



28 Mai 2019

# RAPPORT DE JUGEMENT

---

Sam Poole

Identifiant HC560419

# RÉSUMÉ ANALYTIQUE

Ce rapport examine le style de jugement et décisionnel de **M. Poole** en évaluant la manière dont il 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 | POLYVALENT

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

En termes de style de traitement des informations, **M. Poole** semble être polyvalent et capable de traiter efficacement les informations dans n'importe quel environnement, afin de résoudre une grande diversité de problèmes humains et techniques.

Niveau verbal **ÉLEVÉ**

Niveau numérique **ÉLEVÉ**

## TENDANCES ET STYLE DÉCISIONNELS | POLITICIEN

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

Le style décisionnel de **M. Poole** s'apparente à celui d'un politicien; il essaiera peut-être de maximiser les récompenses à long terme en prenant des décisions stratégiques fondées sur l'expérience.

Menace ou Récompense **RÉCHERCHE DE RÉCOMPENSE**

Réflexion Tactique ou Stratégique **RÉFLEXION STRATÉGIQUE**

Décisions basées sur les données ou Décisions Intuitives **DÉCISIONS INTUITIVES**

## RÉACTIONS AU FEEDBACK | RÉCEPTIF

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

**M. Poole** semble disposé à prendre en compte le feedback négatif, à l'écouter calmement et à y réfléchir soigneusement. Les individus ayant ce type de tendances sont souvent de bons candidats au coaching.

Défensif ou Pondéré **PONDÉRÉ**

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  
ou  
Pondéré

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	<input type="checkbox"/> <b>QUALITATIF</b> 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.	<input checked="" type="checkbox"/> <b>POLYVALENT</b> 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.
NIVEAU VERBAL MOYEN	<input type="checkbox"/> <b>VOLONTAIRE</b> 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.	<input type="checkbox"/> <b>QUANTITATIF</b> 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.
	NIVEAU NUMÉRIQUE MOYEN	NIVEAU NUMÉRIQUE ÉLEVÉ

M. **Poole** a obtenu des scores élevés à la fois pour le traitement des informations numériques et pour celui des informations verbales. Les individus ayant des scores similaires sont réputés pour la polyvalence dont ils font preuve dans le traitement de l'information; ils utilisent efficacement les informations numériques et verbales lors de la prise de décisions. Ils sont souvent doués pour la prise de décisions quantitatives et qualitatives et ils ont tendance à réussir dans un grand nombre de domaines. En règle générale, les personnes qui traitent les informations de manière polyvalente sont douées à la fois pour les problèmes humains et les problèmes complexes reposant sur des données.

## NUMÉRIQUE OU VERBAL

Le style de traitement de l'information de M. **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 15 / 15

### SECTION VERBALE

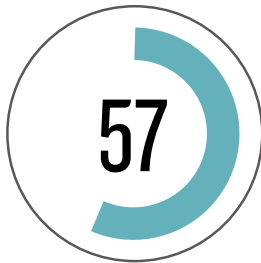
ÉLÉMENTS TENTÉS ITEMS RÉPONDUS 48 / 48

TEMPS UTILISÉ 0 / 2 Minutes

SCORE GLOBAL 48 / 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. **Poole** sont présentées ci-dessous:



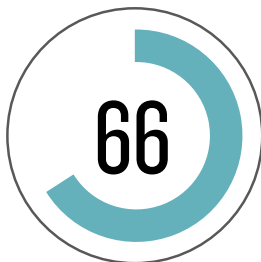
Évitement des menaces 43%  
Recherche de récompense 57%

## ÉVITEMENT DES MENACES OU RECHERCHE DE RÉCOMPENSE | RECHERCHE DE RÉCOMPENSE

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 compris par autrui. Voient-ils les mêmes opportunités que vous? Sont-ils aussi motivés que vous par les récompenses potentielles?

Soyez attentif non seulement aux récompenses, mais aussi aux risques potentiels. Il peut être bénéfique pour vous de mentionner et explorer certains problèmes potentiels liés aux décisions.



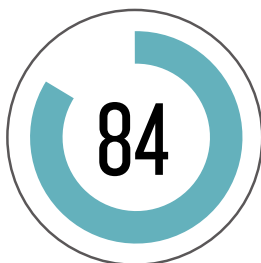
Réflexion Tactique 34%  
Réflexion Stratégique 66%

## RÉFLEXION TACTIQUE OU RÉFLEXION STRATÉGIQUE | RÉFLEXION STRATÉGIQUE

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:** Discutez avec des individus reconnus pour leur capacité à mettre les projets à exécution et faire avancer les choses. Soyez attentif aux coûts, à la mise en œuvre et aux autres problèmes immédiats qu'ils prennent en compte dans leur prise de décisions.

