**Orientation clients** 20](#_Toc424304119)

[**Communication** 24](#_Toc424304120)

[**Leadership** 28](#_Toc424304121)

[**SYNTHESE ET RECOMMANDATIONS ►►►** 34](#_Toc424304122)

[**APERCU DES RESULTATS** 34](#_Toc424304123)

[**DISCUSSION AUTOUR DES RESULTATS** 34](#_Toc424304124)

[**SYNTHESE ET APPRECIATION DES COMPETENCES EVALUEES** 34](#_Toc424304125)

[**RECOMMANDATIONS DE DEVELOPPEMENT** 34](#_Toc424304126)

**LE CONTEXTE ►►►**

**DEMANDE DU CLIENT**

…

**DIMENSIONS EVALUEES DANS LE CADRE DE L’ASSESSMENT**

Les dimensions choisies sont les suivantes (les plus importantes sont en orange):

* Résolution de problèmes
* Planifier et organiser
* Motivation
* Créativité
* Orientation clients
* Communication
* Leadership

**LE PROCESSUS**

Le participant a été invité à une journée d’évaluation dont le programme était:

* Un outil psychométrique multidimensionnel (CAPP). Le participant a été comparé à XXX
* 2 jeux de rôle et mises en situation et un exercice.
* Un entretien semi-structuré.
* Un entretien de restitution des résultats de CAPP.

**NOTRE EVALUATION ►►►**

|  |
| --- |
| **Résolution de problèmes** |

**Définition**

Prend des décisions appropriées, fondées sur l'analyse rationnelle des faits.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  |  | **INSTRUMENT PSYCHOMETRIQUE** |

**Résultats de CAPP**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Dimensions CAPP | Définitions des dimensions CAPP | Résultats |
|  | **Autres résultats** |  |
| Stimulation intellectuelle/Créativité | *Valeur de travail* | •••••••••• |
| Redéfinition du problème | *Altérer la signification du problème, p.e. souligner les aspects positifs, le comparer aux aboutissements plus négatifs, etc.* | •••••••••• |
| Capacité à gérer les conflits (Réel) | *Aptitude de négociation, perspective holistique, faculté de synthèse et de recherche d'alternatives.* | •••••••••• |
| Capacité à gérer les conflits (Idéal) |  | •••••••••• |
| Approche méthodique (Réel) | *Ordre, ponctualité, discipline personnelle, attentif aux détails, sens de l'organisation.* | •••••••••• |
| Approche méthodique (Idéal) | *Ordre, ponctualité, discipline personnelle, attentif aux détails, sens de l'organisation.* | •••••••••• |
| Capacité cognitive (Réel) | *Pensée analytique, facilité à apprendre, capacité à résoudre les problèmes.* | •••••••••• |
| Capacité cognitive (Idéal) | *Pensée analytique, facilité à apprendre, capacité à résoudre les problèmes.* | •••••••••• |
| Autonomie | *Une personne extrêmement autonome présente une tendance à agir et penser de manière autonome, indépendamment des opinions et du comportement d'autrui. Elle est indépendante, compte sur elle-même, autonome et individualiste.* | •••••••••• |
| Confiance en soi | *Une personne avec une forte confiance en soi se fie à ses capacités personnelles; elle a un haut degré de respect de soi, est fière, sûre, parfois égocentrique et auto-suffisante.* | •••••••••• |
| Caractère consciencieux | *Une personne consciencieuse prend ses responsabilités très au sérieux et valorise les aboutissements. Elle est méticuleuse, soigneuse et ordonnée.* | •••••••••• |
| Besoin de sensations fortes | *Une personne avec un besoin de sensations fortes est constamment à l'affût d'activités nouvelles qui ne sont pas sans risque. Elle est aventurière et tape-à-l'œil.* | •••••••••• |
| Déduction | *Capacité à tirer des conclusions, à déduire des liens à partir d'informations données.* | •••••••••• |
| Implication | *Capacité à tirer des conclusions, à déduire des liens à partir d'informations données.* | •••••••••• |
| Faits/Opinions | *Aptitude à distinguer des faits et des opinions.* | •••••••••• |
| Mémoire à court terme |  | •••••••••• |
| Régulation | *Capacité de réguler sa réactivité émotionnelle de façon optimale, en évitant d'être "submergé" par ses émotions.* | •••••••••• |
| Recherche de support social | *Rechercher du support (famille, amis, professionnels) pour résoudre le problème ou en atténuer les conséquences.* | •••••••••• |
| Résolution de problèmes | *Pensées et comportements orientés vers la prise en charge du problème, identification d'options et recherche de solutions.* | •••••••••• |
| Anxiété | *Une personne fortement anxieuse a tendance à se faire facilement du souci pour des problèmes réels ou potentiels; elle est inquiète, tendue, pessimiste, sur ses gardes.* | •••••••••• |
| Contrôle externe | *Une personne à contrôle externe a tendance à attribuer la responsabilité de ce qui lui advient dans la vie à une source extérieure, telle que la fatalité ou les actions d'autrui et non à ses propres actions.* | •••••••••• |
| Rumination | *Penser sans arrêt aux causes et conséquences du problème (sans pour autant chercher à le résoudre) à tel point d'en oublier le reste.* | •••••••••• |
| Refoulement | *S'engager dans des activités cognitives ou des actions visibles pour éviter de penser au problème.* | •••••••••• |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  |  | **Compétences** |

