

Foire aux questions (FAQ)

Généralités

1. En quoi consiste Compass?

- Compass est un système primé et confidentiel de rétroaction et de perfectionnement des talents. Il utilise des outils d'évaluation pour déterminer les occasions de perfectionnement pour les gestionnaires et les collaborateurs, puis propose un accompagnement personnalisé par courriel pour favoriser l'amélioration du leadership et de l'efficacité de la collaboration.

2. En quoi Compass est-il différent?

- Compass fonctionne pour tous les types de talents, à tous les niveaux et pour tous les rapports hiérarchiques; ce produit n'est pas réservé à quelques hauts dirigeants d'entreprise.
- Contrairement à la plupart des évaluations par les subordonnés ou des évaluations tous azimuts, le processus de Compass ne se termine pas par un rapport de rétroaction. Compass se sert plutôt de la rétroaction pour cibler les besoins en matière d'accompagnement, puis propose de l'accompagnement personnalisé par courriel pour répondre à ces besoins.
- L'utilisation de Compass est rapide et facile pour les entreprises. Il n'y a aucun logiciel à installer. Il n'y a aucune étape d'implantation. Il n'y a aucun compte à créer. Aucune formation n'est nécessaire pour les administrateurs ou les utilisateurs. Vous pouvez commencer le jour même où vous décidez de l'utiliser et prendre immédiatement des mesures pour créer une culture de rétroaction riche.
- L'utilisation de Compass est rapide et facile pour les employés. Les évaluations ne comportent jamais plus de 13 questions, et il faut cinq minutes ou moins pour y répondre.
- Compass est instantané. Il n'y a pas de période d'attente pour obtenir des rapports. Dès que la période de rétroaction est terminée, les rapports sont distribués.

3. Quels sont les différents outils d'évaluation?

- Compass offre une évaluation des aptitudes de dirigeant et une évaluation de la collaboration. D'autres outils d'évaluation, comme l'évaluation de la dynamique d'équipe et de la conscience de soi, sont en cours de développement.

4. Les évaluations des aptitudes de dirigeant et de la collaboration ont-elles lieu en même temps?

- Non. L'évaluation des aptitudes de dirigeant de Compass et l'évaluation de la collaboration de Compass sont des initiatives distinctes qui se déroulent à des périodes différentes de l'année.

5. Qu'est-ce que l'accompagnement personnalisé?

- À la suite de chaque évaluation, Compass propose Coach, service multimédia personnalisé qui offre un programme d'accompagnement hebdomadaire spécialisé, fondé sur les commentaires transmis par courriel. L'accompagnement est axé sur l'élément pour lequel le destinataire a reçu la note la plus basse dans le cadre du sondage.
- L'accompagnement combine des principes d'économie comportementale, d'apprentissage des adultes et de psychologie de l'accompagnement afin que le contenu soit le plus efficace possible. (Pour obtenir des résultats d'amélioration précis, consulter la section « Coach » à la fin du présent rapport.)

6. Qui peut fournir des commentaires par l'intermédiaire des différentes évaluations?

- Tous les employés de l'entreprise peuvent fournir des commentaires par l'intermédiaire de l'évaluation des aptitudes de dirigeant de Compass et de l'évaluation de la collaboration de Compass.

7. Qui peut recevoir de la rétroaction?

- Seuls les gestionnaires peuvent recevoir de la rétroaction dans le cadre de l'évaluation des aptitudes de dirigeant de Compass. Tout employé de l'entreprise peut recevoir de la rétroaction dans le cadre de l'évaluation de la collaboration de Compass.

8. Qui peut recevoir de l'accompagnement?

- Toute personne qui reçoit un rapport de rétroaction provenant de l'évaluation des aptitudes de dirigeant de Compass ou de l'évaluation de la collaboration de Compass peut obtenir un accompagnement personnalisé.

- 9. L'obtention de rétroaction par l'intermédiaire de Compass est-elle obligatoire pour les gestionnaires?**
 - Oui. Tous les gestionnaires ayant trois subordonnés directs ou plus devraient prendre part aux évaluations des aptitudes de dirigeant et de la collaboration.
- 10. Les employés ont-ils tous l'obligation de fournir des commentaires par l'intermédiaire de Compass?**
 - Non. Toutefois, nous encourageons fortement l'ensemble des employés à participer. Tout le monde, y compris les gestionnaires, a besoin d'un petit coup de pouce, et il s'agit pour les employés d'une occasion directe d'améliorer leur propre expérience de travail en aidant leurs dirigeants et leurs collègues à s'améliorer.
- 11. Lorsque j'effectue une évaluation, que se passe-t-il si je ne peux pas répondre à une question en particulier?**
 - À chaque question, vous aurez l'option de répondre « S.O. » (sans objet) si vous estimez que vous ne disposez pas de suffisamment d'information ou d'expérience avec votre gestionnaire pour évaluer une aptitude de dirigeant en particulier.

