

Le guide ultime pour l'évaluation du leadership

Bienvenue dans le guide ultime pour l'évaluation du leadership



Votre guide de référence rapide :

[Comprendre les évaluations du leadership](#)

[Tests de personnalité pour les leaders](#)

[Tests de leadership](#)

[Feedback à 360 degrés](#)

[Centres d'évaluation](#)

[Combiner évaluation et développement](#)

Chaque entreprise dépend de ses leaders, en bien comme en mal.

Voilà pourquoi il est vraiment essentiel que les entreprises prennent des décisions judicieuses concernant qui doit diriger, comment soutenir le développement des leaders et comment leur faire épouser la stratégie de l'entreprise. C'est pourquoi nous avons créé ce guide d'[évaluation du leadership](#).

Ces dernières années, nous avons assisté à une évolution majeure des RH visant à intégrer des données dans leurs processus de leadership. Nous reconnaissons tous qu'il ne suffit pas de prendre ces décisions cruciales en se fondant sur son intuition seule. Après tout, nous ne sommes que des humains, influencés par nos propres préjugés.

Cela est d'autant plus important que les entreprises mettent l'accent sur la diversité et l'inclusion. Nous devons percevoir différemment les personnes et prendre en compte toutes les facettes de notre stratégie de gestion des talents. Nous ne pouvons pas nous attendre à ce que le profil de leader des superstars du passé soit identique à l'avenir.

C'est pourquoi tant de clients essaient aujourd'hui d'intégrer l'évaluation du leadership à leur stratégie. Pourtant, l'évaluation du leadership peut se révéler complexe. Il ne suffit pas de disposer des données. Vous avez besoin de données pertinentes pour le bon objectif.

Nous avons créé ce guide sur l'évaluation du leadership pour aider les professionnels des RH à démarrer. Notre but est de vous permettre de comprendre les types de données que vous pouvez obtenir et comment vous pouvez les exploiter.



Votre guide de référence rapide :

[Comprendre les évaluations du leadership](#)

[Tests de personnalité pour les leaders](#)

[Tests de leadership](#)

[Feedback à 360 degrés](#)

[Centres d'évaluation](#)

[Combiner évaluation et développement](#)

Comment utiliser ce guide

Il s'agit d'un guide pratique pour l'évaluation du leadership. Il repose sur les questions fréquemment posées au quotidien par nos clients du domaine des ressources humaines.

Bien que de nombreux psychologues industriels et organisationnels effectuent d'excellentes recherches en coulisse, il ne s'agit pas d'un livre blanc ou d'un article de recherche. Ce sont plutôt des conseils reposant sur notre expérience de collaboration avec nos clients depuis cinquante ans pour implanter avec succès l'évaluation du leadership. En résumé, voici nos conseils sur ce qui marche ou pas dans le vrai travail quotidien des RH.

Remarquez qu'il s'agit d'un guide « évolutif » sur l'évaluation du leadership. C'est-à-dire que nous avons l'intention de le mettre à jour au fur et à mesure que nous étudions de nouveaux domaines d'évaluation, que nous obtenons de nouvelles données et, surtout, à partir de vos questions. Si vous avez une question existentielle sur le développement du leadership, n'hésitez pas à nous l'écrire à info.fr@ddiworld.com. Vous pouvez devenir notre source d'inspiration pour de nouvelles sections !



Écoutez les conseils sur ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas dans le travail quotidien des RH.

Découvrir le sommaire

Comprendre les évaluations du leadership : les signes par rapport aux échantillons

Un aperçu rapide de la façon de comprendre les deux principales méthodes de collecte de données, et comment utiliser chaque type.

Tests de personnalité pour les leaders

Les tests de personnalité sont parmi les tests les plus couramment utilisés en entreprise. Cependant, ils sont aussi fréquemment mal utilisés, les données étant utilisées pour de mauvais objectifs.

Tests de leadership

Ils sont rapides. Ils sont faciles à utiliser. Et ils peuvent fournir des données fiables sur les connaissances, le jugement et les préférences d'une personne. Cependant, ce que vous pouvez faire avec les données de ces tests est limité.

