

Contribution à une amélioration mesurable des dirigeants et des collaborateurs

Comment des évaluations et de
l'accompagnement automatisés
transforment votre entreprise

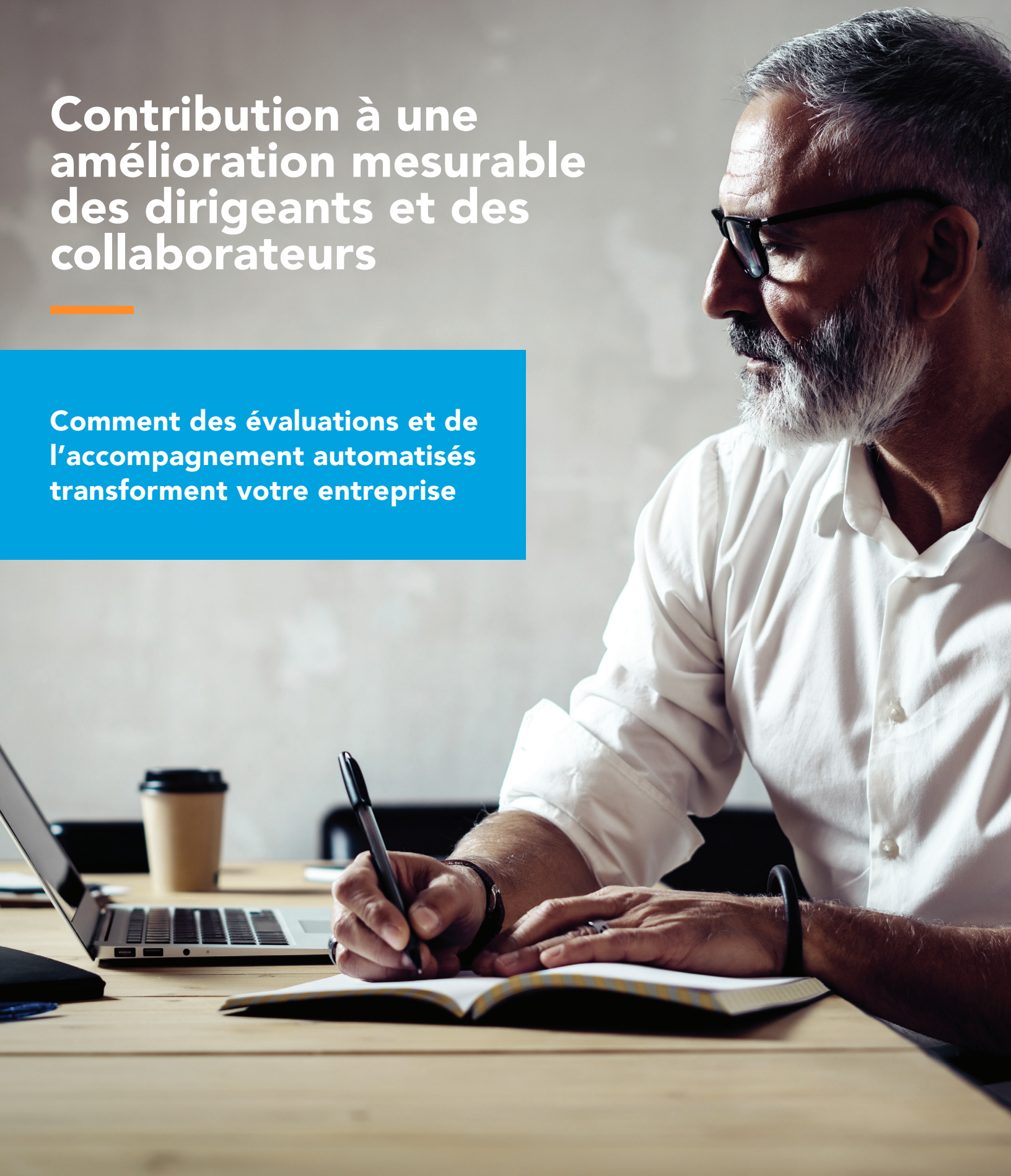


Table des matières

Défis inhérents à la création d'outils de perfectionnement des aptitudes de dirigeant	3
Votre boussole sur la route de la réussite	6
Évaluations et accompagnement automatisés : une approche éprouvée.....	10
Perspective novatrice : Profiter de l'effet idiosyncratique de l'évaluateur.....	13
Conclusion	15

