



ID-Supervision/Opérations internes

RAPPORT INDIVIDUEL

NOM :

Doe, John

DATE :

2025/05/05



Introduction

Le Test ID-Supervision/Opérations internes (Gsi) a pour objectif d'évaluer la capacité d'une personne candidate à réagir de manière adéquate à diverses situations réalistes pouvant survenir dans un poste de supervision, dans un contexte administratif.

Le test s'appuie sur une taxonomie structurée des rôles et responsabilités associés à la supervision du personnel. Les compétences évaluées sont dérivées d'un regroupement d'éléments issus du modèle théorique développé par Tett et ses collaborateurs, afin de refléter de manière fidèle les exigences du rôle de superviseur.

Le test repose sur des mises en situation réalistes issues du quotidien d'un superviseur en contexte administratif. La personne candidate devait analyser plusieurs communications professionnelles et prendre des décisions adaptées, en fonction de la nature, du degré d'urgence et du contexte de chaque situation.

Ce rapport présente les résultats obtenus pour chacune des compétences évaluées. Il met en lumière les forces de la personne candidate, ses pistes de développement, ainsi que des stratégies concrètes pour soutenir sa progression dans un rôle de supervision.

Niveau ciblé :

Cadre/manager de premier niveau

Contexte administratif :

Responsable du secteur de l'assistance à la clientèle interne impliquant la supervision du personnel offrant du soutien aux équipes opérationnelles.

1 Informations relatives à l'administration du test



Temps restant/Total : 14 min. / 90 min.



Questions répondues/Total : 70 / 70 Questions



Temps ajouté : 0 min.