Feedback à 360 degrés

Il est essentiel de savoir comment les personnes autour de vous réagissent à vos actions. C'est pourquoi tant d'entreprises recueillent des feedbacks à 360 degrés. Mais si cette vision à 360 degrés est très utile pour le feedback, il peut y avoir des pièges quand cela n'est pas utilisé correctement.

Centres d'évaluation

Les centres d'évaluation proposent quelques-unes des données les plus solides et les plus polyvalentes du marché. Cependant, sont-ils adaptés à votre situation ?

Combiner évaluation et développement

Les évaluations offrent un aperçu approfondi de la situation actuelle des personnes. Néanmoins, la vraie question est de savoir ce que vous pouvez faire de cette vision. Découvrez comment l'évaluation peut favoriser un développement ciblé et accéléré du leadership pour votre avenir.

Comprendre les types d'évaluation du leadership



Votre guide de référence rapide :

[Comprendre les évaluations du leadership](#)

[Tests de personnalité pour les leaders](#)

[Tests de leadership](#)

[Feedback à 360 degrés](#)

[Centres d'évaluation](#)

[Combiner évaluation et développement](#)

Présentation de la méthode des signes et des échantillons

Dans le monde actuel focalisé sur les données, les professionnels des ressources humaines recherchent de plus en plus des données objectives pour les aider à effectuer des choix plus éclairés pour la sélection et le perfectionnement des leaders. Pourtant, compte tenu du large éventail d'options disponibles sur le marché, le premier défi consiste à comprendre les différents types d'évaluation du leadership.

Il existe deux principaux types d'évaluations, qui reposent sur le type de données collectées : en utilisant les signes ou les échantillons.



Avec le large éventail d'options disponibles sur le marché, le premier défi consiste à comprendre les différents types d'évaluation du leadership.

Que dois-je faire avec les données de l'évaluation ?

Avant de vous plonger dans les différents types d'évaluation du leadership, la première question que vous devez vous poser est de savoir ce que vous voulez pouvoir faire de ces données. Cela peut sembler évident, mais c'est une étape que de nombreux professionnels des ressources humaines ne prennent pas en compte. Ils peuvent donc choisir une évaluation inadaptée à leurs besoins.

Commencez par formuler les questions auxquelles vous devez répondre. Essayez-vous de prendre des décisions relatives aux promotions ? Avez-vous besoin d'évaluer les grosses lacunes en matière de compétences au sein de votre équipe de leaders ? Essayez-vous d'obtenir des données précises sur les lacunes en matière de compétences, ou voulez-vous simplement renforcer la conscience de soi chez les leaders ?

Il est essentiel de répondre à ces questions dès le début, car cela peut vous conduire vers différents types d'évaluation du leadership. Si vous choisissez la mauvaise solution, le risque peut être de tenter d'interpréter faussement les données pour répondre à vos besoins.

Par exemple, les informations sur la personnalité peuvent se révéler très utiles pour favoriser la conscience de soi. Pourtant, cela ne vous indique pas de quoi une personne est capable d'un point de vue comportemental. Cela ne vous dit rien non plus sur sa préparation à occuper un poste de direction.

Cependant, si ce sont les seules données dont vous disposez, vous pouvez être tenté de les utiliser pour prendre une décision sur la sélection des leaders. Par exemple, vous pourriez finir par choisir une personne à la personnalité très extravertie plutôt qu'un collègue plus introverti pour un poste de manager, en partant du principe que c'est quelqu'un de plus « sociable ».

Une fois qu'il occupera cette fonction, vous constaterez peut-être que ce manager extraverti aura des difficultés à écouter les autres et à microgérer leurs projets. Pendant ce temps, la personne introvertie est la personne vers laquelle tous les membres de l'équipe s'adresseront, car il sait écouter et leur offre un accompagnement mesuré pour les aider à réussir.

Ainsi, avec mauvaises données, vous risquez de prendre de mauvaises décisions. Il est donc crucial de définir vos objectifs dès le départ concernant l'utilisation que vous comptez faire des données.



Votre guide de référence rapide :

[Comprendre les évaluations du leadership](#)

[Tests de personnalité pour les leaders](#)

[Tests de leadership](#)

[Feedback à 360 degrés](#)

[Centres d'évaluation](#)

[Combiner évaluation et développement](#)

La différence entre les types d'évaluation du leadership : les signes par rapport aux échantillons

L'une des principales sources de confusion lorsqu'il s'agit de choisir entre les types d'évaluation du leadership est la différence entre les « signes » et les « échantillons ». Les signes et les échantillons représentent les différentes méthodes dont les données sont collectées et, par conséquent, les utilisations que vous pouvez en faire.