Document de présentation de Compass

Jordan Birnbaum, vice-président et économiste comportemental en chef
Maîtrise en psychologie industrielle-organisationnelle

Corinne Wright, directrice principale de la stratégie en matière de données
Doctorat en ergonomie et en psychologie industrielle-organisationnelle

Jérôme Gouvernel, vice-président et directeur général de TalentX

A background image showing a group of business professionals in an office setting. A woman in a pink shirt is leaning over a desk, pointing at a laptop screen. A man with glasses and a beard is sitting at the desk, looking at the screen. Another man is partially visible on the right. The scene is brightly lit, suggesting a modern office environment.

Défis inhérents à la création d'outils de perfectionnement des aptitudes de dirigeant

- Précision des mesures
- Incitatifs à l'évaluation
- Intentions des mesures
- Effet idiosyncratique de l'évaluateur



La plupart des solutions de leadership ne parviennent pas à produire des mesures démontrant une amélioration réelle. Cela n'est pas un problème pour Compass. Notre produit entraîne des améliorations importantes et offre les mesures pour les prouver.

Évaluation des progrès

Les programmes de perfectionnement des aptitudes de dirigeant ne fonctionnent pas. Du moins, c'est l'opinion qui émane de l'ensemble des industries et entreprises. Même une amélioration objective mesurée de 1 ou 2 % serait une bonne raison de célébrer, et pourtant, peu d'initiatives de perfectionnement des aptitudes de dirigeant (voire aucune) arrivent à donner même de si modestes résultats. Que ce soit dans des articles de HBR¹, dans *McKinsey Quarterly*² ou dans les livres d'experts reconnus en leadership, les difficultés des programmes de perfectionnement des aptitudes de dirigeant à obtenir de réels progrès suscitent davantage l'attention, l'analyse et la compréhension d'un large éventail d'experts³. Il existe de nombreuses théories pour expliquer ces difficultés, et il est raisonnable de tenir compte de toute une série de facteurs qui pourraient nuire à l'efficacité d'un programme en particulier. Cependant, l'hypothèse que les programmes de perfectionnement des aptitudes de dirigeant ne fonctionnent pas est en grande partie spéculative, et ce, pour une raison très simple : il est impossible de savoir si les programmes ont une incidence sans mesures objectives, et les programmes de perfectionnement des aptitudes de dirigeant ont rarement recours à ces mesures⁴.

¹ <https://hbr.org/2016/10/why-leadership-training-fails-and-what-to-do-about-it>

² <http://www.mckinsey.com/global-themes/leadership/why-leadership-development-programs-fail>

³ <https://www.amazon.com/Leadership-BS-Fixing-Workplaces-Careers/dp/0062383167>

⁴ Black, A. et Earnest, G.W. (2009). « Measuring the Outcomes of Leadership Development Programs ». *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 16. 184-196.

L'énigme des mesures

De nombreux facteurs peuvent contribuer à cette absence de mesures. Par exemple, l'amélioration des aptitudes de dirigeant est difficile à définir, et encore plus à mesurer avec précision. Cela soulève une question simple : que peut-on mesurer pour savoir si un dirigeant s'est amélioré?

La réponse pourrait-elle être les revenus? Ces derniers sont plus liés aux conditions du marché qu'au leadership. La productivité d'une équipe? L'équipe a peut-être été affectée récemment à un projet complexe qui nécessite beaucoup d'apprentissage au départ, situation qui fausserait les mesures de productivité. L'engagement d'une équipe? Un problème organisationnel de haut niveau, complètement indépendant de la volonté du dirigeant, pourrait réduire l'engagement.