* temps ajouté à la durée du test pour des mesures d'accommodations

2 Sommaire



Zone de développement

- Résolution de problèmes
- Savoir mobiliser
- Savoir développer les autres

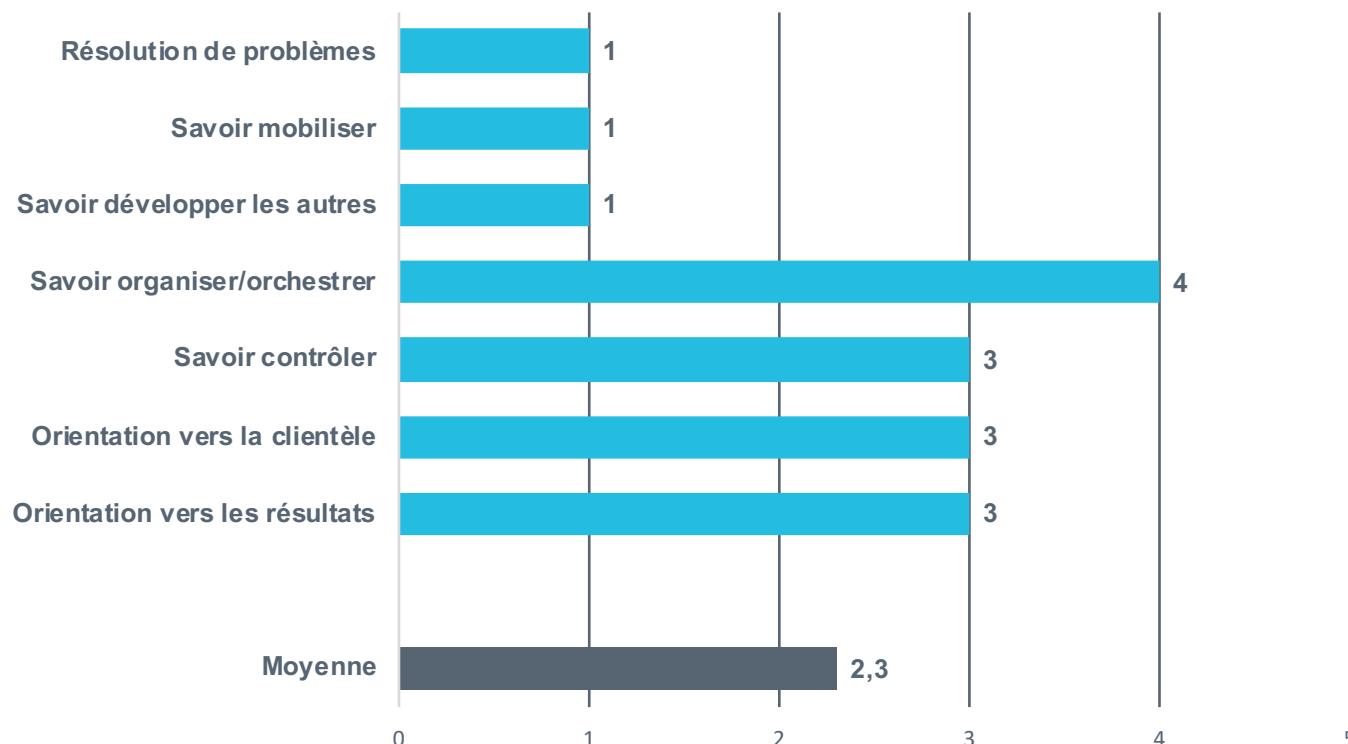


Zone en évolution/maîtrise

- Savoir organiser/orchestrer
- Savoir contrôler
- Orientation vers la clientèle
- Orientation vers les résultats



3 Résultats globaux



Indicateurs de l'échelle d'évaluation

- 5 **Très élevé** : La personne candidate répond aux principaux critères de l'évaluation. Les éléments clés sont abordés de manière adéquate au contexte.
- 4 **Élevé** : La personne candidate répond à plusieurs des principaux critères de l'évaluation. La plupart des éléments clés sont abordés de manière adéquate au contexte.
- 3 **Bon** : La personne candidate répond à quelques critères principaux de l'évaluation. Certains éléments clés sont abordés de manière adéquate au contexte.
- 2 **Faible** : La personne candidate répond de façon limitée aux principaux critères de l'évaluation. Plusieurs éléments clés sont omis ou abordés de manière inadaptée au contexte.
- 1 **Très faible** : La personne candidate répond de façon limitée aux principaux critères de l'évaluation. Plusieurs éléments clés sont omis ou abordés de manière inadaptée au contexte.



4 Résultats détaillés par compétence

RÉSOLUTION DE PROBLÈMES

Résultat :

1/5



Définition : Sait repérer et analyser un problème, évaluer les solutions possibles et choisir celle qui est la plus appropriée.

Un résultat élevé

Cerne rapidement les enjeux clés, organise sa réflexion de manière structurée et prend des décisions appropriées selon le niveau d'urgence. Propose des solutions adaptées au contexte, en mobilisant les perspectives des personnes pertinentes afin d'obtenir une vue d'ensemble claire de la situation et de dégager des pistes d'action opérationnelles et efficaces.

Un résultat faible

Éprouve des difficultés à cerner rapidement les enjeux clés, à structurer sa réflexion et à prendre des décisions adaptées à l'urgence. Les solutions proposées sont souvent incomplètes et ne tiennent pas suffisamment compte des perspectives des parties prenantes, ce qui limite leur portée et leur efficacité sur le plan opérationnel.



Bilan des mesures prises

Cerner les enjeux



La personne candidate a éprouvé des difficultés à repérer les problèmes nécessitant une intervention. Elle a rarement pris le temps d'analyser l'information disponible et les faits entourant la situation avant de sélectionner une solution appropriée.

Prendre en compte les retours



La personne candidate accorde peu d'attention à l'apport des intervenants concernés. Elle entame rarement des échanges pour recueillir l'information nécessaire à la compréhension des situations. Cette absence de démarche collaborative limite sa capacité à prendre des décisions éclairées ou à résoudre efficacement les problèmes rencontrés.