Évaluation des aptitudes de dirigeant

- 1. En quoi consiste l'évaluation des aptitudes de dirigeant de Compass?**
 - L'évaluation des aptitudes de dirigeant de Compass est un outil d'évaluation rapide de 12 questions, auxquelles les équipes répondent au sujet de leurs gestionnaires. Elle évalue la perception du dirigeant par l'équipe au sujet de 12 comportements de dirigeant en particulier qu'il est possible d'améliorer au moyen d'accompagnement. Une fois que les commentaires d'une équipe sont recueillis, ils sont regroupés dans un rapport transmis au gestionnaire.
- 2. Les membres de l'équipe fournissent-ils des commentaires de manière anonyme?**
 - Oui, les commentaires sont anonymes. Pour assurer l'anonymat, un gestionnaire ne recevra pas de rapport si moins de trois évaluations ont été remplies.
- 3. Que se passe-t-il si un gestionnaire reçoit moins de trois évaluations?**
 - Plutôt que d'obtenir un rapport fondé sur une rétroaction externe, les gestionnaires qui reçoivent moins de trois évaluations auront la possibilité de remplir une auto-évaluation et profiteront d'un accompagnement basé sur leurs propres commentaires.
- 4. Le rapport de rétroaction d'un gestionnaire est-il confidentiel?**
 - Oui. Le gestionnaire est le seul destinataire de son rapport.
- 5. Les RH auront-elles un aperçu de ces rapports?**
 - Non. Les rapports de rétroaction individuels ne seront transmis à personne d'autre qu'au destinataire de la rétroaction. Cependant, les RH recevront de nombreux rapports organisationnels globaux qui les aideront à repérer les tendances culturelles, à déterminer l'impact de Compass (améliorations globales des notes), à évaluer les résultats organisationnels par rapport aux points repères et à obtenir de l'information précieuse au moyen d'une analyse des réseaux sociaux.
- 6. Les membres de l'équipe auront-ils un aperçu du rapport de leur gestionnaire?**
 - Non, à moins que le gestionnaire ne décide de le partager. Nous encourageons fortement les gestionnaires à discuter des résultats avec les membres de leur équipe. Ce n'est toutefois pas obligatoire. Les membres de l'équipe sauront au moins que le gestionnaire reçoit de l'accompagnement fondé sur leurs commentaires.
- 7. Pourquoi les rapports de rétroaction individuels restent-ils confidentiels?**
 - En tant qu'outil de perfectionnement, Compass est conçu pour aider, et non pour évaluer ou juger. Les rapports restent confidentiels parce que des recherches ont démontré que cela motive les gens à fournir des commentaires plus honnêtes et utiles, et rend les destinataires qui reçoivent de la rétroaction beaucoup plus ouverts au perfectionnement.
- 8. L'évaluation des aptitudes de dirigeant a-t-elle lieu une ou plusieurs fois?**
 - L'évaluation des aptitudes de dirigeant de Compass sera distribuée deux fois par an ou plus, selon les préférences de votre entreprise.
- 9. Comment faire pour savoir si l'évaluation des aptitudes de dirigeant mesure les bons attributs d'un dirigeant?**
 - Chaque question de l'évaluation des aptitudes de dirigeant de Compass peut être reliée à des théories et des concepts de leadership largement reconnus par les chefs de file de l'industrie, et est continuellement validée au moyen de tests approfondis sur le terrain et d'analyses statistiques.
- 10. Pourquoi l'évaluation des aptitudes de dirigeant de Compass est-elle nécessaire?**
 - Il est impossible d'exagérer l'impact d'un leadership efficace ou inefficace sur les entreprises. De 50 à 75 % des départs d'employés sont attribuables au superviseur direct plutôt qu'à l'entreprise même, selon divers sondages de Gallup, y compris l'article « Turning Around Employee Turnover » (<http://www.gallup.com/businessjournal/106912/turning-around-your-turnover-problem.aspx>).