En plus de la détermination des mesures appropriées, il existe un autre défi relatif à la mesure des répercussions du perfectionnement des aptitudes de dirigeant. Il faut tenir compte de la précision des notations dans l'évaluation de la validité des mesures. L'effet idiosyncratique de l'évaluateur décrit la mesure dans laquelle les interprétations personnelles et les besoins de l'évaluateur influent sur les notations, par rapport au rendement objectif et absolu de l'évaluateur. Donc si, en tant que dirigeant, j'obtiens une note faible en ce qui concerne la reconnaissance, cela pourrait vouloir dire objectivement que je ne fais pas un bon travail en ce qui a trait à la reconnaissance, ou cela pourrait signifier que l'évaluateur qui a donné cette note faible a des besoins particulièrement élevés en matière de reconnaissance. Des études démontrent que l'effet idiosyncratique de l'évaluateur représente plus de 50 % des notes, ce qui signifie qu'il est possible que les notes ne reflètent pas les changements de comportement des dirigeants avec exactitude⁵.

Pourtant, au-delà de ces défis liés à l'exécution, un autre facteur joue un rôle important en ce qui concerne la difficulté à mesurer le perfectionnement des aptitudes de dirigeant : il y a peu de motivation à le mesurer pour commencer⁶.

Les fournisseurs de services de perfectionnement des aptitudes de dirigeant ont beaucoup à perdre si les mesures ne montrent pas d'amélioration. Il en va de même pour ceux qui achètent ces services, qui veulent obtenir un bon rendement du capital investi par leur entreprise. Et la situation est la même pour ceux qui suivent la formation, qui veulent réaliser des progrès en matière de perfectionnement.

C'est en se fondant sur cette compréhension nuancée de la complexité des initiatives de perfectionnement des aptitudes de dirigeant que TalentX, entreprise d'ADP, a entrepris de créer un nouvel ensemble d'outils destinés à stimuler le perfectionnement et à fournir de véritables mesures reflétant la portée de l'incidence du perfectionnement.

La gamme de produits Compass est conçue pour surmonter les défis habituels liés à l'obtention de mesures précises, en grande partie grâce à une reformulation révolutionnaire de l'effet idiosyncratique de l'évaluateur faisant passer celui-ci de passif à actif.

Grâce à cette reformulation et à d'autres réflexions sur le déploiement efficace des efforts de perfectionnement, Compass a permis des améliorations inhabituellement importantes des comportements de dirigeant et des mesures qui les prouvent à maintes reprises. **Ces résultats et les méthodes pour les obtenir font l'objet du reste du présent document.**



Compass permet aux dirigeants de s'améliorer considérablement, comme leurs équipes peuvent en témoigner

⁵ Hoffman, B., Lance, C. E., Bynum, B., et Gentry, W. A. (2010). « Rater Source Effects are Alive and Well Afterall ». *Personnel Psychology*, 63(1), 119-151.

⁶ <https://securitycatalyst.com/getting-over-the-fear-of-measuring-what-matters/>

A photograph of two women in an office. On the left, a Black woman with dark curly hair, wearing a light pink blazer, is smiling broadly and looking towards the right. On the right, a white woman is seen in profile, also smiling and looking towards the Black woman. They appear to be in a collaborative work environment. In the background, there is a laptop on a desk and a coffee cup.

Votre boussole sur la route de la réussite

- Évaluations
- Rapports
- Accompagnement
- Soutien à tous les dirigeants



Les composants automatisés de Compass font en sorte que tous les dirigeants obtiennent le soutien personnalisé dont ils ont besoin, sans créer de travail supplémentaire pour les administrateurs des RH.

Pour comprendre comment Compass a validé les mesures qui prouvent son incidence positive, il faut d'abord comprendre son fonctionnement. La gamme Compass comprend trois éléments : les évaluations à évaluateurs multiples, les rapports et l'accompagnement.

Évaluations à évaluateurs multiples anonymes

Compass propose deux évaluations à évaluateurs multiples différentes, deux rapports différents et deux programmes d'accompagnement. Le premier programme mesure et encadre les comportements de dirigeant, comme offrir de la reconnaissance ou de l'accompagnement, en fonction des commentaires des subordonnés directs au sein d'une équipe formellement définie. Le deuxième programme mesure et encadre les comportements de collaboration, comme la fiabilité et le travail d'équipe, en fonction des commentaires de pairs sélectionnés et de collègues importants. (Les collaborateurs choisissent les pairs; le processus est surveillé par leurs gestionnaires afin de détecter les abus potentiels.) Règle générale, Compass est exécuté tous les trois mois, en alternance entre l'évaluation des aptitudes de dirigeant et l'évaluation de la collaboration.