Proposer des solutions



La personne candidate éprouve des difficultés à proposer des solutions adaptées aux situations. Les pistes suggérées manquent de pertinence face aux enjeux présentés et limite la résolution des problèmes rencontrés.



Niveau de difficulté de la compétence : **Difficile à maîtriser**

Développer cette compétence exige beaucoup d'efforts, car elle repose sur des aspects cognitifs, sociaux et émotionnels. Elle doit être mise en pratique dans des contextes variés, ce qui nécessite de la souplesse, du discernement et une adaptation constante.

Quelques astuces pour consolider cette compétence

- 1 **Offrez des occasions encadrées de résolution de problèmes.** Confiez à la personne des mandats ciblés où elle devra analyser une situation, cerner les enjeux, formuler des pistes de solution, et en faire la présentation. Commencer par des situations simples et à faible enjeu, puis augmenter graduellement la complexité et le niveau de responsabilités.
- 2 **Encouragez la démarche réflexive.** Invitez la personne à utiliser une grille d'analyse ou une méthode (ex. QQQCP, arbre de causes, analyse SWOT) pour structurer sa réflexion. Validez avec elle sa démarche pour l'amener à mieux cadrer les enjeux et les solutions.
- 3 **Favorisez le travail collaboratif.** Inciter la personne à consulter des collègues ou d'autres parties prenantes lors de l'analyse de la situation. Cette démarche contribue à enrichir sa compréhension, à intégrer différents points de vue et à développer une vision globale des enjeux.



SAVOIR MOBILISER

Résultat :

1/5



Définition : Capacité à motiver les personnes afin qu'elles donnent le meilleur d'elles-mêmes, qu'elles travaillent plus efficacement et qu'elles fassent preuve d'un plus grand enthousiasme.

Un résultat élevé

Est à même de reconnaître les forces et les rôles de son équipe, et à les intégrer de manière constructive dans un esprit de collaboration. Fait preuve d'écoute active et mobilise les membres de l'équipe vers l'atteinte de standards élevés, les encourageant à donner le meilleur d'eux-mêmes.

Un résultat faible

Éprouve des difficultés à reconnaître et à intégrer les rôles et les forces des membres de l'équipe, ce qui limite l'établissement d'un esprit de collaboration. L'écoute des autres demeure inconstante, réduisant sa capacité à mobiliser efficacement le groupe vers des objectifs communs et à susciter l'engagement envers des standards élevés.



Bilan des mesures prises

Cerner les enjeux humains



La personne candidate manifeste une disposition à collaborer et à faire preuve d'écoute dans certains contextes complexes. Cette attitude laisse entrevoir une capacité à cerner certains enjeux humains, notamment ceux liés à la motivation ou à la démobilisation. Toutefois, cette compréhension demeure partielle et gagnerait à être approfondie pour mobiliser de façon plus ciblée.

Susciter l'engagement



La personne candidate se montre peu encline à mobiliser les membres de l'équipe ou à susciter leur engagement. Elle exerce une influence limitée et accorde peu d'importance à l'établissement d'un climat de travail stimulant. La collecte d'informations et la prise en compte des idées ou besoins du personnel sont rarement mises en évidence, ce qui peut freiner la mobilisation collective.



Niveau de difficulté de la compétence : **Très difficile à maîtriser**

La maîtrise de cette compétence représente un défi particulièrement élevé. Mobiliser les autres exige non seulement de faire appel à leurs émotions et à leur volonté d'engagement, mais aussi de créer des relations interpersonnelles positives, d'interpréter avec justesse la mission de l'organisation et de formuler des objectifs inspirants. Sa complexité réside dans l'intégration simultanée de facteurs humains, motivationnels et stratégiques.