|  |  |
| --- | --- |
| **Comportements clés** | **Définitions des comportements clés** |
| Identifie les enjeux, les problèmes et les opportunités | Est capable de reconnaître les problèmes et les opportunités et sait déterminer si une action est nécessaire. |
| Recueille l'information | Identifie la nécessité et recueille les informations afin de mieux comprendre les enjeux, les problèmes et les opportunités. |
| Interprète l'information | Intègre les informations à partir d'une variété de sources; détecte les tendances, les associations et les relations de cause à effet. |
| Génère des alternatives | Crée des options pertinentes pour aborder les problèmes/opportunités et atteindre les résultats souhaités. |
| Choisit les mesures appropriées | Prend des décisions dans un délai raisonnable. |
| Implique les autres | Inclut les autres dans le processus de prise de décision comme une garantie d'obtenir de bonnes informations, prend les décisions les plus appropriées et s'assure le "buy-in" et la compréhension des décisions qui en découlent. |

**Comportements génériques observés durant l’assessment**

Les comportements observés sont en orange dans le tableau ci-dessous; ceux non observés sont en gris:

|  |  |
| --- | --- |
| **Exemples de comportements positifs** | **Exemples de comportements négatifs** |
| Utilise le jugement pour anticiper les possibles implications des décisions. | Prend des décisions sans tenir compte des alternatives disponibles. |
| Recherche l’information, analyse l’information, et choisit la meilleure option. | Prend des décisions sans tenir compte des conséquences à long terme. |
| Mesure les bénéfices, les risques et les conséquences des décisions. | Consulte toutes les personnes disponibles pour prendre une décision, même lorsque le temps est un facteur critique. |
| Prend en compte l’impact des décisions sur de multiples parties prenantes. | Ne parvient pas à informer les parties prenantes principales des décisions importantes. |
| Arrive à des décisions par consensus lorsqu’il/elle travaille en équipe. | Ne parvient pas à suivre les conséquences des décisions. |
| Accepte la responsabilité, de manière générale et pour ses décisions. | Va trop loin et sort de son domaine d’expertise. |
| Anticipe la nécessité d’impliquer les autres dans ses décisions. | Utilise une gamme limitée d’informations pour prendre des décisions importantes. |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  |  | **EXERCICE SITUATIONNELS ET ENTRETIEN SEMI-STRUCTURE** |

**STAR 1 ET 2**

* …

**Discours (image)**

* …

**Jeu de rôle**

* …

**Question situationnelle**

* …

**Leaderless group**

* …

**Entretien semi-structuré**

* …

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  |  | **FORCES** |

* …

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  |  | **POINTS DE DEVELOPPEMENT** |

* …

|  |
| --- |
| **Planifier et organiser** |

**Définition**

Capacité à maintenir les activités organisationnelles, départementales et personnelles axées sur l’atteinte des objectifs fixés.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  |  | **INSTRUMENT PSYCHOMETRIQUE** |

**Résultats de CAPP**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Dimensions CAPP | Définitions des dimensions CAPP | Résultats |
|  | **Autres résultats** |  |
| Indépendance/Décisions | *Valeur de travail* | •••••••••• |
| Redéfinition du problème | *Altérer la signification du problème, p.e. souligner les aspects positifs, le comparer aux aboutissements plus négatifs, etc.* | •••••••••• |
| Caractère consciencieux | *Une personne consciencieuse prend ses responsabilités très au sérieux et valorise les aboutissements. Elle est méticuleuse, soigneuse et ordonnée.* | •••••••••• |
| Impulsivité | *Une personne impulsive anticipe rarement ses plans et ses décisions et agit généralement spontanément selon ses désirs et ses idées. Elle est émotive, sans inhibition, hâtive et d'humeur changeante.* | •••••••••• |
| Approche méthodique (Réel) | *Ordre, ponctualité, discipline personnelle, attentif aux détails, sens de l'organisation.* | •••••••••• |
| Approche méthodique (Idéal) | *Ordre, ponctualité, discipline personnelle, attentif aux détails, sens de l'organisation.* | •••••••••• |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  |  | **Compétences** |

|  |  |
| --- | --- |
| **Comportements clés** | **Définitions des comportements clés** |
| Etablit les priorités | Identifie les activités et tâches plus ou moins critiques; ajuste les priorités le cas échéant. |
| Détermine les tâches et les ressources | Détermine les besoins du projet/mission en les décomposant en tâches; identifie les équipements, le matériel et les personnes nécessaires; et coordone avec les partenaires internes et externes. |
| Etablit les horaires | Prévoit suffisamment de temps pour accomplir son propre travail et celui des autres; évite les conflits de planning/horaires; développe des calendriers et des étapes. |
| Exploite les ressources | Tire parti des ressources disponibles (personnes, processus, services et outils) pour terminer le travail de manière efficace. |
| Reste concentré | Utilise efficacement son temps et évite que des questions ou des distractions inutiles viennent interférer avec l'achèvement du travail. |

