



14 Juillet 2017

RAPPORT DE JUGEMENT

Sam Poole

Identifiant HC781327

RÉSUMÉ ANALYTIQUE

Ce rapport examine le style de jugement et décisionnel de M./Mme **Poole** en évaluant la manière dont il/elle traite les informations, prend des décisions et réagit généralement au feedback sur ses décisions. Cette page récapitule ses résultats pour l'ensemble des sections du rapport. Les pages suivantes fournissent des résultats plus détaillés pour chaque section.

STYLE DE TRAITEMENT DE L'INFORMATION | QUALITATIF

Quelle est l'efficacité de M./Mme **Poole** en termes de traitement des informations nécessaires à la prise de décisions?

En termes de style de traitement des informations, M./Mme **Poole** semble être doué(e) pour l'interprétation des mots et de leur signification; il/elle est probablement davantage intéressé(e) par la compréhension des difficultés rencontrées par les personnes que par la résolution des problèmes analytiques plus abstraits.

Niveau verbal **ÉLEVÉ**

Niveau numérique **MOYEN**

TENDANCES ET STYLE DÉCISIONNELS | AUDITEUR

De quelle manière M./Mme **Poole** aborde-t-il/elle généralement la prise de décisions?

Le style décisionnel de M./Mme **Poole** s'apparente à celui d'un auditeur; il/elle essaiera peut-être d'éviter les menaces et de réduire les coûts à court terme en prenant des décisions tactiques fondées sur des directives et des données empiriques.

Menace ou Récompense **RÉTICENT FACE AUX MENACES**

Réflexion Tactique ou Stratégique **RÉFLEXION TACTIQUE**

Décisions basées sur les données ou Décisions Intuitives **DÉCISIONS BASÉES SUR LES DONNÉES**

RÉACTIONS AU FEEDBACK | NEUTRE

Comment M./Mme **Poole** réagit-il/elle généralement au feedback sur ses décisions?

M./Mme **Poole** peut réagir de façon émotive aux mauvaises nouvelles, mais est capable ensuite de retrouver sa concentration. Les individus ayant ce type de tendances bénéficient généralement de coaching, car ils sont souvent désireux de modifier leurs comportements et d'améliorer leurs performances.

Défensif/défensive ou Pondéré **DÉFENSIF/DÉFENSIVE**

Déni ou Acceptation **ACCEPTATION**

Engagement Superficiel ou Engagement Authentique **ENGAGEMENT AUTHENTIQUE**

INTRODUCTION

La capacité de jugement des dirigeants se reflète dans leurs décisions. Bien que les décisions des dirigeants déterminent le destin de leur organisation, la moitié d'entre elles, en moyenne, sont erronées. Une bonne capacité de jugement implique donc non seulement la prise de bonnes décisions, mais aussi une réaction appropriée face aux mauvaises décisions. Lorsqu'ils apprennent que leurs décisions sont erronées, certains dirigeants rejettent la responsabilité sur autrui et/ou nient avoir commis des erreurs; d'autres dirigeants cherchent à obtenir un feedback, apprennent de leurs erreurs et évitent de les commettre à nouveau. La manière dont les dirigeants réagissent au feedback sur leurs décisions reflète leur aptitude à recevoir du coaching, ce qui est un élément essentiel d'un jugement de qualité et de la réussite professionnelle.

Les décisions erronées étant répandues et leurs conséquences pouvant être graves, il est essentiel d'essayer d'améliorer la prise de décisions. Prendre conscience de son propre style décisionnel et devenir plus réceptif au coaching peuvent aider certains individus à prendre de meilleures décisions et à rectifier plus rapidement les mauvaises. Le rapport de jugement Hogan (Hogan Judgment Report) fournit du feedback et des considérations de développement personnel qui visent à aider les individus à atteindre leurs objectifs.