Quelques astuces pour consolider cette compétence

- 1 **Clarifiez les rôles et les forces au sein de l'équipe.** Encouragez la personne à prendre le temps d'identifier les forces, les compétences et les rôles clés des membres de son équipe à travers des rencontres individuelles ou des ateliers de partage d'expertises.
- 2 **Encouragez l'écoute active et les échanges réguliers.** Invitez-la à mettre en place des moments d'échange où elle sera invitée à pratiquer l'écoute active et à reformuler les idées ou préoccupations des autres pour renforcer la compréhension mutuelle.
- 3 **Donnez de la rétroaction après des interactions clés sur sa capacité à mobiliser l'équipe.** Après des réunions ou situations-clés, offrez-lui une rétroaction bienveillante sur la façon dont elle mobilise (ou non) les autres : a-t-elle écouté, suscité l'engagement, donné une direction claire à l'équipe?



SAVOIR DÉVELOPPER LES AUTRES

Résultat :

1/5



Définition : Encourage le développement professionnel des gens en les aidant à apprendre et à développer des compétences pertinentes et en augmentant leur participation à l'organisation.

Un résultat élevé

Témoigne d'une grande capacité à soutenir la progression des membres de l'équipe. Un tel niveau de performance se traduit par l'établissement d'objectifs de développement clairs et adaptés, la proposition de tâches variées favorisant l'apprentissage en contexte, ainsi que l'intégration de pratiques d'évaluation et de rétroaction constructives, axées sur l'amélioration continue.

Un résultat faible

Éprouve des difficultés à soutenir activement le développement des membres de l'équipe. Peu d'indicateurs suggèrent la mise en place d'objectifs de développement clairs, la diversification des tâches à des fins d'apprentissage, ou l'utilisation de pratiques structurées d'évaluation et de rétroaction orientées vers l'amélioration.



Bilan des mesures prises

Établir des objectifs de développement



La personne candidate soutient de façon partielle le développement professionnel de son équipe. Elle collabore parfois à l'établissement d'objectifs ou propose des activités de formation, mais ces initiatives manquent de régularité ou de cohérence. Elle encourage la diversification des tâches de manière ponctuelle.

Évaluer la performance



La personne candidate accorde peu d'importance à l'évaluation du rendement en fonction des objectifs établis. Les échanges sur les compétences ou les progrès sont rares ou peu approfondis, et les rétroactions formulées manquent de régularité. Cette posture limite sa capacité à soutenir concrètement le développement des membres de son équipe.

Niveau de difficulté de la compétence : **Modérément difficile à maîtriser**

La compétence « développer les autres » est modérément difficile à maîtriser, car elle exige une capacité à analyser avec justesse les besoins organisationnels et les compétences individuelles, afin de cibler les approches de développement les plus pertinentes. Elle implique également de savoir offrir une rétroaction constructive et d'aborder les besoins de progression avec sensibilité, en tenant compte des aspects émotionnels et sociaux souvent présents dans ce type d'échange.

Quelques astuces pour consolider cette compétence

- 1 **Utilisez la planification du développement des compétences.** Accompagnez cette personne dans l'analyse des forces et besoins de son personnel et établissez ensemble quelques objectifs concrets d'apprentissage à titre de cadre de référence.
- 2 **Favorisez la diversification des tâches.** Aidez cette personne à trouver des moyens concrets de diversifier les tâches de son équipe, notamment en proposant des mandats temporaires, des responsabilités élargies ou des rôles de soutien. Invitez-la à discuter de ces possibilités avec les membres de son équipe, en soulignant les objectifs de développement associés à chacune.
- 3 **Structurez les suivis et la rétroaction.** Offrez-lui un modèle de rétroaction simple qu'elle pourra utiliser lors de ces interventions avec son personnel (ex. méthode STAR) et proposez-lui un exercice pratique ou une mise en situation.



SAVOIR ORGANISER/ORCHESTRER

Résultat :

4/5



Définition : Répartit les ressources, organise efficacement le travail et prend les dispositions nécessaires afin d'atteindre les objectifs fixés.