**Comportements génériques observés durant l’assessment**

Les comportements observés sont en orange dans le tableau ci-dessous; ceux non observés sont en gris:

|  |  |
| --- | --- |
| **Exemples de comportements positifs** | **Exemples de comportements négatifs** |
| Utilise un système de suivi du temps et des engagements (par exemple, calendrier, système de remplissage). | Perd de vue l’ensemble lorsqu’il se focalise sur des détails. |
| Prend note des projets sous une forme exploitable par tous. | Examine les progressions de manière irrégulière, ou seulement lorsqu’il est confronté à des situations de crise. |
| Prend note des calendriers et des étapes clés pour les projets importants. | Ne parvient pas à impliquer les personnes intéressées et les intervenants lorsque les plans changent. |
| Implique les autres, lorsque c’est possible, lors de l'élaboration des projets. | Manque souvent les délais ou ne parvient pas à terminer des travaux. |
| Suit l'avancement des projets, y compris les variables ayant une incidence budgétaire et la qualité des produits. | Permet aux anciens processus de travail de conduire un plan sans questionner l’efficacité ou considérer des options. |
| Considère la priorité des tâches lorsqu'il élabore des projets. | Adhère de façon rigide aux plans, même lorsqu’il est confronté à des informations nouvelles et contradictoires. |
| Etablit des plans d'urgence. | Ne parvient pas à utiliser les ressources disponibles de manière efficace |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  |  | **EXERCICE SITUATIONNELS ET ENTRETIEN SEMI-STRUCTURE** |

**STAR 1 ET 2**

* …

**Discours (image)**

* …

**Jeu de rôle**

* …

**Question situationnelle**

* …

**Leaderless group**

* …

**Entretien semi-structuré**

* …

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  |  | **FORCES** |

* …

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  |  | **POINTS DE DEVELOPPEMENT** |

* …

|  |
| --- |
| **Motivation** |

**Définition**

Utilise des styles et des méthodes interpersonnelles qui inspirent et guident les individus vers des niveaux plus élevés de performance; comprend ce qui motive les gens et utilise des outils de façon appropriée pour atteindre les objectifs.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  |  | **INSTRUMENT PSYCHOMETRIQUE** |

**Résultats de CAPP**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Dimensions CAPP | Définitions des dimensions CAPP | Résultats |
|  | **Autres résultats** |  |
| Energie personnelle (Réel) | *Optimisme, énergie, élan, enthousiasme, dynamisme, vigueur.* | •••••••••• |
| Energie personnelle (Idéal) | *Optimisme, énergie, élan, enthousiasme, dynamisme, vigueur.* | •••••••••• |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  |  | **Compétences** |

|  |  |
| --- | --- |
| **Comportements clés** | **Définitions des comportements clés** |
| Inspires effort | Uses appropriate words and actions to help others envision and move toward higher levels of performance; stimulates enthusiasm for potential accomplishments. |
| Renforce la confiance dans le succès | Communique des attentes élevées pour la performance des autres et la confiance en leur capacité à exceller. |
| Démontre une volonté d'agir | Définit un exemple de détermination et d'efforts en prenant rapidement des mesures pour résoudre les problèmes dans le milieu de travail; ne laisse pas les problèmes s'aggraver par négligence. |
| Supports the organization | Demonstrates and communicates passion for the organization's decisions and direction; builds support for and identification with the organization's mission. |

**Comportements génériques observés durant l’assessment**

Les comportements observés sont en orange dans le tableau ci-dessous; ceux non observés sont en gris:

|  |  |
| --- | --- |
| **Exemples de comportements positifs** | **Exemples de comportements négatifs** |
| Varies rewards and recognition to the target audience. | Ne se soucie pas des attitudes ou des motivations de ses collègues. |
| Montre une approche confiante dans des situations difficiles. | Evite d'admettre ses propres erreurs ou limitations. |
| Highlights benefits specific to the target audience when requesting action or support. | Délivre des messages ou des comportements incohérents en travaillant avec les autres. |
| Entretient des rapports honnêtes avec les autres et exprime ses sentiments ouvertement afin de créer une relation de confiance. | Interprète mal les signaux verbaux ou non verbaux en essayant de motiver les autres. |
| Mène en donnant l'exemple; ne demande pas aux autres de faire ce qu'il/elle ne voudrait pas faire lui/elle-même. | Ne parvient pas à reconnaître l'importance de motiver les autres. |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  |  | **EXERCICE SITUATIONNELS ET ENTRETIEN SEMI-STRUCTURE** |