Chaque évaluation est envoyée directement par courriel et de courte durée – il faut moins de cinq minutes pour y répondre. Tous les éléments mesurés sont basés sur des décennies de sciences sociales et ont été validés en fonction du rendement au sein de réelles entreprises. (Pour connaître les détails de cette recherche, consultez le document de présentation de TalentX intitulé « La science, les concepts et la validation derrière l'évaluation des aptitudes de dirigeant ».)

Rapports complets et fiables

Une fois les données recueillies, elles sont regroupées dans un rapport confidentiel et anonyme, transmis uniquement au dirigeant ou collaborateur. **(Un rapport est généré seulement si au moins trois évaluations ont été remplies. Cela vise à assurer l'anonymat des personnes qui fournissent des commentaires.)** Le rapport révèle les notes associées à chaque élément du sondage et fournit un contexte et des conseils pour interpréter les notes, ainsi que certains points repères pour offrir un encadrement supplémentaire. En examinant leur rapport, les destinataires peuvent se faire une idée de la façon dont ils sont perçus en ce qui concerne les comportements qui ont le plus d'incidence sur leurs subordonnés et leurs collègues. Le rapport n'est pas seulement destiné à être informatif et motivant. Il est également conçu pour permettre une transition facile vers les efforts de perfectionnement ultérieurs (fondés directement sur les commentaires).

Ces efforts sont basés autant sur les besoins uniques de l'équipe que sur les comportements uniques du dirigeant. Cette formulation contribue à convaincre le dirigeant ou le collaborateur que la formation de perfectionnement est à la fois utile et justifiée.

Accompagnement pratique et pertinent

Une fois qu'ils ont reçu leur rapport, les dirigeants sont automatiquement inscrits à un programme d'accompagnement de huit semaines, envoyé par courriel et axé sur l'élément pour lequel ils ont obtenu la note la plus basse. Les courriels proviennent d'un mentor virtuel appelé « Coach ».



Efficace. L'accompagnement est bien plus que le simple contenu d'un courriel ou qu'un conseil de la semaine. Fondé sur l'économie comportementale et la théorie de l'apprentissage des adultes, Coach s'appuie sur la façon dont les gens pensent réellement. En présentant des idées et des perspectives dans ce contexte, Coach est en mesure d'augmenter la probabilité qu'un utilisateur s'engage, ce qui entraîne des progrès plus concrets en matière de perfectionnement. Certains de ces processus cognitifs comprennent l'heuristique, les préjugés, la schématisation conceptuelle et l'effet d'autogénération. Par exemple, « l'aversion aux pertes » décrit la tendance des êtres humains à être deux fois plus motivés à éviter les pertes qu'à obtenir des gains. Par conséquent, lors de la création de l'adhésion à l'amélioration, Coach ne demande pas aux utilisateurs de songer à ce qu'ils pourraient gagner en s'améliorant. Coach leur demande plutôt de songer à ce qu'ils risquent de perdre s'ils ne s'améliorent pas. Cette petite différence de formulation tend à accroître la motivation à s'améliorer (comme le démontrent les résultats décrits plus loin dans le présent document).



Répété. Chaque semaine, un courriel avec un objet qui fait en sorte que l'accompagnement fonctionne même si le courriel n'est pas lu est envoyé (à l'aide d'une technique cognitive très courante appelée la disponibilité heuristique). Grâce à ces « rappels », les besoins en perfectionnement de haut niveau restent à l'esprit des utilisateurs. Par exemple, un dirigeant qui reçoit de l'accompagnement en matière de reconnaissance obtiendra pendant 8 semaines consécutives des courriels avec le mot « Reconnaissance » en objet. Fondé sur une technique appelée amorçage, Compass s'assure que la priorité de la « reconnaissance » pénètre la psyché, ce qui maximise la probabilité que les destinataires des courriels d'accompagnement trouvent dans leurs activités quotidiennes des occasions de mettre en pratique et de prioriser de nouveaux comportements.