Ce rapport décrit le style décisionnel en considérant trois composantes:

TRAITEMENT DE L'INFORMATION

Manière dont les individus traitent l'information

Informations verbales
ou
Informations numériques

APPROCHES DÉCISIONNELLES

Manière dont les individus abordent les décisions

Évitement des menaces
ou
Recherche de récompense

Réflexion tactique
ou
Réflexion stratégique

Décisions basées sur les données
ou
Décisions intuitives

RÉACTIONS AU FEEDBACK

Manière dont les individus réagissent au feedback sur leurs décisions

Défensif/Défensive
ou
PONDÉRÉ(E)

Déni
ou
Acceptation

Engagement superficiel
ou
Engagement authentique

INFORMATIONS STYLE DE TRAITEMENT

Les individus peuvent être classés dans quatre catégories, selon leur manière de traiter les informations nécessaires à la prise de décisions. Chacun de ces groupes possède ses propres forces et faiblesses en termes de résolution des problèmes et de prise de décisions, principalement parce que les membres de chaque groupe préfèrent résoudre différents types de problèmes:

NIVEAU VERBAL ÉLEVÉ	<p><input checked="" type="checkbox"/> QUALITATIF</p> <p>Ces individus traitent les informations verbales plus efficacement que les informations numériques. Comme ils préfèrent souvent utiliser des mots pour interpréter les événements et créer des expériences émotionnelles, ils ont tendance à exceller dans des domaines tels que la communication, la littérature, la philosophie, le journalisme ou la publicité.</p>	<p><input type="checkbox"/> POLYVALENT</p> <p>Ces individus traitent aussi efficacement les informations numériques que verbales. Grâce à leur aptitude à résoudre tous les types de problèmes, ils ont tendance à exceller dans les professions exigeant des décisions rapides sur des sujets divers.</p>
NIVEAU VERBAL MOYEN	<p><input type="checkbox"/> VOLONTAIRE</p> <p>Ces individus prennent leur temps lorsqu'ils traitent les informations numériques ainsi que les informations verbales, car ils souhaitent prendre des décisions avisées en se fondant sur une parfaite compréhension des faits. Ils ont tendance à réussir dans les professions exigeant des décisions soigneusement étudiées et fondées sur un large éventail d'informations.</p>	<p><input type="checkbox"/> QUANTITATIF</p> <p>Ces individus traitent les informations numériques plus efficacement que les informations verbales. Compte tenu de leur goût fréquent pour l'identification de modèles et de règles dans des ensembles numériques et pour la prédiction des résultats, ils ont tendance à exceller dans des domaines tels que la finance, la comptabilité, l'ingénierie ou les technologies de l'information.</p>
	NIVEAU NUMÉRIQUE MOYEN	NIVEAU NUMÉRIQUE ÉLEVÉ

M./Mme **Poole** a obtenu un score moyen pour le traitement des informations numériques et un score élevé pour le traitement des informations verbales. Les individus ayant des scores similaires ont tendance à bien maîtriser la compréhension et l'usage des mots et des concepts. Ils communiquent souvent leurs décisions avec efficacité et aiment avoir à exprimer leurs idées. Ce style de traitement de l'information facilite également la compréhension et l'interprétation des sentiments et des intentions d'autrui. Les individus traitant l'information de façon qualitative ont tendance à préférer l'analyse des problèmes humains plutôt que celle des problèmes abstraits, logiques ou mathématiques.

NUMÉRIQUE OU VERBAL

Le style de traitement de l'information de M./Mme **Poole** a été obtenu en combinant ses résultats pour les sections numériques et verbales de l'évaluation du jugement Hogan.

SECTION NUMÉRIQUE

ÉLÉMENTS TENTÉS ITEMS RÉPONDUS 15 / 15

TEMPS UTILISÉ 0 / 10 Minutes

SCORE GLOBAL 2 / 15

SECTION VERBALE

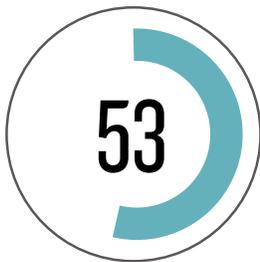
ÉLÉMENTS TENTÉS ITEMS RÉPONDUS 48 / 48

TEMPS UTILISÉ 0 / 2 Minutes

SCORE GLOBAL 28 / 48

PRISE DE DÉCISION APPROCHES

Les décisions professionnelles prises par la majorité des individus sont le reflet de trois approches sans rapport les unes avec les autres. Les approches pré-décisionnelles de M./Mme **Poole** sont présentées ci-dessous:



Évitement des menaces 53%
Recherche de récompense 47%

ÉVITEMENT DES MENACES OU RECHERCHE DE RÉCOMPENSE | RÉTICENT FACE AUX MENACES

Certaines personnes prennent des décisions fondées sur un désir d'éviter les menaces d'ordre financier, juridique, physique ou autre; elles se concentrent sur le côté négatif de l'équation risque/récompense et s'efforcent de réduire au minimum leurs pertes potentielles. D'autres personnes prennent des décisions fondées sur un désir d'obtenir toutes les récompenses possibles. Elles sont attirées par le côté positif de l'équation risques/récompense et s'efforcent en permanence de maximiser leurs gains.