Un résultat élevé

Est à même de planifier des activités, de coordonner efficacement les ressources et de déléguer les responsabilités de manière judicieuse. Dirige les opérations avec clarté, établit des priorités réalistes et structure les tâches de manière à favoriser une exécution fluide et ordonnée.

Un résultat faible

Éprouve des difficultés à planifier les activités de façon structurée, à coordonner les ressources disponibles et à déléguer les responsabilités de manière efficace. Les mesures prises manquent de clarté ou de cohérence, et la direction donnée aux opérations apparaît parfois inappropriée ou mal adaptée au contexte



Bilan des mesures prises

Diriger et déléguer



La personne candidate s'assure généralement à ce que les efforts demeurent alignés avec les objectifs. Elle voit à déléguer quelques mandats, ce qui permet, aux membres de l'équipe de travailler en fonction des certaines priorités établies.

Planifier



Lorsque les occasions s'y prêtaient, la personne candidate a planifié les tâches à effectuer afin de permettre la réalisation des projets en cours ou à venir.

Coordonner les ressources



La personne candidate organise généralement le travail de manière fonctionnelle, mais cette capacité varie selon la complexité des situations. Elle parvient à coordonner les tâches et à utiliser les ressources disponibles, bien que certaines actions gagneraient en structure et en constance pour optimiser l'atteinte des objectifs.



Niveau de difficulté de la compétence : **Difficile à maîtriser**

La compétence « organiser/orchestrer » est particulièrement difficile à maîtriser, car elle exige de prendre en compte simultanément des facteurs humains, matériels et financiers. Elle implique l'élaboration de plans précis, leur mise en œuvre rigoureuse, ainsi qu'une capacité à ajuster les actions en fonction des réalités du terrain. Pour y parvenir, il est souvent essentiel d'établir des relations positives et de tenir compte des émotions et réactions des personnes impliquées, afin d'assurer une coordination efficace et durable.

Quelques astuces pour consolider cette compétence

- 1 **Optimiser la planification des activités.** Accompagnez cette personne dans la définition des priorités, échéances et jalons. Intégrez avec elle des points de validation hebdomadaires pour suivre l'avancement et ajuster si nécessaire.
- 2 **Structurez la délégation et la coordination.** Travailler avec cette personne à déterminer les tâches pouvant être déléguées, en tenant compte des forces et capacités de l'équipe. Proposez-lui un modèle de délégation efficace (ex. quoi déléguer, à qui, comment, avec quel suivi).
- 3 **Développez la capacité à diriger l'exécution.** Offrez lui des occasions concrètes de direction opérationnelle (ex. gestion d'un quart de travail complexe, d'un changement de procédure ou d'un mini-projet). Fournissez-lui une grille d'observation ou un canevas d'animation de réunion ou de suivi.



SAVOIR CONTRÔLER

Résultat :

3/5



Définition : Sait encadrer le travail des autres et s'assurer que les tâches qui leur sont assignées sont menées à bien.

Un résultat élevé

Est à même d'assurer un suivi rigoureux des activités, de vérifier l'atteinte des objectifs et de rappeler, au besoin, l'importance du respect des règles et des orientations organisationnelles. Intervient de manière pertinente et ciblée lorsqu'elle observe des écarts, contribuant ainsi au maintien de standards élevés de performance et de conformité.

Un résultat faible

Éprouve des difficultés à assurer un suivi rigoureux des activités, à vérifier l'atteinte des objectifs et à intervenir de manière opportune en cas d'écarts. Ne rappelle pas systématiquement, au moment opportun, l'importance de respecter les orientations et les règles de l'organisation.



Bilan des mesures prises

Respecter les orientations



La personne candidate n'a pas rappelé systématiquement l'importance d'agir en conformité avec les règles et les orientations de l'organisation. La cohérence entre les objectifs fixés et les comportements attendus n'est pas toujours affirmée ou soutenue.