**STAR 1 ET 2**

* …

**Discours (image)**

* …

**Jeu de rôle**

* …

**Question situationnelle**

* …

**Leaderless group**

* …

**Entretien semi-structuré**

* …

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  |  | **FORCES** |

* …

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  |  | **POINTS DE DEVELOPPEMENT** |

* …

|  |
| --- |
| **Créativité** |

**Définition**

Développe de nouvelles idées et des solutions uniques et novatrices aux problèmes. Génère de nouvelles idées facilement.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  |  | **INSTRUMENT PSYCHOMETRIQUE** |

**Résultats de CAPP**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Dimensions CAPP | Définitions des dimensions CAPP | Résultats |
|  | **Autres résultats** |  |
| Stimulation intellectuelle/Créativité | *Valeur de travail* | •••••••••• |
| Utilisation d'objets | *Capacité à trouver des solutions innovantes.* | •••••••••• |
| Imagination de causes | *Capacité à imaginer des raisons à une situation donnée.* | •••••••••• |
| Créativité (Réel) | *Génère des idées, imaginatif, grande originalité, esprit inventif.* | •••••••••• |
| Créativité (Idéal) | *Génère des idées, imaginatif, grande originalité, esprit inventif.* | •••••••••• |
| Capacité cognitive (Réel) | *Pensée analytique, facilité à apprendre, capacité à résoudre les problèmes.* | •••••••••• |
| Capacité cognitive (Idéal) | *Pensée analytique, facilité à apprendre, capacité à résoudre les problèmes.* | •••••••••• |
| Déduction | *Capacité à tirer des conclusions, à déduire des liens à partir d'informations données.* | •••••••••• |
| Implication | *Capacité à tirer des conclusions, à déduire des liens à partir d'informations données.* | •••••••••• |
| Faits/Opinions | *Aptitude à distinguer des faits et des opinions.* | •••••••••• |
| Mémoire à court terme |  | •••••••••• |
| Stimulation intellectuelle/Créativité | *Valeur de travail* | •••••••••• |
| Confiance en soi | *Une personne avec une forte confiance en soi se fie à ses capacités personnelles; elle a un haut degré de respect de soi, est fière, sûre, parfois égocentrique et auto-suffisante.* | •••••••••• |
| Recherche de support social | *Rechercher du support (famille, amis, professionnels) pour résoudre le problème ou en atténuer les conséquences.* | •••••••••• |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  |  | **Compétences** |

|  |  |
| --- | --- |
| **Comportements clés** | **Définitions des comportements clés** |
| Est capable d'apporter plusieurs alternatives | Défie les procédures actuelles pour développer d'autres alternatives. |
| Recherche une amélioration pour différentes tâches | Recherche des moyens d'améliorer tous les aspects du poste. |
| Apporte des suggestions en réfléchissant activement | Réfléchit activement pour développer de nouvelles idées et suggestions. |
| Démontre une vision élargie | Développe plusieurs approches ou solutions à un problème. |
| Trouve rapidement et avec précision les causes/raisons aux circonstances | Lorsqu'il/elle est confronté(e) à des circonstances ou des situations, est en mesure de déduire les raisons précises qui pourraient en être l'origine. |
| Génère rapidement des idées | Est capable de trouver des solutions différentes à un problème, ou des idées différentes à une situation. |

**Comportements génériques observés durant l’assessment**

Les comportements observés sont en orange dans le tableau ci-dessous; ceux non observés sont en gris:

|  |  |
| --- | --- |
| **Exemples de comportements positifs** | **Exemples de comportements négatifs** |
| Défie le statu quo en examinant constamment les processus de travail personnels et en interrogeant les processus traditionnels ou établis afin d'apporter des améliorations. | Fait preuve de rigidité in approach to travail. |
| Applique efficacement les pratiques ou processus existants à de nouvelles situations de travail. | Accepte le statu quo et adhère aux méthodes classiques de travail. |
| Prend des mesures appropriées pour résoudre les inefficacités dans les processus de travail et établit de meilleures façons de faire le travail. | Ne parvient pas à générer et mettre en œuvre des approches nouvelles et créatives. |
| Trouve facilement diverses et précises causes/raisons aux circonstances ou situations. | Résiste au changement et discute souvent ouvertement à propos de sa réticence à adopter de nouvelles pratiques, even in the face of compelling evidence for a new course of action. |
| Génère facilement et créativement diverses idées à la suite d'un problème ou d'une situation. | A du mal à trouver des causes/raisons à des circonstances ou des situations. |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  |  | **EXERCICE SITUATIONNELS ET ENTRETIEN SEMI-STRUCTURE** |

