



# La science, les concepts et la validation derrière l'évaluation des aptitudes de dirigeant

Le sujet du leadership est dense et comporte de multiples facettes. Pour l'équipe de Compass, le défi consistait à déterminer ce qu'il fallait évaluer, ce qu'il fallait encadrer et ce qu'il fallait accentuer.

**Qu'est-ce qui distingue un dirigeant efficace d'un dirigeant inefficace?**

**Quelle est la première chose sur laquelle un dirigeant doit se concentrer? La deuxième? La troisième? Et jusqu'où la liste s'étire-t-elle?**

**Le leadership est-il inné ou acquis? Le leadership est-il ancré dans des traits de personnalité qui ne s'enseignent pas, ou est-il ancré dans des comportements qui s'apprennent?**

Si vos réponses à ces questions comprenaient les mots « ça dépend », vous avez non seulement raison, mais vous avez cerné avec précision une réalité relative au leadership. Ce sujet est complexe et dense et comporte de multiples facettes, ce qui signifie qu'il n'y a pas de réponses simples.

Bien qu'il soit très difficile de déterminer des caractéristiques et des comportements d'un dirigeant efficaces dans tous les contextes et toutes les situations, cela n'a pas empêché des milliers de brillants spécialistes des sciences sociales d'essayer au fil des siècles. Les résultats de ces efforts ont donné lieu à un large éventail de théories, dont la plupart ont été validées scientifiquement par des recherches, des expériences et des analyses statistiques. Les problèmes surgissent lorsque ces théories semblent se contredire.

Par exemple, certaines théories soulignent l'importance d'une communication authentique, tandis que d'autres soulignent l'importance d'une communication sensible. Certaines théories soulignent l'importance de traiter tout le monde de la même manière (par souci d'équité), tandis que d'autres insistent sur l'importance de traiter tout le monde différemment (selon un large éventail de facteurs, comme l'expérience ou les préférences personnelles). Certaines théories soulignent l'importance de l'empathie, tandis que d'autres soulignent l'importance du charisme.

Ce portrait complexe impose un défi de taille aux spécialistes du perfectionnement des aptitudes de dirigeant lorsqu'ils songent à ce qu'il faut évaluer, à ce qu'il faut encadrer et à ce qu'il faut accentuer.

Afin de relever ces défis, l'équipe de Compass a commencé par une revue de la documentation relative aux théories sur le leadership largement acceptées et/ou validées par des statistiques. L'objectif était de déterminer des concepts communs parmi celles-ci qui a) étaient axés sur la dynamique dirigeant-subordonné, b) pourraient être encadrés et améliorés, et c) s'appliquaient à la plus vaste gamme d'environnements d'affaires possible.

**Plus précisément, ces théories comprenaient les suivantes :**

- Théorie chemin-but (House)
- Théorie du commandement de situation (Blanchard)
- Théorie de l'échange social (Basu et Greene)
- Intelligence émotionnelle (Goleman)
- Leadership transformationnel (Bass, Burns)
- Contagion émotionnelle (Bono et Ilies)
- Pouvoir, optimisme et prise de risque (Anderson et Galinsky)
- Super-leadership (Manz et Sims)
- Leadership engagé (Greenleaf)
- Leadership de niveau 5 (Collins)
- Leadership authentique (George)
- Théorie de l'autodétermination (Deci et Ryan)
- Théorie de l'établissement d'objectifs (Locke)
- Gestion par objectifs (Drucker)
- Théorie des caractéristiques des emplois (Hackman et Oldham)
- Théorie des 2 facteurs (Herzberg)
- Théorie des attentes (Vroom)
- Modèle de la motivation de Porter et Lawler
- Théorie de la motivation (Locke)
- Théorie de l'équité (Adams)
- Critères de justice procédurale (Leventhal)
- Les cinq dysfonctions d'une équipe (Lencioni)
- Modèle de la valorisation des groupes (Lind et Tyler)
- Leadership flexible (Yukl)

**Cette analyse a mené à la création de 48 mesures différentes, qui ont ensuite été classées en 12 catégories distinctes :**

- |                      |                   |                          |                      |
|----------------------|-------------------|--------------------------|----------------------|
| 1. Communication     | 4. Priorité       | 7. Rendement             | 10. Motivation       |
| 2. Inclusivité       | 5. Relation       | 8. Capacité d'adaptation | 11. Perfectionnement |
| 3. Conscience de soi | 6. Autonomisation | 9. Situations difficiles | 12. Culture          |

L'outil d'évaluation des aptitudes de dirigeant de Compass a ensuite fait l'objet de plusieurs étapes de validation, à commencer par la validation du contenu. De nombreux experts d'ADP l'ont examiné afin d'évaluer les métacatégories et les liens entre les mesures individuelles et les théories établies. Après l'examen interne, la Dre Annette Flippen, experte en leadership et en motivation du prestigieux programme d'études supérieures en psychologie industrielle-organisationnelle de NYU, a dirigé une deuxième ronde de validation du contenu. Ces examens comprenaient des modifications et des révisions, qui ont mené à l'étape quantitative de la validation des critères.