Établir des mécanismes de suivis



La personne candidate a instauré plusieurs mécanismes de suivis réguliers, ce qui lui a permis de contrôler adéquatement les progrès accomplis en fonction des normes, des objectifs et des délais prédéterminés.



Niveau de difficulté de la compétence : *Très facile à maîtriser*

Le contrôle repose principalement sur des habiletés cognitives et techniques, et sollicite peu les dimensions émotionnelles ou sociales. Pour améliorer cette compétence, il s'agit avant tout d'apprendre à évaluer les situations de manière objective et à choisir les moyens les plus efficaces pour assurer le bon déroulement des tâches à accomplir.

Quelques astuces pour consolider cette compétence

- 1 **Clarifiez les attentes en matière de contrôle.** Précisez les responsabilités associées à chaque rôle. Déterminez les indicateurs à surveiller, les normes à respecter ainsi que les comportements attendus afin de structurer efficacement les mécanismes de suivi.
- 2 **Mettez en place des outils de suivi simples et concrets.** Fournissez ou co-développez un tableau de bord de supervision adapté au poste (ex. suivi des objectifs, indicateurs clés, points d'observation hebdomadaires) et accompagnez la personne dans l'utilisation de cet outil (ex. fréquence de suivi, mode de collecte, interprétation des données).
- 3 **Développez les réflexes d'intervention.** Travaillez avec cette personne pour repérer les signes avant-coureurs ou les écarts fréquents à surveiller au sein de son équipe. Travaillez sur des scripts d'intervention et accompagnez-la dans la mise en application de mesures correctives concrètes.



ORIENTATION VERS LA CLIENTÈLE

Résultat :

3/5



Définition : Vise à établir des relations positives à long terme avec la clientèle et à maintenir un haut niveau de satisfaction en offrant des services ou des produits de qualité répondant à leurs désirs, à leurs besoins et à leurs attentes.

Un résultat élevé

Fait preuve d'une excellente capacité à comprendre les besoins des clients, à y répondre de manière efficace et à s'assurer de leur satisfaction. Se distingue par une attention soutenue à la qualité du service offert, ainsi qu'un souci constant de fournir une expérience client positive. Cette approche proactive, combinée à une réelle préoccupation pour la qualité des livrables, constitue un atout majeur dans les relations avec la clientèle.

Un résultat faible

Porte une attention limitée aux besoins et à la satisfaction de la clientèle, de même qu'à la qualité des services rendus. Peu d'initiatives sont prises pour anticiper les attentes ou ajuster les actions en fonction de la valeur ajoutée pour les clients, ce qui limite l'impact global de l'intervention.



Bilan des mesures prises

Se soucier de la qualité et la satisfaction de la clientèle



La personne candidate manifeste un certain engagement envers la satisfaction de la clientèle. Elle prend généralement en compte les besoins de la clientèle et se préoccupe de la qualité du service, bien que cette orientation ne se traduise pas toujours par des actions systématiques ou un dépassement des attentes.



Niveau de difficulté de la compétence : **Modérément difficile à maîtriser**

Être orienté vers la clientèle implique de bien gérer ses émotions, de comprendre les besoins exprimés, d'établir un rapport positif avec les clients et de recourir à des approches efficaces pour y répondre de manière appropriée. Cette combinaison d'habiletés relationnelles, analytiques et adaptatives demande un certain raffinement, mais peut être développée de manière soutenue avec de la pratique et du feedback ciblé.