Personnalisé. La pertinence stimule l'intérêt. Autrement dit, les gens accordent plus d'attention à ce qui est le plus pertinent pour eux ou à ce qui est personnalisé. En mettant l'accent par défaut sur les domaines où les besoins sont les plus grands (selon les évaluateurs), Compass veille à ce que chaque personne reçoive l'accompagnement ciblé le plus susceptible de créer une incidence positive optimale. D'autres fonctions de Coach soutiennent l'engagement et l'adhésion grâce à la personnalisation et au choix. À titre d'exemple, les dirigeants peuvent changer leur sujet d'accompagnement ou tout simplement se désabonner pour éviter la réactance psychologique (réaction négative à l'impression de perdre leur libre arbitre).



Engageant. Les longs courriels au ton officiel sont moins susceptibles d'attirer ou de retenir l'attention. Voilà pourquoi les courriels de Coach prennent deux minutes à lire et sont écrits dans un style convivial et léger qui reproduit la dynamique décontractée entre un accompagnateur personnel et un client.



L'accompagnement guide les utilisateurs au fil d'un processus de trois étapes qui exploite l'économie comportementale, la théorie de l'apprentissage des adultes et la psychologie industrielle-organisationnelle afin de maximiser l'effet et l'efficacité.

Ensemble, ce sont ces multiples composants et points de contact qui permettent de tirer les résultats suivants de Compass.



Créer l'adhésion au perfectionnement



Susciter l'empathie pour les subordonnés directs et les collègues



Fournir des suggestions concrètes pour aider les dirigeants et les collaborateurs à développer de nouvelles habitudes



ADP Compass : une approche éprouvée

- Améliorations quantitatives
- Rétroaction qualitative
- Engagement relatif à l'évaluation
- Causalité

60 000 employés. 6 000 gestionnaires. 23 pays. Des millions de points de données. La preuve que Compass fonctionne est irréfutable.

Forte de l'expertise de spécialistes en stratégie en matière de données et de consultants en psychologie provenant d'ADP et de l'extérieur, l'équipe de TalentX a mené des recherches qualitatives et quantitatives pour déterminer si Compass fonctionne vraiment. L'objectif premier de ces recherches, réalisées en 2016 et 2017 dans 23 pays, était simple : déployer Compass auprès de dizaines de milliers de personnes à l'échelle mondiale, pour prouver qu'il fonctionne partout.

Résultats quantitatifs

Les recherches quantitatives consistaient à mener des évaluations des aptitudes de dirigeant identiques à six mois d'intervalle; on a ainsi recueilli les commentaires de plus de 60 000 employés d'ADP pour le compte de plus de 6 000 gestionnaires d'ADP. Entre la première et la deuxième évaluation, les dirigeants ont reçu huit courriels hebdomadaires leur offrant de l'accompagnement relatif à l'élément pour lequel ils avaient obtenu la note la plus basse (parmi les 12 mesures) seulement.

Les notes des dirigeants relatives aux éléments pour lesquels ils n'ont reçu aucun accompagnement n'ont pas changé. Par contre, les notes des dirigeants relatives aux éléments pour lesquels ils ont reçu de l'accompagnement ont augmenté de 10 %. Même si une augmentation de 10 % peut sembler modeste en théorie, c'est en fait une réussite monumentale lorsqu'il s'agit d'entraîner un changement de comportement grâce au perfectionnement des aptitudes de dirigeant.

À l'aide d'une méthode appelée **mesure de contrôle intra-sujets**, les recherches ont démontré que l'amélioration de 10 % était directement attribuable à l'accompagnement, et non à un seul facteur, comme la rétroaction reçue, la conception du rapport ou même des effets statistiques (p. ex., **la régression à la moyenne**). Qu'on examine le rendement par palier de l'entreprise, par élément ou par pays, les résultats des recherches étaient les mêmes. Si quelque chose d'autre que l'accompagnement avait contribué à l'amélioration des notes, les notes relatives aux éléments n'ayant pas fait l'objet d'accompagnement auraient également changé.

Ces recherches ont réussi ce que la plupart des initiatives de perfectionnement peinent à faire : démontrer un changement de comportement important. Elles montrent également ce qu'encore moins d'initiatives sont arrivées à prouver : les résultats sont attribuables à la solution de perfectionnement elle-même.