**STAR 1 ET 2**

* …

**Discours (image)**

* …

**Jeu de rôle**

* …

**Question situationnelle**

* …

**Leaderless group**

* …

**Entretien semi-structuré**

* …

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  |  | **FORCES** |

* …

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  |  | **POINTS DE DEVELOPPEMENT** |

* …

|  |
| --- |
| **Orientation clients** |

**Définition**

Capacité à comprendre les besoins des clients et leur délivrer des produits/services de manière adaptée.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  |  | **INSTRUMENT PSYCHOMETRIQUE** |

**Résultats de CAPP**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Dimensions CAPP | Définitions des dimensions CAPP | Résultats |
|  | **Auto-évaluation** |  |
| Besoin de contacts personnels (Réel) | *Sociabilité, sentiment d'appartenance, convivialité, valorisation de la famille et des amis.* | •••••••••• |
| Besoin de contacts personnels (Idéal) | *Sociabilité, sentiment d'appartenance, convivialité, valorisation de la famille et des amis.* | •••••••••• |
| Facultés de communication (Réel) | *Aisance d'élocution, persuasif, sensibilité interpersonnelle, empathie.* | •••••••••• |
| Facultés de communication (Idéal) | *Aisance d'élocution, persuasif, sensibilité interpersonnelle, empathie.* | •••••••••• |
|  | **Autres résultats** |  |
| Agressivité | *Une personne agressive agit envers les autres d'une manière audacieuse, assertive, voire sèche. Elle est négative, hostile, désapprobatrice, belliqueuse, critique et argumentative.* | •••••••••• |
| Naturel chaleureux | *Une personne chaleureuse se fait un point d'honneur de cultiver de bonnes relations avec autrui qu'elle cherche à valoriser; elle se montre indulgente, compréhensive et encourageante.* | •••••••••• |
| Utilisation d'objets | *Capacité à trouver des solutions innovantes.* | •••••••••• |
| Imagination de causes | *Capacité à imaginer des raisons à une situation donnée.* | •••••••••• |
| Altruisme | *Une personne extrêmement altruiste se préoccupe du bien-être d'autrui avant son bien-être personnel. Elle est désintéressée, dévouée, respectueuse d'autrui, charitable et nie ses propres intérêts.* | •••••••••• |
| Pessimisme | *Une personne pessimiste adopte une vision résignée de la vie. Elle est malheureuse, triste, apathique et dénuée d'espoir.* | •••••••••• |
| Energie personnelle (Réel) | *Optimisme, énergie, élan, enthousiasme, dynamisme, vigueur.* | •••••••••• |
| Energie personnelle (Idéal) | *Optimisme, énergie, élan, enthousiasme, dynamisme, vigueur.* | •••••••••• |
| Confiance en soi | *Une personne avec une forte confiance en soi se fie à ses capacités personnelles; elle a un haut degré de respect de soi, est fière, sûre, parfois égocentrique et auto-suffisante.* | •••••••••• |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  |  | **Compétences** |

|  |  |
| --- | --- |
| **Comportements clés** | **Définitions des comportements clés** |
| Cherche à comprendre les clients | Cherche activement des informations pour comprendre les circonstances, les problèmes, les attentes et les besoins des clients. |
| Renseigne les clients | Partage l'information avec les clients afin d'améliorer leur compréhension des  problèmes et des capacités. |
| Etablit des relations de collaboration | Établit de bonnes relations et des liens de coopération avec les clients. |
| Prend des mesures pour répondre aux besoins et préoccupations des clients | Considère la façon dont les actions ou les plans auront un impact sur les clients; réagit rapidement pour répondre aux besoins des clients et résoudre les problèmes; évite les "sur-engagements". |
| Met en place des systèmes de feedback de la part des clients | Met en œuvre des moyens efficaces pour surveiller et évaluer les préoccupations, problèmes et la satisfaction des clients, et anticiper les besoins des clients. |

**Comportements génériques observés durant l’assessment**

Les comportements observés sont en orange dans le tableau ci-dessous; ceux non observés sont en gris:

|  |  |
| --- | --- |
| **Exemples de comportements positifs** | **Exemples de comportements négatifs** |
| Anticipe les besoins des clients. | Attend que les problèmes des clients émergent au lieu d’anticiper de manière proactive les problèmes potentiels. |
| Répond en temps opportun aux besoins des clients. | Utilise les règles et les procédures comme excuses pour ne pas remplir l’entière satisfaction du client. |
| Etablit rapidement une relation et une crédibilité avec les clients en étant amical, patient et joyeux. | Compromet l’intégrité de l’organisation en essayant de satisfaire des clients déraisonnables. |
| Implique le client lorsqu’il doit prendre des décisions importantes. | Fait des promesses aux clients qui sont irréalistes et impossibles à délivrer. |
| Prend la responsabilité de résoudre les plaintes des clients. | Permet aux plaintes des clients de d’escalader avant de tenter d’apporter une solution. |
| Considère l’impact sur les clients avant de prendre des décisions importantes. | Fournit des solutions avant de comprendre pleinement les besoins ou les exigences du client. |
| Est ouvert aux besoins des clients et y répond lorsque cela est possible. | Ne parvient pas à considérer les clients internes comme des clients. |
| Cherche activement le feedback des clients. | Evite les situations nécessitant un contact avec le client. |
| Aide le client à prendre la meilleure décision en expliquant soigneusement les avantages et les désavantages des décisions. | Fonctionne avec les clients dans un style conflictuel. |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  |  | **EXERCICE SITUATIONNELS ET ENTRETIEN SEMI-STRUCTURE** |

**STAR 1 ET 2**

* …

**Discours (image)**

* …

**Jeu de rôle**

* …

**Question situationnelle**

* …

**Leaderless group**

* …

**Entretien semi-structuré**

* …

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  |  | **FORCES** |

* …

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  |  | **POINTS DE DEVELOPPEMENT** |

* …

|  |
| --- |
| **Communication** |

**Définition**

Transmettre clairement les informations et les idées par une variété de manières (orale ou écrite) de façon engageante, intelligible, et mémorable.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  |  | **INSTRUMENT PSYCHOMETRIQUE** |

**Résultats de CAPP**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Dimensions CAPP | Définitions des dimensions CAPP | Résultats |
|  | **Autres résultats** |  |
| Extraversion | *Une personne extravertie a un comportement grégaire et sociable.* | •••••••••• |
| Expressivité | *Tendance à exprimer ses sentiments de façon prononcée, grande capacité de communiquer ses émotions.* | •••••••••• |
| Facultés de communication (Réel) | *Aisance d'élocution, persuasif, sensibilité interpersonnelle, empathie.* | •••••••••• |
| Facultés de communication (Idéal) | *Aisance d'élocution, persuasif, sensibilité interpersonnelle, empathie.* | •••••••••• |
| Confiance en soi | *Une personne avec une forte confiance en soi se fie à ses capacités personnelles; elle a un haut degré de respect de soi, est fière, sûre, parfois égocentrique et auto-suffisante.* | •••••••••• |
| Naturel chaleureux | *Une personne chaleureuse se fait un point d'honneur de cultiver de bonnes relations avec autrui qu'elle cherche à valoriser; elle se montre indulgente, compréhensive et encourageante.* | •••••••••• |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  |  | **Compétences** |

|  |  |
| --- | --- |
| **Comportements clés** | **Définitions des comportements clés** |
| Organise la communication | Précise le but et l'importance; souligne les principaux points; suit un ordre logique. |
| Maintient l'attention de l'audience | Maintient l'audience engagée par l'utilisation de techniques telles que des analogies, des illustrations, le langage corporel et l'inflexion de la voix. |
| S'adapte à l'audience | Adapte le message à l'expérience, le contexte social et les attentes de l'audience; utilise des termes, des exemples et des analogies qui sont compréhensibles pour l'audience. |
| Recherche la compréhension de l'audience | Recherche l'attention de l'audience; contrôle la compréhension; présente le message de différentes façons afin d'améliorer la compréhension. |
| Adhère aux conventions acceptées | Utilise la syntaxe, le rythme, le volume, la diction et la mécanique appropriés par rapport au support utilisé. |
| Comprend la communication des autres | Assiste aux messages des autres; interpréte correctement les messages et réagit de façon appropriée. |

**Comportements génériques observés durant l’assessment**

Les comportements observés sont en orange dans le tableau ci-dessous; ceux non observés sont en gris:

|  |  |
| --- | --- |
| **Exemples de comportements positifs** | **Exemples de comportements négatifs** |
| Communique avec clarté et concision. | Répond aux autres sans les écouter. |
| Utilise le language approprié pour le public cible. | Interrompt fréquemment les autres avant qu'ils ne terminent une phrase. |
| S'assure que les autres ont compris le message voulu. | Ne parvient pas à reconnaître les points importants et le but de la communication des autres. |
| Encourage la communication bidirectionnelle. | Ne vérifie pas la compréhension de l'autre; ne parvient pas à reconnaître quand les autres ne comprennent pas. |
| Écoute attentivement pour comprendre le message avant de répondre. | Utilise le jargon ou le langage technique avec une audience qui ne comprend pas. |
| Est capable de comprendre et d'interpréter des documents écrits tel que requis par le poste/rôle. | Utilise le même niveau de langage pour toutes les audiences, résultant en confusion et incompréhension. |
| Prépare des rapports et des documents de manière concise et structurée. | Est soit trop bref soit élabore trop, quelles que soient les exigences de la situation. |
| Accurately summarizes complex information when updating others. | Fait usage inapproprié du langage du corps, véhiculant ainsi le mauvais message. |
| Démontre une utilisation appropriée et efficace du langage du corps. | Ne parvient pas à communiquer tous les détails pertinents aux parties prenantes clés. |
| Interprète et réagit de façon appropriée au langage du corps et signes non verbaux des autres. | Est incapable de communiquer des pensées et des idées dans un contexte de groupe. |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  |  | **EXERCICE SITUATIONNELS ET ENTRETIEN SEMI-STRUCTURE** |