Dans le cadre d'un essai pilote, plus de 350 répondants ont évalué leur gestionnaire actuel en ce qui concerne les 48 mesures distinctes. Ils ont également répondu à une question supplémentaire : « Quelle est la probabilité que vous recommandiez cette personne en tant qu'excellent gestionnaire? » La réponse à cette question a servi de taux de prescription pour évaluer les autres éléments.



**256**  
répondants



**48**  
questions



**76 %**  
de variabilité du  
taux de prescription

Les résultats ont été incroyables. Les 48 éléments avaient un lien statistique important avec le taux de prescription et expliquaient ensemble une incroyable variabilité de 76 % du taux de prescription. Comme indicateur de fiabilité, le coefficient alpha de Cronbach était de 0,98 (0,8 est considéré comme fiable, et 0,9 est considéré comme excellent). Aucun élément ne comportait de données manquantes excessives, et il existait une corrélation importante entre tous les éléments sans qu'il n'y ait de problème de chevauchement excessif (c.-à-d., une multicollinéarité avec des corrélations entre les éléments de 0,85 ou plus).

Même si ces résultats étaient emballants, nous étions tout de même confrontés à un défi sur le plan de la conception. Un sondage de 48 questions est long et susceptible d'entraîner une certaine « lassitude ». Cette lassitude survient lorsqu'on sollicite trop de commentaires auprès des employés, ce qui peut entraîner une baisse des taux de réponse, une diminution des taux d'achèvement et la corruption des données. De nombreux facteurs contribuent à la lassitude (qui mériteraient de faire l'objet d'un article distinct). Certains sont évidents, et d'autres plus subtils. Les facteurs contributifs évidents comprennent le nombre de sondages et leur longueur, tandis que les facteurs plus profonds incluent un manque de contexte pour expliquer la tenue des sondages, des questions répétitives d'un sondage à l'autre et un manque de conviction que les données seront utilisées de manière pratique.

Un produit qui crée une lassitude échouera à long terme. Par conséquent, Compass a structuré ses sondages de façon à maintenir les résultats à jour, les utilisateurs engagés et les données non corrompues. Au lieu de gérer les 48 éléments dans le cadre de chaque sondage, Compass ne pose qu'une seule question par catégorie, ce qui donne un sondage comportant douze mesures.

Ces mesures seront répétées dans le cadre de 2 ou 3 sondages de l'évaluation afin de saisir les tendances et la progression. Par la suite, un autre ensemble d'éléments remplacera les éléments mesurés précédemment. Ainsi, l'évaluation des aptitudes de dirigeant de Compass reste pertinente pendant plusieurs années, sans créer de lassitude, et étend la portée des comportements de dirigeant qu'elle encadre. Cette approche aidera les entreprises à créer des cultures de rétroaction durables sans se heurter aux inévitables problèmes qui mineraient l'ensemble de l'initiative.

En adoptant une approche globale de la théorie du leadership, une approche scientifique de la validation et une approche novatrice de l'administration des sondages, Compass a lancé la nouvelle génération d'outils de perfectionnement des aptitudes de dirigeant, qui peut améliorer considérablement les résultats pour les dirigeants, leur équipe et leur entreprise.

#### **Première ronde de 12 éléments :**

1. Je sens que mon gestionnaire me comprend lorsque je lui parle. (Communication)
2. Je comprends bien ce que mon gestionnaire attend de chacun de mes projets. (Priorité)
3. Mon gestionnaire m'offre un accompagnement efficace lorsque j'en ai besoin. (Rendement)
4. Je peux compter sur mon gestionnaire pour m'appuyer. (Motivation)
5. Je sens que mon gestionnaire tient compte de mes opinions. (Inclusivité)
6. Je sens que ma relation avec mon gestionnaire est constante. (Relation)
7. J'estime que mon gestionnaire fournit des plans clairs pour s'adapter aux changements. (Capacité d'adaptation)
8. Je sens que mon gestionnaire encourage mon perfectionnement dans le cadre de mes fonctions actuelles. (Perfectionnement)
9. J'estime que mon gestionnaire apporte une énergie positive au travail. (Conscience de soi)
10. Mon gestionnaire reconnaît mes contributions. (Autonomisation)
11. Je crois que mon gestionnaire assume la responsabilité des échecs de l'équipe. (Situations difficiles)
12. Je sens que mon gestionnaire contribue à renforcer mes relations avec les autres membres de l'équipe. (Culture)