Les signes sont des points de données, comme la personnalité ou le jugement, que vous pouvez utiliser comme indicateurs des performances futures. En revanche, les échantillons sont des exemples concrets du comportement d'une personne. Quand nous prédisons la performance d'une personne pour une fonction, les signes exigent plus de déduction que dans le cas d'un échantillon réel du comportement d'une personne.

Un exemple pour les distinguer consiste à penser l'examen du permis de conduire. Dans la plupart des pays, les conducteurs potentiels sont tenus de passer un test écrit pour obtenir l'autorisation de passer le test de conduite. Ce test écrit interroge le conducteur sur les règles de conduite et peut lui demander comment il réagirait dans certaines situations.

Si une personne réussit le test, vous savez qu'elle a une compréhension de base de ce qu'elle doit faire et qu'elle est susceptible d'effectuer le bon choix dans ces situations.

Cela signifie-t-il qu'elle est prête à prendre le volant ? Pas si vite.

Pour obtenir votre permis de conduire, vous devez passer un examen pratique. Vous devez prendre le volant et quelqu'un doit vous évaluer pendant que vous conduisez. Vous devez prouver que vous pouvez vraiment mettre en œuvre cette compétence.

Revenons à nos types d'évaluation du leadership. Dans cette analogie, l'épreuve écrite pour apprendre à conduire ressemble à un test portant sur les compétences, les valeurs ou la personnalité. Ce sont tous des signes de performance. Alors qu'un test de conduite vous donne un aperçu de vos performances.

Lors d'une évaluation du leadership, les signes sont généralement collectés par écrit ou sous forme de choix multiples. Les leaders sont invités à choisir la meilleure action pour répondre à un scénario. Ou alors, on leur fournit un scénario ou une affirmation et on leur demande de l'accepter.

En revanche, les évaluations reposant sur la simulation, aussi appelées centres d'évaluation, confrontent un leader aux défis du leadership. Ils doivent répondre à des défis fictifs en temps réel. Leurs réponses sont enregistrées sous forme de vidéo, d'audio ou de réponses écrites ouvertes. Vous pouvez donc vraiment observer leur comportement.

Comme vous vous en doutez, les échantillons de performance sont généralement plus prédictifs (et ils fournissent des informations plus détaillées) que des signes de performance.





Votre guide de référence rapide :

[Comprendre les évaluations du leadership](#)

[Tests de personnalité pour les leaders](#)

[Tests de leadership](#)

[Feedback à 360 degrés](#)

[Centres d'évaluation](#)

[Combiner évaluation et développement](#)

Qu'apprenez-vous à partir des signes par rapport aux échantillons ?

Un test de jugement situationnel à choix multiples peut être un exemple de type « signes » d'évaluation du leadership. Un test de jugement situationnel à choix multiples nous montre que la personne sait quoi faire dans plusieurs situations. Pourtant, il ne nous dit pas si la personne est réellement capable de faire ces choses.

C'est vraiment essentiel pour la performance du leadership. De nombreux leaders intelligents savent ce qu'il faut faire, par exemple, dans une situation de coaching. Pourtant, ils ne sont peut-être pas très bons afin de réaliser cela. En outre, ils ne se rendent peut-être pas compte de la différence.

Les tests de personnalité sont un autre exemple de signes. En fonction de la façon dont une personne est structurée, vous pourriez être en mesure de prédire quels aspects d'un rôle de leadership seront faciles ou difficiles pour elle. Par exemple, une personne qui rechigne au changement peut avoir du mal à le diriger. Cependant, cela ne signifie pas qu'ils ne peuvent pas être à l'origine du changement. Cela signifie simplement qu'il lui faudra plus d'énergie et d'efforts pour y parvenir.