PRENDRE EN COMPTE: Justifiez les décisions importantes que vous avez l'intention de prendre et déterminez si votre point de vue est partagé par autrui. Perçoivent-ils les mêmes menaces? Se préoccupent-ils autant que vous des risques potentiels?

Essayez de formuler le raisonnement qui gouverne votre prise de décisions en termes positifs. Commencez par les aspects positifs, puis discutez des dangers potentiels et terminez sur une note positive.



Réflexion Tactique 83%
Réflexion Stratégique 17%

RÉFLEXION TACTIQUE OU RÉFLEXION STRATÉGIQUE | RÉFLEXION TACTIQUE

Certains individus prennent des décisions en se concentrant sur le contexte immédiat et les détails pertinents. Ils se concentrent sur les problèmes à court terme tels que les coûts, la mise en œuvre et la gestion des crises, en se souciant peut-être moins des problèmes stratégiques plus vastes. D'autres individus prennent des décisions fondées sur une perspective globale et tournée vers l'avenir. Ils se concentrent sur la création de nouvelles opportunités en se souciant peut-être moins des problèmes pratiques tels que les coûts ou la mise en œuvre.

PRENDRE EN COMPTE: Étudiez les décisions prises par des personnes reconnues pour leur réflexion stratégique et identifiez les problèmes que vous n'avez peut-être pas envisagés. Demandez-vous quelle aurait pu être la vision de ces personnes.

Essayez de vous concentrer sur les tendances mondiales et macroéconomiques qui caractérisent votre secteur d'activité. Connectez ces tendances avec votre stratégie commerciale à long terme. Ayez une vision claire des objectifs que vous ambitionnez d'atteindre à long terme.



Décisions basées sur les données 57%
Décisions intuitives 43%

DÉCISIONS BASÉES SUR LES DONNÉES OU DÉCISIONS INTUITIVES | DÉCISIONS BASÉES SUR LES DONNÉES

Certains individus prennent des décisions en examinant attentivement les données pertinentes et les autres faits. Ils peuvent aussi périodiquement passer en revue leurs décisions passées et les ajuster en fonction des données actualisées. D'autres individus sont plus intuitifs dans leur approche; ils prennent souvent leurs décisions en se basant sur leur expérience passée puis vont de l'avant.

PRENDRE EN COMPTE: Lors de l'interprétation des données, essayez de prendre en compte leurs significations dans le contexte de l'ensemble de l'organisation. Réfléchissez à la manière dont d'autres perspectives organisationnelles sont susceptibles d'impacter votre interprétation des données.

Lorsque vous proposez des solutions à des problèmes complexes, tenez compte de votre auditoire. Bien que vous accordiez peut-être une grande valeur aux données et aux analyses, d'autres seront peut-être plus sensibles à une approche plus intuitive ou à un résumé analytique plutôt qu'à une analyse détaillée.

PRISE DE DÉCISION STYLES

En combinant les scores des trois approches décisionnelles, nous pouvons décrire le style décisionnel d'un individu. Chaque style est représenté par une profession qui correspond le mieux à une combinaison donnée d'approches décisionnelles. Veuillez toutefois noter que ces styles sont représentatifs de modes de pensée typiques et qu'ils n'ont pas vocation à suggérer des centres d'intérêts, des préférences ou des performances professionnelles particulières. Chaque style décisionnel se caractérise par son propre ensemble de points forts et de défis. En général, les huit styles, ainsi que leurs approches décisionnelles caractéristiques, se définissent de la façon suivante:

AUDITEURS

Éviter les menaces en prenant des décisions tactiques fondées sur des données

CHIRURGIENS

Prendre des décisions tactiques fondées sur l'expérience pour éviter les menaces

TRADERS

Chercher à obtenir des récompenses en prenant des décisions tactiques fondées sur des données

CHEF MILITAIRE

Prendre des décisions stratégiques fondées sur des données pour éviter les menaces à long terme

POLITICIENS

Chercher à obtenir des récompenses à long terme en prenant des décisions stratégiques fondées sur l'expérience

JOUEURS D'ÉCHECS

Se défendre contre les menaces en prenant des décisions stratégiques fondées sur l'expérience