Le moment de la mesure des améliorations est digne de mention. Ces mesures ont été recueillies trois mois après la fin de l'accompagnement par courriel, ce qui suggère la « durabilité » de l'amélioration obtenue grâce à Compass au-delà du programme de huit semaines. Cet aspect des améliorations mesurées fera l'objet d'autres recherches au fur et à mesure que d'autres points de données seront disponibles.

Les résultats soutiennent également une deuxième hypothèse, soit que Compass est plus efficace dans le bas de la hiérarchie organisationnelle. Même si Compass permet d'améliorer les notes dans tous les paliers de l'entreprise, les gestionnaires de première ligne de l'échelon le plus bas de l'entreprise ont obtenu une amélioration moyenne de leurs notes de 13 %. Les dirigeants des échelons les plus élevés ont obtenu une amélioration de leurs notes de 6 %. Autrement dit, Compass est plus de deux fois plus efficace lorsque le nombre de gestionnaires est le plus élevé.

La raison la plus probable est que les dirigeants des échelons inférieurs sont les moins expérimentés et ont reçu le moins de formation sur le leadership⁷. Cela signifie que ces gestionnaires sont plus susceptibles de montrer des dérailleurs, habitudes et tendances naturelles qui entraînent des échecs en matière de leadership et de collaboration. Et corriger les dérailleurs, c'est exactement ce que fait Compass. La capacité de Compass à offrir du perfectionnement à tous les dirigeants (et pas seulement à ceux des échelons les plus élevés) est un facteur unique et important qui le distingue des autres initiatives de perfectionnement.

Pour déterminer le niveau d'efficacité de l'accompagnement pour chacun des 12 éléments, l'étude les a mesurés individuellement et a révélé que Coach fonctionnait dans le cas des 12 mesures du sondage. L'amélioration par élément variait de 8,0 à 13,8 %, ce qui montre que la méthode d'accompagnement fonctionne quel que soit le sujet sous-jacent.

Les données d'évaluation de Compass ont démontré une amélioration du rendement dans 23 pays, sur six continents. Les améliorations variaient de 6 à 25 % dans le cas des éléments ayant fait l'objet d'accompagnement, tandis que les notes relatives aux éléments n'ayant pas fait l'objet d'accompagnement restaient stables au fil du temps.

Les 23 pays participants ont observé une amélioration importante des notes des dirigeants relatives aux éléments pour lesquels ils avaient reçu de l'accompagnement.

⁷ <http://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/how-companies-manage-the-front-line-today-mckinsey-survey-results>

Résultats qualitatifs

Tandis que les résultats quantitatifs fournissent des preuves concluantes que Compass et Coach entraînent une amélioration du rendement, les résultats qualitatifs ci-dessous expliquent pourquoi ils fonctionnent.

Les commentaires indiquent pourquoi Compass entraîne l'amélioration des aptitudes de dirigeant : les gens adorent Coach



71 %

ont affirmé que Coach les a aidés.

80 %

ont affirmé que le programme Coach a augmenté leur motivation à s'améliorer en tant que dirigeant.

75 %

ont déclaré qu'ils souhaitaient utiliser Coach de nouveau.

L'équipe de TalentX a réalisé soixante-dix entrevues structurées à tous les niveaux de l'entreprise, à l'aide d'un échantillon aléatoire stratifié, et a constaté que 70 % des dirigeants parcouraient ou lisaient leurs courriels d'accompagnement. (Cela a été confirmé par la suite par un logiciel de suivi de courriels.) Selon les résultats, il est clair que la lecture en diagonale des courriels est suffisante pour entraîner une amélioration. Cette conclusion appuie les techniques d'amorçage décrites précédemment dans le document. Le simple fait de garder le sujet à l'esprit contribue à créer un changement positif.

Compass a également mené une série d'entrevues en personne afin de recueillir les commentaires des gens qui n'avaient peut-être pas répondu au sondage en ligne. Dans le cadre d'une série d'entrevues avec 73 dirigeants à l'échelle de l'entreprise, une analyse d'opinion relative aux commentaires a révélé que 81 % de ces dirigeants adoraient ou aimaient Coach. Dans une série distincte d'entrevues avec 24 dirigeants différents, 95 % ont déclaré qu'ils adoraient le style d'écriture de Coach, qu'ils décrivaient comme rafraîchissant par rapport à d'autres communications internes.