D'autre part, les centres d'évaluation fournissent des exemples de données. Dans le cadre de cette expérience, ils placent les leaders en immersion et observent leurs réactions. Par exemple, une personne peut se voir proposer un scénario fictif dans lequel elle doit guider le changement au sein de son équipe. Elle pourrait avoir à rédiger des réponses par e-mail dans certaines situations, à participer à un jeu de rôle de coaching et à créer une stratégie écrite sur la façon dont elle guiderait ce changement. Grâce à ces exemples de données, vous obtenez un aperçu précis de la capacité du leader à guider le changement.



De nombreux dirigeants intelligents savent ce qu'il faut faire... mais ils ne sont pas toujours très doués pour le faire. En outre, ils ne se rendent peut-être pas compte de la différence.

Quand dois-je utiliser chaque type d'évaluation ?

Il est essentiel de savoir quand utiliser les deux types d'évaluation du leadership. Tout comme nous avons commencé à définir votre objectif, vous devez vous poser quelques questions pour déterminer le type de leadership à utiliser :

- **Combien de personnes devez-vous évaluer ?** Évaluez-vous un petit groupe, ou essayez-vous d'obtenir rapidement des données sur l'ensemble de vos leaders ? Dans la cas de gros volume où l'évolutivité est essentielle, les évaluations reposant sur les signes sont généralement plus judicieuses.



Votre guide de référence rapide :

[Comprendre les évaluations du leadership](#)

[Tests de personnalité pour les leaders](#)

[Tests de leadership](#)

[Feedback à 360 degrés](#)

[Centres d'évaluation](#)

[Combiner évaluation et développement](#)

• **Voulez-vous prendre des décisions concernant la sélection en vous reposant sur les données ?**

Les deux types d'évaluations du leadership peuvent être utilisés pour étayer les décisions concernant la sélection (consultez nos notes sur les tests de personnalité). Cependant, les évaluations reposant sur des échantillons fournissent des informations plus approfondies et sont généralement plus précises pour prédire les performances. Si la décision concerne un poste essentiel, les évaluations reposant sur des échantillons sont la meilleure solution.

• **Dans quelle mesure les données doivent-elles être détaillées pour le développement ?**

Si vous utilisez les données pour simplement vous forger votre propre idée, les données reposant sur les signes peuvent être suffisamment solides. Néanmoins, dans certaines situations, il est possible que vous ayez besoin d'une vision plus approfondie. Par exemple, les leaders à fort potentiel bénéficient de tests reposant sur des échantillons qui peuvent leur fournir des informations très précises et approfondies sur leurs compétences. De même, si vous essayez d'accélérer la mise en place de la relève, les évaluations reposant sur des échantillons sont la meilleure solution.



Comment utiliser les tests de personnalité pour les leaders



Votre guide de référence rapide :

[Comprendre les évaluations du leadership](#)

[Tests de personnalité pour les leaders](#)

[Tests de leadership](#)

[Feedback à 360 degrés](#)

[Centres d'évaluation](#)

[Combiner évaluation et développement](#)

Les tests de personnalité pour les leaders sont une immense source de fascination. Les gens cherchent toujours à apprendre à mieux savoir qui ils sont. Ils peuvent se demander s'ils possèdent ce qu'il faut pour devenir un grand leader ou en quoi leur personnalité pourrait être similaire à celle de leaders célèbres.

En fait, la personnalité est incroyablement complexe et notre combinaison unique de caractéristiques peut se manifester selon d'innombrables façons. C'est pourquoi il est essentiel que les RH utilisent les tests de personnalité avec prudence et à bon escient pour les leaders.



... la personnalité est incroyablement complexe et notre combinaison unique de caractéristiques peut se manifester selon d'innombrables façons.

Qu'est-ce qu'un test de personnalité ?

Un test de personnalité implique généralement que le leader répond à une série d'affirmations en lien avec son style et à ses préférences. Les tests sont généralement réalisés en ligne ou sous forme de questionnaire.

Par exemple, un test de personnalité peut proposer une affirmation du type : « J'aime les fêtes de grande ampleur où je peux rencontrer de nouvelles personnes ». Le leader choisirait ensuite son degré d'accord avec la déclaration, allant de « tout à fait d'accord » à « tout à fait en désaccord ».

D'autres tests peuvent proposer différentes affirmations, et les leaders doivent choisir celle qui les décrit le mieux.

L'objectif est que les participants répondent rapidement en fonction de leur réaction immédiate à la question pour en retirer une image précise de leurs préférences naturelles.