**STAR 1 ET 2**

* …

**Discours (image)**

* …

**Jeu de rôle**

* …

**Question situationnelle**

* …

**Leaderless group**

* …

**Entretien semi-structuré**

* …

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  |  | **FORCES** |

* …

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  |  | **POINTS DE DEVELOPPEMENT** |

* …

|  |
| --- |
| **Leadership** |

**Définition**

Capacité à encourager la participation et à influencer le cours des travaux pour atteindre les objectifs fixés par l’organisation.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  |  | **INSTRUMENT PSYCHOMETRIQUE** |

**Résultats de CAPP**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Dimensions CAPP | Définitions des dimensions CAPP | Résultats |
|  | **Autres résultats** |  |
| Leadership/Autorité | *Valeur de travail* | •••••••••• |
| Indépendance/Décisions | *Valeur de travail* | •••••••••• |
| Influence/Changement | *Valeur de travail* | •••••••••• |
| Potentiel cadre |  | •••••••••• |
| Besoin de pouvoir (Réel) | *Dominance, esprit de compétition, besoin de contrôle, cherche à exercer de l'autorité, désir d'être le meilleur.* | •••••••••• |
| Besoin de pouvoir (Idéal) | *Dominance, esprit de compétition, besoin de contrôle, cherche à exercer de l'autorité, désir d'être le meilleur.* | •••••••••• |
| Efficacité managériale (Réel) | *Gère bien son temps et ses ressources, orienté sur les objectifs à atteindre, sait planifier, capacité d'établir des priorités.* | •••••••••• |
| Efficacité managériale (Idéal) | *Gère bien son temps et ses ressources, orienté sur les objectifs à atteindre, sait planifier, capacité d'établir des priorités.* | •••••••••• |
| Responsabilité (Réel) | *Sens de l'engagement, fiable, responsable, digne de confiance, jugement pondéré.* | •••••••••• |
| Responsabilité (Idéal) | *Sens de l'engagement, fiable, responsable, digne de confiance, jugement pondéré.* | •••••••••• |
| Potentiel de "leadership" (Réel) | *Autorité, prend des initiatives, capacité à déléguer, respect d'autrui, sait promouvoir la cohésion d'un groupe.* | •••••••••• |
| Potentiel de "leadership" (Idéal) | *Autorité, prend des initiatives, capacité à déléguer, respect d'autrui, sait promouvoir la cohésion d'un groupe.* | •••••••••• |
| Facultés de communication (Réel) | *Aisance d'élocution, persuasif, sensibilité interpersonnelle, empathie.* | •••••••••• |
| Facultés de communication (Idéal) | *Aisance d'élocution, persuasif, sensibilité interpersonnelle, empathie.* | •••••••••• |
| Aptitudes interpersonnelles (Réel) | *Chaleureux, avenant, sociable, ayant de l'entregent.* | •••••••••• |
| Aptitudes interpersonnelles (Idéal) | *Chaleureux, avenant, sociable, ayant de l'entregent.* | •••••••••• |
| Capacité à gérer les conflits (Réel) | *Aptitude de négociation, perspective holistique, faculté de synthèse et de recherche d'alternatives.* | •••••••••• |
| Capacité à gérer les conflits (Idéal) |  | •••••••••• |
| Autonomie | *Une personne extrêmement autonome présente une tendance à agir et penser de manière autonome, indépendamment des opinions et du comportement d'autrui. Elle est indépendante, compte sur elle-même, autonome et individualiste.* | •••••••••• |
| Confiance en soi | *Une personne avec une forte confiance en soi se fie à ses capacités personnelles; elle a un haut degré de respect de soi, est fière, sûre, parfois égocentrique et auto-suffisante.* | •••••••••• |
| Naturel chaleureux | *Une personne chaleureuse se fait un point d'honneur de cultiver de bonnes relations avec autrui qu'elle cherche à valoriser; elle se montre indulgente, compréhensive et encourageante.* | •••••••••• |
| Extraversion | *Une personne extravertie a un comportement grégaire et sociable.* | •••••••••• |
| Esprit dominant | *Une personne d'esprit dominant cherche activement à contrôler les autres et à s'ériger en leader. Elle est autoritaire, dominante et assurée.* | •••••••••• |
| Expressivité | *Tendance à exprimer ses sentiments de façon prononcée, grande capacité de communiquer ses émotions.* | •••••••••• |
| Pessimisme | *Une personne pessimiste adopte une vision résignée de la vie. Elle est malheureuse, triste, apathique et dénuée d'espoir.* | •••••••••• |
| Anxiété | *Une personne fortement anxieuse a tendance à se faire facilement du souci pour des problèmes réels ou potentiels; elle est inquiète, tendue, pessimiste, sur ses gardes.* | •••••••••• |
| Agressivité | *Une personne agressive agit envers les autres d'une manière audacieuse, assertive, voire sèche. Elle est négative, hostile, désapprobatrice, belliqueuse, critique et argumentative.* | •••••••••• |
| Irritabilité | *Une personne irritable se montre facilement impatiente et colérique. Elle est de mauvaise humeur, rancunière, facilement frustrée.* | •••••••••• |
| Energie personnelle (Réel) | *Optimisme, énergie, élan, enthousiasme, dynamisme, vigueur.* | •••••••••• |
| Energie personnelle (Idéal) | *Optimisme, énergie, élan, enthousiasme, dynamisme, vigueur.* | •••••••••• |
| Faits/Opinions | *Aptitude à distinguer des faits et des opinions.* | •••••••••• |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  |  | **Compétences** |