Perspective novatrice : profiter de l'effet idiosyncratique de l'évaluateur

- Précision des notations
- Objectif du perfectionnement
- Besoins de l'équipe par rapport au rendement du dirigeant
- Adhésion au perfectionnement

En formulant la rétroaction de façon à ce qu'elle reflète les besoins de l'équipe (comme l'indique l'effet idiosyncratique de l'évaluateur), plutôt que de décrire le comportement des dirigeants, Compass arrive à favoriser l'adhésion au perfectionnement et l'amélioration de la dynamique d'équipe.

Tel que décrit précédemment, l'effet idiosyncratique de l'évaluateur est la tendance des évaluations et des notes à refléter les particularités des évaluateurs individuels, plutôt que de refléter des mesures objectives et précises du rendement de la personne évaluée. Pour cette raison, l'effet idiosyncratique de l'évaluateur a longtemps été considéré comme un obstacle lors d'évaluations, car il interfère avec la capacité d'une entreprise à obtenir des renseignements précis sur ses employés⁸. Cependant, Compass a trouvé un moyen unique d'exploiter la puissance de l'effet idiosyncratique de l'évaluateur, simplement en réinterprétant ce que les données révèlent. Toutefois, pour comprendre cette percée, il faut d'abord comprendre les différents objectifs sous-jacents d'une évaluation.

D'une manière générale, les évaluations ont l'une des deux fonctions principales suivantes :

- **Les évaluations de perfectionnement** ont pour but d'aider les gens à devenir les meilleurs dirigeants possible.
- **Les évaluations appréciatives** visent à aider les entreprises à mieux comprendre leurs employés, dans le but d'évaluer les promotions, les cessations d'emploi, les rôles professionnels, la rémunération, etc.

C'est la façon dont les données sont transmises qui détermine généralement s'il s'agit d'une évaluation de perfectionnement ou d'une évaluation appréciative. Si les rapports de rétroaction sont transmis uniquement au destinataire de la rétroaction, on considère généralement qu'ils visent le perfectionnement. Si les rapports de rétroaction sont transmis au supérieur du gestionnaire et/ou aux RH, on considère généralement qu'ils visent l'appréciation.

Même si les entreprises peuvent assurément essayer de viser le perfectionnement et l'appréciation dans le cadre d'une même évaluation, de nombreux experts du domaine de la psychologie industrielle-organisationnelle reconnaissent qu'il s'avère généralement inefficace de tenter d'atteindre ces deux objectifs^{9, 10, 11}. Comme le dit Lazlo Bock de Google dans son livre *Work Rules*, « la motivation intrinsèque est la clé de la croissance, mais les systèmes conventionnels de gestion du rendement détruisent cette motivation »¹².

Une fois que les employés savent que leurs notes sont partagées, ils ont tendance à adopter un état d'esprit qui contrecarre les efforts de perfectionnement. Ils se concentrent sur les conséquences pratiques de leurs notes (bonnes ou mauvaises), et dans de nombreux cas, ils deviennent sur la défensive tout en remettant en question l'exactitude des notes¹³. Les employés peuvent avoir l'impression que le fait de s'engager en matière de perfectionnement ajouterait de la crédibilité à leurs notes, souvent précisément au moment où ils tentent de discréditer ces résultats. Par conséquent, de nombreux experts suggèrent de séparer les efforts d'évaluation de perfectionnement et d'évaluation appréciative. C'est dans le cadre de cette distinction que la reformulation stratégique de l'effet idiosyncratique de

l'évaluateur entre en jeu. Dans le cas d'une évaluation appréciative, il est facile de comprendre pourquoi l'effet idiosyncratique de l'évaluateur est si problématique. Si les entreprises utilisent les données pour prendre des décisions importantes au sujet d'un employé, il est essentiel que ces données reflètent fidèlement le rendement de cet employé, et pas les caprices particuliers des personnes qui ont fourni les notes.