Test de personnalité : Définition

- ✓  Un test conçu pour identifier les caractéristiques naturelles, les motivations et les tendances d'une personne, ou « pourquoi elle est comme elle est ». Ces facteurs ont tendance à rester intangibles au fil du temps, même si les événements marquants de la vie peuvent parfois changer une personne.
- ✓ 
- ✓ 

Que mesure un test de personnalité ?

La personnalité est l'une des principales clés du comportement, au même titre que l'environnement, l'apprentissage, les valeurs, les motivations, etc. Tout le monde possède une personnalité et il n'y en existe pas deux identiques.

Cependant, comme nous ne pouvons pas mesurer la personnalité physiquement, comme la taille et le poids, les tests de personnalité nous aident à utiliser un langage commun et la science pour décrire et comprendre les caractéristiques uniques qui incitent les gens à agir comme ils le font.



Votre guide de référence rapide :

[Comprendre les évaluations du leadership](#)

[Tests de personnalité pour les leaders](#)

[Tests de leadership](#)

[Feedback à 360 degrés](#)

[Centres d'évaluation](#)

[Combiner évaluation et développement](#)

Cette science, qui occupe un large champ, a abouti à la conclusion globale qu'il existe cinq traits communs à la personnalité, ou dénommés les « Big Five », souvent résumés sous l'acronyme OCEAN, à savoir :

- Ouverture à l'expérience
- Conscienciosité
- Extraversion
- Agréabilité
- Neuroticisme

Cela ne veut pas dire qu'il n'y a que cinq facteurs globaux. De chaque trait de personnalité découlent plusieurs sous-ensembles de caractéristiques qui influencent ces cinq domaines plus larges. Ainsi, vous verrez peut-être certains penseurs comme Hogan ajouter un plus large éventail de facteurs de personnalité, tels que l'ambition et la curiosité, entre autres.

Quel que soit le schéma de pensée utilisé pour interpréter les résultats, l'essentiel est que les tests de personnalité soient évalués avec cohérence. De plus, ils devraient évaluer avec précision les caractéristiques liées au comportement d'une personne au travail, à la façon dont elle interagit avec les autres et aux aspects du travail qui lui apportent de la satisfaction. Ces données contribuent à dessiner une vision complète d'une personne et de la façon dont elle peut réagir aux situations à son travail.

Quand dois-je utiliser un test de personnalité pour mes leaders ?

Quand un faisceau de circonstances se présente, vous pourriez envisager d'utiliser une évaluation de la personnalité de vos leaders. Par exemple :

Sélection des leaders

Les tests de personnalité peuvent être utiles quand vous pensez à une personne pour un nouveau poste. Le test pourrait mettre en lumière d'éventuels points d'achoppement susceptibles d'entraver leur réussite en tant que leader. De plus, le test peut vous aider à identifier les points forts d'une personne avec une forte disposition au leadership.

Mais, attention : nous ne conseillons pas d'utiliser un seul test de personnalité lors de la sélection des leaders. Il doit être couplé avec des données comportementales. Ces données peuvent prendre la forme d'un centre d'évaluation ou d'un [entretien comportemental](#). Ce qui importe, c'est de se forger une idée précise de ce que la personne choisit de faire, au-delà de ce qu'elle peut être disposée à accomplir en fonction de son type de personnalité. Utiliser une mesure de la personnalité sans mesure comportementale peut fausser les conclusions sur le leader.

Développement du leadership

Les tests de personnalité peuvent être particulièrement efficaces pour favoriser le [développement du leadership](#). Ils aident les leaders à acquérir une connaissance approfondie d'eux-mêmes et à comprendre comment ils peuvent tirer profit de leurs points forts naturels.

Les données de leur personnalité aident en outre les leaders à identifier quand leurs instincts et réactions naturels sont susceptibles de les freiner. Ils peuvent reconnaître quand leur réaction naturelle, comme une tendance à être arrogants, pourrait les inciter à ne pas faire confiance à leurs équipes et à ne pas les écouter. Une fois qu'ils sont conscients d'un trait problématique de leur personnalité, ils peuvent s'efforcer de corriger leur comportement.