PROMOTEURS

Chercher à obtenir des récompenses à court terme en prenant des décisions tactiques fondées sur l'expérience

INVESTISSEURS

Maximiser les récompenses à long terme en prenant des décisions stratégiques fondées sur des données

AUDITEUR

Les approches décisionnelles de M./Mme **Poole** suggèrent qu'il/elle raisonne comme un auditeur. Ces individus ont tendance à:

- Éviter de prendre des risques inutiles
- Concentrer leur attention sur les problèmes tactiques immédiats
- Prêter attention aux détails
- Prendre des décisions fondées sur des données et des faits
- Passer en revue et adapter périodiquement leurs décisions
- Privilégier une participation directe aux travaux effectués
- Accorder une attention élevée aux résultats
- Planifier leur travail à l'avance
- Privilégier les procédures standardisées et éprouvées
- Exercer une discipline rigoureuse lorsque des responsabilités leur sont confiées

RÉTICENT FACE AUX
MENACES

RÉFLEXION TACTIQUE

DÉCISIONS BASÉES
SUR LES DONNÉES

RÉACTIONS AU FEEDBACK

La majorité des individus répondent au feedback négatif sur leurs décisions en s'appuyant sur trois tendances sans rapport les unes avec les autres. Les réactions de M./Mme **Poole** au feedback sont présentées ci-dessous:



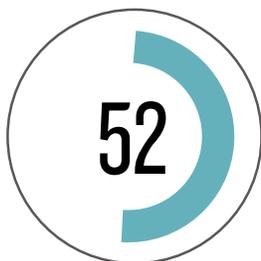
Défensif/défensive 63%
PONDÉRÉ(E) 37%

DÉFENSIF/DÉFENSIVE OU PONDÉRÉ(E) | DÉFENSIF/DÉFENSIVE

Certains individus réagissent de façon émotive au feedback négatif en rejetant la responsabilité sur des facteurs externes (d'autres personnes, circonstances, délais, etc.) qui échappent à leur contrôle. En clair, ils peuvent rejeter la responsabilité en désignant des boucs émissaires. D'autres individus répondent au feedback négatif en restant calmes et pondérés et en essayant de comprendre dans quelle mesure ils ont contribué à la décision erronée.

PRENDRE EN COMPTE: Lorsque vos décisions sont critiquées par autrui, efforcez-vous d'examiner comment elles pourraient être améliorées en vous concentrant sur les facteurs qui étaient sous votre contrôle. Les facteurs externes sont importants, mais prenez le temps de réfléchir à ce que vous auriez pu faire différemment.

Vous pouvez avoir tendance à réagir émotionnellement au feedback négatif. Avant de répondre ou de réagir, efforcez-vous d'adopter une attitude posée.



Déni 48%
Acceptation 52%

DÉNI OU ACCEPTATION | ACCEPTATION

Certains individus réagissent au feedback négatif en adoptant une posture de déni et d'évitement. Il peut leur arriver de refuser de reconnaître les faits, d'ignorer le feedback, de réinterpréter l'échec comme un succès ou simplement souhaiter que les autres passent à autre chose. En clair, il peut leur arriver de nier l'existence des problèmes. D'autres individus réagissent au feedback négatif en analysant soigneusement les faits, en abordant directement les échecs et en interprétant le feedback négatif comme un moyen d'améliorer leurs décisions futures.

PRENDRE EN COMPTE: Réfléchissez à la manière dont vous pourriez utiliser le feedback pour tirer des enseignements sur ce que vous avez réussi, et pas uniquement sur ce que vous pourriez faire différemment.

Réfléchissez aux cas où vous avez peut-être trop pris sur vous lors de la réception de feedback. Assumer la responsabilité de facteurs sur lesquels vous n'avez aucun contrôle peut se révéler tout aussi inefficace que nier la responsabilité de facteurs que vous pouvez contrôler.



Engagement Superficiel(le) 27%
Authentique 73%

ENGAGEMENT SUPERFICIEL OU ENGAGEMENT AUTHENTIQUE | ENGAGEMENT AUTHENTIQUE

Certains individus peuvent paraître disposés à admettre l'échec et à écouter les conseils pour prendre de meilleures décisions à l'avenir, mais il peut en réalité ne s'agir que d'une posture visant à recueillir acceptation et approbation. Ces individus peuvent manifester un accord superficiel dans le but d'éviter de faire réellement face à leurs difficultés. D'autres individus ont tendance à être plus disposés à prendre en compte le feedback négatif au sujet de leurs mauvaises décisions afin de trouver des solutions nouvelles et prendre de meilleures décisions à l'avenir.