Évaluation de la collaboration

1. En quoi consiste l'évaluation de la collaboration de Compass?

- L'évaluation de la collaboration de Compass est une courte évaluation que des employés remplissent au sujet de collègues qui sont soit des membres de leur équipe ou qui ne font pas partie de leur équipe immédiate. Elle fournit à ces employés une rétroaction sur la façon dont ils sont perçus en tant que collaborateurs et leur donne des conseils sur la façon dont ils peuvent devenir les meilleurs collaborateurs possible. Une fois que les commentaires sont recueillis, ils sont regroupés dans un rapport de rétroaction transmis à l'employé.

2. Comment un employé sélectionne-t-il les collègues qui fourniront des commentaires?

- L'employé qui reçoit des commentaires nomme des collègues pour lui faire part de cette rétroaction. Ces collègues sont soit des membres de son équipe immédiate ou des employés d'une autre unité fonctionnelle qui ont eu l'occasion de collaborer avec lui au cours de la dernière année.

3. Comment s'assurer que les employés ne sélectionnent pas simplement des amis susceptibles de leur fournir des commentaires positifs?

- Les noms des collègues désignés par les employés seront transmis aux gestionnaires de ces employés. Les gestionnaires peuvent ainsi intervenir s'ils estiment qu'un collègue n'est pas assez objectif.

4. Les collègues désignés pour fournir des commentaires ont-ils l'obligation de le faire?

- Non. Une fois que toutes les nominations sont faites à l'échelle de l'entreprise, les employés décident à qui ils fournissent des commentaires. Si quelqu'un décide de ne pas fournir de commentaires à un collègue, ce choix reste également confidentiel.

5. Les commentaires sont-ils fournis de façon anonyme?

- Oui, les commentaires sont anonymes. Pour assurer l'anonymat, un employé ne recevra pas de rapport si moins de trois évaluations ont été remplies. (Si un employé reçoit moins de trois évaluations, il aura la possibilité de remplir une auto-évaluation et recevra un accompagnement basé sur ses propres commentaires.)

6. Le rapport de rétroaction d'un employé est-il confidentiel?

- Oui. L'employé qui reçoit des commentaires est le seul destinataire du rapport.

7. Pourquoi les rapports de rétroaction individuels restent-ils confidentiels?

- En tant qu'outil de perfectionnement, Compass est conçu pour aider, et non pour évaluer ou juger. Les rapports restent confidentiels parce que des recherches ont démontré que cela motive les gens à fournir des commentaires plus honnêtes et utiles, et rend les destinataires qui reçoivent de la rétroaction beaucoup plus ouverts au perfectionnement.

8. L'évaluation de la collaboration a-t-elle lieu une ou plusieurs fois?

- L'évaluation de la collaboration de Compass sera distribuée au moins une fois par année, selon les préférences de votre entreprise.

9. Comment faire pour savoir si l'évaluation de la collaboration mesure les bons attributs de collaboration?

- Chaque question de l'évaluation de la collaboration de Compass peut être reliée à une étude de psychologie industrielle-organisationnelle validée ou largement reconnue, et est aussi validée au moyen de tests approfondis sur le terrain et d'analyses statistiques.

10. L'évaluation de la collaboration est-elle offerte uniquement aux gestionnaires?

- Non. Tout employé de l'entreprise peut se servir de l'évaluation de la collaboration de Compass pour demander de la rétroaction à des collègues et utiliser celle-ci pour perfectionner ses habiletés de collaboration.

11. Pourquoi l'évaluation de la collaboration de Compass est-elle nécessaire?

- Notre capacité à collaborer efficacement avec des collègues à l'échelle de l'entreprise s'avère maintenant d'une importance vitale dans le monde des affaires qui évolue rapidement, où les entreprises sont de plus en plus stables et où les rapports hiérarchiques matriciels sont de plus en plus courants.

Rapports de rétroaction

1. Comment les rapports de rétroaction sont-ils conçus?

- Les rapports de rétroaction sont conçus pour fournir des commentaires de manière à maximiser la probabilité d'une expérience positive. Par exemple, les notes faibles ne sont pas présentées comme des manques de la part du dirigeant ou du collaborateur. Elles sont plutôt présentées de façon à refléter les besoins des autres. Cela aide les destinataires à adhérer aux efforts de perfectionnement, sans se sentir sur la défensive.

2. Que contiennent les rapports de rétroaction?

- Les rapports de rétroaction de Compass commencent par souligner les commentaires positifs reçus. Cela contribue également à nourrir un état d'esprit favorisant l'adhésion au perfectionnement.
- Les rapports de rétroaction de Compass comprennent également des descriptions de ce qui rend chaque élément suffisamment important pour être mesuré. Cela aide les gens à comprendre la pertinence de la rétroaction et la raison pour laquelle le concept est digne d'attention.