Votre guide de référence rapide :

[Comprendre les évaluations du leadership](#)

[Tests de personnalité pour les leaders](#)

[Tests de leadership](#)

[Feedback à 360 degrés](#)

[Centres d'évaluation](#)

[Combiner évaluation et développement](#)

Succession à la direction

Les tests de personnalité deviennent de plus en plus importants pour les leaders, surtout quand ils sont promus à des postes plus élevés. C'est parce que l'impact personnel est renforcé à chaque niveau de leadership. Les entreprises souhaitant donc créer une solide réserve de candidats à la succession devraient envisager d'aider les leaders à mieux se connaître grâce à des tests de personnalité pour renforcer leur efficacité dans leur futur poste.



Comme tout outil, les tests de personnalité pour les leaders peuvent être utilisés à bon ou mauvais escient. C'est aux RH de veiller à ce que les outils de personnalité soient utilisés correctement.

Quels sont les avantages de l'utilisation de tests de personnalité pour les leaders ?

Après avoir passé un test de personnalité, les leaders devraient mieux comprendre comment ils sont structurés en tant que personne. Cette compréhension plus approfondie les aidera à comprendre pourquoi certaines responsabilités et certains défis de leadership qu'ils affrontent sont plus faciles ou plus difficiles pour eux.

Par exemple, une personne introvertie peut avoir du mal à développer son réseau. Cela ne veut pas dire qu'elle est incapable de le faire. Cependant, elle a peut-être besoin de réaliser des efforts plus conscients de réseautage. Pendant ce temps, une personne extravertie arrivera à créer des réseaux presque sans effort.

En comprenant mieux comment leur personnalité peut améliorer leurs performances ou leur nuire, les leaders sont mieux armés pour contrôler leur personnalité. Ils peuvent tirer parti des aspects de leur personnalité leur permettant de s'épanouir. Et ils peuvent reconnaître les situations dans lesquelles ils peuvent avoir besoin de changer de comportement.

Quels sont les dangers liés à l'utilisation de tests de personnalité pour les leaders ?

Comme tout outil, les tests de personnalité pour les leaders peuvent être utilisés à bon ou mauvais escient. C'est aux RH de veiller à ce que les outils de personnalité soient utilisés correctement.

Chez DDI, l'une des principales mises en garde que nous adressons à nos clients est de ne pas utiliser les évaluations de personnalité comme un outil autonome pour prendre des décisions de leadership. Nous vous recommandons vivement d'associer les données de personnalité aux données comportementales. Pourquoi ? Parce que quand les données de personnalité sont utilisées de façon isolée, il est trop simple de mal interpréter les données et les informations.

Cela se produit de diverses manières, mais l'une des plus courantes est le « catalogage » des personnes. De nombreuses entreprises tireront des conclusions générales concernant leurs talents en s'appuyant sur les données de leur personnalité. Par exemple, elles supposeront que les personnes introverties ne peuvent pas tisser de relations au sein de l'organisation. Pourtant, c'est peut-être faux. De nombreux introvertis excellent quand il faut nouer des relations et ils peuvent élargir leurs réseaux grâce à des actions conscientes.



Votre guide de référence rapide :

[Comprendre les évaluations du leadership](#)

[Tests de personnalité pour les leaders](#)

[Tests de leadership](#)

[Feedback à 360 degrés](#)

[Centres d'évaluation](#)

[Combiner évaluation et développement](#)

Cela est particulièrement important en raison de l'accent mis sur l'inclusion et la diversité. L'un des plus grands avantages de la diversité est que des personnes ayant des points de vue et des modes de pensée différents contribuent à la résolution d'un problème. Cela peut-être une erreur de limiter les types de personnalités acceptées dans les rôles de direction.

Les données de la personnalité prennent vie quand elles sont associées à des données comportementales. Ensemble, vous obtenez une vision plus globale d'une personne. Vous pouvez comprendre pourquoi cette personne accomplit les choses et comment elle est satisfaite de son travail. Cela vous aidera à sélectionner et à faire évoluer des leaders efficaces et profondément conscients d'eux-mêmes.



Quel type d'évaluation de la personnalité dois-je utiliser pour les leaders ?