|  |  |
| --- | --- |
| **Comportements clés** | **Définitions des comportements clés** |
| Communique l'importance des objectifs de l'organisation | Aide les autres à comprendre les objectifs de l'organisation et leur importance. |
| Pousse les autres à agir | Traduit les objectifs de l'organisation en activités et comportements au jour le jour; guide et motive les autres à prendre des mesures qui appuient les objectifs. |
| Encourage les autres à prendre des responsabilités | Fournit de l'encouragement et du soutien aux autres pour accepter la responsabilité; n'accepte pas le refus de la responsabilité des autres sans remettre en cause. |
| Récompense le fait de vivre au travers de la vision et des valeurs | Reconnaît et récompense les collaborateurs dont les actions soutiennent la vision et les valeurs de l'organisation. |
| Mène les autres au travers de l'exemple, incarne les croyances et valeurs de l'organisation | Utilise les comportements comme un point de référence dans la conduite des activités au jour le jour; aide les autres à voir les liens entre la vision, les valeurs, systèmes et processus de l'organisation; agit comme un enseignant pour faciliter une organisation apprenante plus rapide. |

**Comportements génériques observés durant l’assessment**

Les comportements observés sont en orange dans le tableau ci-dessous; ceux non observés sont en gris:

|  |  |
| --- | --- |
| **Exemples de comportements positifs** | **Exemples de comportements négatifs** |
| Arrive à des décisions par consensus, afin d’acquérir de l'engagement et du "buy-in". | Demande à l'équipe de suivre les instructions sans poser de questions. |
| Dirige avec exemple, en ayant un comportement qui représente les normes et valeurs organisationnelles positives. | Ne donne pas suite aux engagements des autres. |
| Travaille en étroite collaboration avec ceux qui ont des sentiments négatifs ou points de vue opposés afin de développer des solutions « win-win ». | Est incapable de gagner le respect de ses pairs et collègues de travail. |
| Adapte efficacement son style de leadership à des personnes ou des situations. | Evite admettre ses propres erreurs ou limitations. |
| Aide les autres à reconnaître les contributions uniques de tous les membres de l’équipe. | Ne partage pas les réussites ou les récompenses avec d'autres membres de l'équipe. |
| Passe du temps à apprendre sur la façon dont les individus aiment être gérés et récompensés. | N’arrive pas à appliquer les concepts de leadership positifs à son propre comportement. |
| Est soutenant pour les autres et les aide à surmonter les problèmes et défis. | Prend les décisions importantes de manière indépendante. |
| Est prêt à s'impliquer tout en permettant à d'autres de garder la responsabilité. | Ne communique pas les objectifs lorsqu'il demande une action de l'équipe. |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  |  | **EXERCICE SITUATIONNELS ET ENTRETIEN SEMI-STRUCTURE** |

**STAR 1 ET 2**

* …

**Discours (image)**

* …

**Jeu de rôle**

* …

**Question situationnelle**

* …

**Leaderless group**

* …

**Entretien semi-structuré**

* …

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  |  | **FORCES** |

* …

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  |  | **POINTS DE DEVELOPPEMENT** |

* …

**SYNTHESE ET RECOMMANDATIONS ►►►**

**APERCU DES RESULTATS**

…

**DISCUSSION AUTOUR DES RESULTATS**

…

* …

**SYNTHESE ET APPRECIATION DES COMPETENCES EVALUEES**

…

* …

**RECOMMANDATIONS DE DEVELOPPEMENT**

…

* …