3. Quelles données sont incluses dans les rapports de rétroaction?

- Pour chaque question du sondage, le rapport de rétroaction indique la note moyenne, la répartition des notes et les points repères par rapport au reste de l'entreprise et au niveau organisationnel.

Coach

1. En quoi consiste Coach?

- Coach est un service multimédia personnalisé qui offre par courriel un programme de conseils spécialisés hebdomadaires en matière de perfectionnement.

2. L'accompagnement par courriel fonctionne-t-il vraiment?

- Oui. Compass a été utilisé à plusieurs reprises au sein d'ADP, et l'accompagnement par courriel entraîne invariablement une hausse moyenne des notes de 10 % pour les éléments ayant fait l'objet d'accompagnement, tandis que les notes relatives aux éléments n'ayant pas fait l'objet d'accompagnement ne changent pas.

3. Que faire si les gens ne lisent pas leurs courriels?

- Compass utilise une technique d'économie comportementale appelée amorçage pour joindre même les personnes qui ne lisent pas les courriels d'accompagnement. En répétant un mot-clé dans l'objet de chaque courriel (comme « reconnaissance », « perfectionnement » ou « inclusivité »), les courriels d'accompagnement peuvent au moins servir de rappels utiles.

4. À quelle fréquence les gens lisent-ils réellement les courriels d'accompagnement?

- Compass a utilisé un logiciel de suivi de courriels appelé PoliteMail afin d'évaluer les taux de lecture. Au total, 70 % des courriels d'accompagnement envoyés ont été parcourus ou lus.

5. Pourquoi le programme Coach est-il offert chaque semaine?

- Le but du programme Coach est d'aider les gens à se perfectionner dans le cadre de l'exécution de leurs tâches et de leurs responsabilités. Il fournit de l'information en quantité facile à absorber au fil du temps. Cela facilite l'assimilation de l'accompagnement, afin qu'il soit plus facile de retenir l'information. Plus précisément, la fréquence hebdomadaire de Coach est fondée sur les principes d'économie comportementale de la charge mentale et de l'effet retardateur.

6. L'accompagnement est-il semblable au « Conseil de la semaine »?

- Non. Le contenu d'accompagnement suit un arc de huit semaines qui passe par trois étapes distinctes. La première étape vise à susciter l'adhésion, afin d'aider le participant au programme à croire que ses efforts de perfectionnement en valent la peine. La deuxième étape vise à internaliser l'engagement en matière de perfectionnement en développant l'empathie pour les expériences de son équipe et de ses collaborateurs. Le programme d'accompagnement ne commence à faire des suggestions comportementales précises qu'une fois ces deux étapes réalisées. Le concept d'accompagnement est fondé sur la croyance que, sans adhésion et empathie, les suggestions d'amélioration (comme un conseil de la semaine) sont peu susceptibles de pénétrer la psyché et de mener à un changement de comportement important.

7. Qui reçoit les courriels de Coach?

- Toute personne qui reçoit un rapport provenant de l'évaluation des aptitudes de dirigeant de Compass ou de l'évaluation de la collaboration de Compass recevra les courriels de Coach.

8. Les gens doivent-ils s'inscrire à Coach pour commencer à recevoir des courriels?

- Non. Les gens seront automatiquement inscrits pour recevoir des courriels d'accompagnement relatifs à l'élément à perfectionner pour lequel ils ont obtenu la note la plus basse dans leur évaluation.

9. Les gens peuvent-ils changer l'élément à perfectionner pour lequel ils reçoivent des courriels de Coach?

- Oui. Ils peuvent changer l'élément à perfectionner en tout temps. S'ils font un changement, ils reçoivent le programme d'accompagnement complet, depuis le début, pour cet élément.

10. Les gens peuvent-ils se désabonner de Coach?

- Oui. Chaque semaine, les destinataires ont la possibilité de se désabonner de Coach.

11. Comment puis-je savoir si Coach m'offre les bons conseils?

- Comme les outils d'évaluation eux-mêmes, Coach s'appuie sur des décennies de recherche en sciences du comportement et en psychologie industrielle-organisationnelle.

12. Pourquoi Coach est-il nécessaire?

- Des centaines d'expériences en sciences sociales ont démontré que la formation à elle seule est beaucoup moins efficace pour entraîner un changement de comportement que la formation combinée à un plan d'action. La combinaison du programme Coach aux rapports de rétroaction provenant des évaluations augmente considérablement la probabilité d'un changement important.