Quelques astuces pour consolider cette compétence

- 1 **Clarifiez les attentes en matière de service à la clientèle et de qualité.** Identifiez les indicateurs clés liés à la satisfaction de la clientèle (interne ou externe), et les critères de qualité attendus.
- 2 **Développez l'écoute et la compréhension des besoins.** Aidez-la à intégrer des réflexes orientés client dans les communications de son équipe (ex. : se mettre à la place du client, clarifier les attentes, assurer les suivis). Incitez-la à souligner et valoriser les comportements axés sur la qualité du service dans son équipe.
- 3 **Instaurez des suivis sur la qualité des services rendus.** Co-développez avec cette personne un outil simple de suivi de la qualité des interventions ou des livrables comme par exemple, un fiche de validation. Encouragez-la à effectuer des bilans rapides après certaines interventions ou demandes de la clientèle, pour identifier les bons coups et ce qui peut être amélioré.



ORIENTATION VERS LES RÉSULTATS

Résultat :

3/5



Définition : Consacre des efforts importants afin de réaliser les objectifs fixés et considère que l'atteinte des résultats représente une préoccupation primordiale.

Un résultat élevé	Se concentre pleinement sur la tâche à accomplir, en manifestant une motivation claire à satisfaire aux exigences de performance. Fait preuve d'un haut niveau d'initiative, d'un sens marqué de l'urgence et d'une préoccupation constante pour l'atteinte des cibles, tant en termes de quantité que d'efficacité. Cette mobilisation ciblée des comportements orientés vers l'exécution contribue à maintenir un alignement solide sur les objectifs organisationnels.
Un résultat faible	Montre peu de réflexes orientés vers l'action et une mobilisation limitée face aux exigences de performance. Les comportements liés au sens de l'urgence, à l'initiative proactive ou à la recherche d'efficacité sont peu présents. Cette posture pourrait freiner la capacité à générer des résultats concrets de façon constante et soutenue.



Appréciation des actions posées

Mettre les objectifs au cœur des préoccupations



La personne candidate accorde une attention variable à l'atteinte des objectifs. Bien que certaines priorités soient orientées vers les résultats, cette focalisation n'est pas toujours constante ou pleinement intégrée. Un engagement plus soutenu à l'égard des objectifs fixés permettrait d'optimiser son incidence sur les performances globales de l'organisation.

Faire preuve de réactivité et prendre des initiatives



La personne candidate réagit de manière variable aux contraintes organisationnelles et fait preuve d'initiative de façon occasionnelle. Sa capacité à s'ajuster aux exigences du contexte est présente, mais pourrait gagner en constance et en rapidité pour contribuer pleinement à l'atteinte des résultats.

Niveau de difficulté de la compétence : **Modérément difficile à maîtriser**

La compétence Orientation vers les résultats est considérée comme modérément difficile à maîtriser. Elle repose sur la capacité à maintenir le cap sur les objectifs malgré les obstacles, en mobilisant rigueur, persévérance, sens de l'initiative et efficacité dans l'action. Bien qu'elle puisse parfois faire appel à des dimensions sociales ou émotionnelles, elle s'appuie surtout sur des habiletés cognitives et opérationnelles. Son développement repose sur la constance, la discipline personnelle et la volonté de performer dans un cadre structuré.

Quelques astuces pour consolider cette compétence

- 1 **Précisez les attentes en matière de performance et d'objectifs à atteindre.** Ciblez avec la personne 2 à 3 résultats concrets à atteindre dans les 3 mois (ex. amélioration de délai de traitement, taux de conformité, nombre de livrables réalisés).
- 2 **Renforcez l'initiative et la proactivité.** Incitez la personne à anticiper les obstacles ou besoins liés à l'atteinte des résultats plutôt que d'agir en réaction. Encouragez la prise en charge autonome de mini-projets orientés résultats (ex. optimiser un processus ou atteindre un indicateur clé de performance (ICP) précis).
- 3 **Développer le sens de l'urgence et le rythme d'exécution.** Instaurer des points de suivi hebdomadaires pour suivre l'avancement des objectifs, réajuster rapidement et créer un rythme de livrables. Introduire un outil simple de gestion des priorités urgentes/importantes afin de distinguer ce qui est vraiment prioritaire en séparant les tâches selon l'urgence et le degré d'importance.