PRENDRE EN COMPTE: Réfléchissez aux cas où votre désir d'améliorer vos performances aurait pu entraîner la mise en place d'actions suite à un feedback non constructif.

Réfléchissez à la manière dont vous pourriez mieux évaluer la qualité du feedback que vous recevez après vos décisions.

RÉACTIONS AU FEEDBACK

DÉFENSIF/DÉFENSIVE

ACCEPTATION

ENGAGEMENT
AUTHENTIQUE

Les réactions de M./Mme **Poole** au feedback sur ses décisions suggèrent qu'il/elle peut avoir tendance à:

- Commencer par avoir une réaction défensive et émotive face à un feedback négatif
- Commencer par rejeter la responsabilité des erreurs passées sur autrui et sur des facteurs externes
- Être disposé(e), après la phase de tourmente initiale, à réfléchir aux erreurs passées
- Rester modeste et franc(he) dans sa prise en compte du feedback
- Participer sincèrement aux sessions de feedback
- Sembler motivé(e) à améliorer ses performances et à modifier son comportement
- Bénéficier du coaching après la première réaction émotionnelle

OUVERTURE AU FEEDBACK ET AU COACHING

En combinant les scores pour les trois types de réactions au feedback, nous pouvons décrire le degré global d'ouverture au feedback et au coaching d'une personne. Ce point est important, car cela décrit les difficultés auxquelles M./Mme **Poole** peut être confronté pour développer et améliorer son jugement professionnel grâce au coaching. En général, les individus ont tendance à se diviser en trois catégories d'aptitude au coaching, dont chacune se caractérise par ses points forts et ses défis:

RÉSISTANT

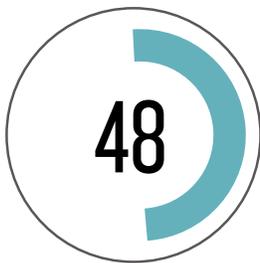
Face au feedback relatif à des décisions erronées, les individus réticents au coaching ont tendance à rejeter la responsabilité sur les autres, à nier leur propre responsabilité et à faire semblant de se soucier du feedback sans véritablement le prendre en compte. Toutefois, les individus appartenant à cette catégorie sont aptes à prendre des décisions difficiles et à s'y tenir.

NEUTRE

Les personnes décrites comme neutres face au feedback semblent souvent y être modérément réceptives, mais peuvent également avoir du mal à contenir leurs réactions négatives face aux mauvaises nouvelles. Ces personnes ont tendance à avoir une vision équilibrée du feedback, en n'y résistant pas totalement, mais en ne souhaitant pas non plus assumer la responsabilité totale.

RÉCEPTIF

En réponse au feedback sur les mauvaises décisions, les individus réceptifs au feedback ont tendance à rester calmes, à analyser soigneusement leurs faux-pas et à solliciter des conseils sur la manière de prendre de meilleures décisions. Toutefois, il arrive également que ces personnes assument la responsabilité des fautes d'autrui.



OUVERTURE AU FEEDBACK ET AU COACHING | NEUTRE

Le score de M./Mme **Poole** en termes d'aptitude au coaching suggère qu'il/elle est généralement neutre face au feedback et au coaching.

PRENDRE EN COMPTE: Lors des discussions au sujet du rôle des autres individus dans les erreurs passées, veillez à reconnaître vos propres défaillances. Le fait d'assumer la responsabilité de vos erreurs peut servir d'exemple à d'autres personnes pour faire de même.

Soyez attentif/attentive à vos émotions lorsque vous réagissez ou répondez au feedback. Une réponse émotionnelle équilibrée montre à autrui que vous prenez le feedback au sérieux sans pour autant y réagir avec démesure.

Repensez aux cas où vous avez peut-être évité ou nié un feedback avant de le prendre entièrement en considération. Prenez le temps de réfléchir au rôle que vous avez joué dans les erreurs passées avant de répondre à de nouvelles situations.

Réfléchissez aux cas où vous auriez pu participer plus activement aux sessions de feedback. Assurez-vous de saisir pleinement ces opportunités pour améliorer votre prise de décision.