Reconnaissez l'importance de remporter des petites victoires tout en poursuivant des objectifs plus ambitieux et plus vastes. La mise en valeur des petites victoires remportées en cours de route peut favoriser l'adoption de votre stratégie par autrui.



Décisions basées sur les données 16%  
Décisions intuitives 84%

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

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:** Assurez-vous de pouvoir vous appuyer sur la logique et les données pour défendre vos décisions intuitives, au cas où vous seriez invité à le faire. Écoutez attentivement les données présentées par d'autres personnes et qui entrent en conflit avec les conclusions que vous fondez sur votre expérience.

Réévaluez périodiquement vos décisions importantes en notant ce qui a fonctionné et ce que vous auriez dû faire différemment. Ne pas vouloir réfléchir à vos décisions passées risque de vous empêcher d'en retirer des enseignements profitables.

# 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

## POLITICIEN

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

### RECHERCHE DE RÉCOMPENSE

### RÉFLEXION STRATÉGIQUE

### DÉCISIONS INTUITIVES

- Rester attentifs aux opportunités de gains futurs
- Prendre des décisions visant à maximiser l'avantage concurrentiel à long terme
- Ne pas se préoccuper des problèmes de mise en œuvre tactique
- Privilégier la prise de décisions rapides fondées sur leur expérience et leur intuition
- Éviter le passage en revue détaillé des données et des tendances statistiques
- Surveiller les tendances émergentes importantes
- Remettre en cause l'autorité et le statu quo
- Encourager les subordonnés à tester les limites
- S'attendre à remporter des succès et à se faire apprécier
- Exercer une discipline laxiste lorsque des responsabilités leur sont confiées

# 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. **Poole** au feedback sont présentées ci-dessous:



Défensif 26%  
Pondéré 74%

## DÉFENSIF OU PONDÉRÉ | PONDÉRÉ

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:** Il se peut que vous soyez perçu par autrui comme manquant d'un certain sens de l'urgence dans votre réaction au feedback négatif. Envisagez de manifester un plus grand sens de l'urgence face aux résultats négatifs.

Lorsque les faits sont de votre côté, soyez prêt à défendre, face aux critiques, vos décisions avec plus de fermeté.



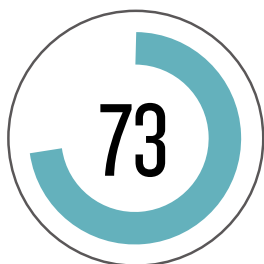
Déni 1%  
Acceptation 99%

## 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 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

PONDÉRÉ

ACCEPTATION

ENGAGEMENT  
AUTHENTIQUE

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

- Rester calme et posé face aux mauvaises nouvelles
- Accepter le feedback négatif de façon ouverte et non défensive
- Assumer personnellement la responsabilité des erreurs passées
- Analyser directement les échecs passés pour améliorer ses futures décisions
- Participer sincèrement aux sessions de feedback
- Réfléchir soigneusement au feedback après l'avoir reçu
- Bénéficier de coaching et améliorer ses performances futures



# 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. **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 | RÉCEPTIF

Le score de M. **Poole** en termes d'aptitude au coaching suggère qu'il est généralement réceptif au feedback et au coaching.

**PRENDRE EN COMPTE:** N'hésitez pas à manifester vos émotions pendant le feedback. Le fait de montrer une émotion appropriée permet aux autres personnes de savoir que le feedback est important et que vous le prenez au sérieux.

Avant d'assumer la responsabilité des erreurs passées, réfléchissez au rôle que vous et les autres personnes avez joué. Efforcez-vous d'être réceptif au feedback qui vise vos performances sans endosser la responsabilité des erreurs d'autrui.

Déterminez dans quelle mesure vous êtes d'accord ou non avec chaque partie du feedback avant de reprendre celui-ci à votre compte. Le désaccord constructif et le débat sont souvent des moyens efficaces pour trouver des solutions permettant de prendre de meilleures décisions à l'avenir.

Lors des sessions de feedback, assurez-vous de reconnaître les aspects que vous avez réussis et ceux que vous auriez pu mieux réussir. La reconnaissance des succès offre une base permettant de prendre de meilleures décisions à l'avenir.