Compass est toutefois conçu à titre d'outil de perfectionnement, qui transmet les résultats individuels uniquement à la personne concernée. (Les entreprises reçoivent des rapports anonymes et regroupés qui donnent un aperçu des tendances culturelles, mais pas les rapports individuels, qui restent confidentiels.)

Par conséquent, la rétroaction est présentée comme le reflet des besoins uniques d'une équipe (et pas comme le reflet des forces et des faiblesses absolues d'une personne). De cette façon, Compass augmente considérablement la probabilité que le destinataire de la rétroaction adhère au perfectionnement : il est plus facile pour les gens d'accepter que les autres ont besoin de quelque chose que d'accepter que quelque chose ne va pas avec leur style de leadership. Cette perspective est soutenue à la fois par les principes de formulation de l'économie comportementale et par les résultats de Compass décrits aux présentes.

En ce qui concerne les interactions humaines, Compass considère que la perception est la réalité et que l'effet idiosyncratique de l'évaluateur constitue la mesure parfaite de cette perception. Ce que les employés ressentent est ce qui compte vraiment, car ces perceptions façonnent leurs expériences et leur engagement. L'attention de plus en plus grande accordée à la gestion de la réputation dans le domaine de la psychologie industrielle-organisationnelle prouve l'importance de la perception. Comme l'a déclaré le Dr Tomas Chamorro-Premuzic, chef de la direction de Hogan Assessments, « ... la réputation est maître. En effet, nous sommes tous embauchés, licenciés et promus en fonction de ce que les autres pensent de nous, plutôt qu'en fonction de ce que nous pensons de nous-mêmes. »¹⁴

La rétroaction contribue à satisfaire les besoins apparents uniques d'une équipe autant qu'elle décrit le rendement réel.

⁸ Hoffman, B., Lance, C. E., Bynum, B. et Gentry, W. A. (2010). « Rater Source Effects are Alive and Well Afterall ». *Personnel Psychology*, 63(1), 119-151.

⁹ Boswell, W. R. et Boudreau, J. W. (2002). « Separating the developmental and evaluative performance appraisal uses ». *Journal of Business and Psychology*, 16(3), 391.

¹⁰ London, M. et Beatty, R. (1993). « 360 degree feedback as a competitive advantage », *Human Resource Management*, vol. 32.

¹¹ Zedeck, S. et Cascio, W. (1982). « Performance decision as a function of purpose of rating and training ». *Journal of Applied Psychology*, 67, 752-758.

¹² Bock, L. (2015). *Work rules!: Insights from inside Google that will transform how you live and lead* (première édition). New York: Twelve.

¹³ McEvoy, G. M. (1990). « Public sector managers' reactions to appraisals by subordinates ». *Public Personnel Management*, 19(2), 201.

¹⁴ <http://coachfederation.org/blog/index.php/8311/?platform=hootsuite>

Conclusion

Compass est conçu pour vous...





Compass ne prétend pas évaluer la capacité innée ou le rendement objectif d'un dirigeant.

Au contraire, il a établi un moyen fiable d'évaluer si les membres d'une équipe ont le sentiment que leurs besoins sont satisfaits, ce qui se reflète dans la variation des notes. Lorsque les notes d'un dirigeant s'améliorent, c'est que celui-ci répond mieux aux besoins de son équipe. Lorsque les besoins de l'équipe sont mieux satisfaits, l'engagement en milieu de travail s'améliore. Et lorsque l'engagement en milieu de travail s'améliore, presque tous les indicateurs de rendement organisationnel importants progressent, de la rentabilité à la fidélisation du personnel¹⁵.



Puisque l'effet idiosyncratique de l'évaluateur est un phénomène stable et fiable, nous avons l'assurance que la variation des notes est une mesure précise des perceptions individuelles, ce qui maximise la probabilité statistique d'une amélioration soutenue du rendement de l'équipe et de l'entreprise.

¹⁵ Saks, A. M. (2006). « Antecedents and consequences of employee engagement ». *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600.

Le logo ADP, ADP et ADP Une ressource plus humaine sont des marques de commerce déposées d'ADP, LLC. Toutes les autres marques de commerce et marques de service appartiennent à leurs détenteurs respectifs. © ADP, LLC, 2016-2017.



Une ressource plus humaine.™