Il existe toute une gamme de tests de personnalité pour les leaders. Chez DDI, nous intégrons la personnalité directement dans plusieurs de nos tests et évaluations, tels que [Leadership Snapshot™](#) et [Leader3 Ready®](#). Pour les postes de direction, nous utilisons une version personnalisée des [tests de personnalité de Hogan](#), que nous associons à des données comportementales.

Nous recevons souvent des demandes de clients concernant l'utilisation de l'indicateur typologique Myers-Briggs (MBTI), ou de l'évaluation DiSC, en fonction de la popularité des deux tests. Nous utilisons rarement ces tests pour les situations de nos clients, surtout pas pour la sélection. Cependant, ils peuvent être utilisés pour favoriser la découverte de soi ou pour susciter des discussions sur les interactions au sein de l'équipe.

Nous travaillons en outre avec des clients qui utilisent plusieurs autres types de tests de personnalité, qu'ils peuvent choisir d'associer à nos évaluations comportementales ou à notre approche d'entretien comportemental.

Avant d'utiliser un test, nous conseillons aux clients de demander et d'évaluer le guide technique du test qui doit comporter des informations sur la fiabilité, la validité (de préférence en relation avec les performances professionnelles) et l'équité du test.

Comment fonctionnent le processus et le calendrier des tests de personnalité ?

En règle générale, les tests de personnalité pour les leaders sont extrêmement évolutifs et faciles à déployer. Les RH peuvent envoyer un lien aux leaders et ceux-ci peuvent répondre rapidement à ce test généralement effectué en ligne. Selon le test, cela peut prendre de 10 minutes à une heure.

La vraie question est de savoir ce que les entreprises choisissent de faire avec les données une fois le test de personnalité terminé. Dans de nombreux cas, les leaders reçoivent obtenir un rapport et sont laissés à eux-mêmes pour interpréter les résultats des tests de personnalité.



Votre guide de référence rapide :

[Comprendre les évaluations du leadership](#)

[Tests de personnalité pour les leaders](#)

[Tests de leadership](#)

[Feedback à 360 degrés](#)

[Centres d'évaluation](#)

[Combiner évaluation et développement](#)

D'après notre expérience, un test de personnalité est plus efficace lorsqu'un coach formé a la possibilité d'analyser les résultats avec le participant. Le coach peut aider le leader à intégrer son profil personnel et à comprendre comment son type de personnalité peut se manifester dans les situations professionnelles. Cela peut aider les leaders à modifier leur interprétation des données à partir d'un simple score ou d'une étiquette, et à appliquer ces informations à leurs situations réelles.

Dois-je associer une évaluation de la personnalité à d'autres évaluations ?

Comme indiqué ailleurs, nous encourageons vivement toute entreprise utilisant une évaluation de la personnalité à l'associer à des données comportementales. L'utilisation d'une évaluation de la personnalité comme outil autonome entraîne le risque réel que les leaders et les organisations prennent des décisions sur la gestion des talents à partir d'hypothèses erronées quant à la signification réelle des données.

Résumé du test de personnalité



Comment exploiter les tests de leadership



Votre guide de référence rapide :

[Comprendre les évaluations du leadership](#)

[Tests de personnalité pour les leaders](#)

[Tests de leadership](#)

[Feedback à 360 degrés](#)

[Centres d'évaluation](#)

[Combiner évaluation et développement](#)

Une évaluation est-elle un test et un test est-il une évaluation ? Nous entendons souvent des questions comme celle-ci et beaucoup de confusion quant à la manière d'utiliser les tests de leadership.

Commençons donc par clarifier les termes. Vous avez probablement entendu les deux mots « test » et « évaluation » utilisés de manière interchangeable. Mais il est important de souligner ce qui rend un test unique par rapport à d'autres types d'évaluations.



...les données vous aident à voir qu'ils savent quelles sont les actions correctes à mener. Cela implique qu'ils sont donc plus susceptibles de prendre les bonnes décisions dans la vie réelle.

Qu'est-ce qu'un test de leadership ?

Un test de leadership est une série de questions (généralement fermées) conçues pour recueillir des données sur l'intelligence, les connaissances, le jugement, la personnalité et/ou les préférences d'un leader. Les tests ont presque toujours une notation entièrement automatique.

Dans la plupart des cas, les RH utilisent des tests pour sélectionner ou présélectionner un grand groupe de personnes. En effet, ils sont en ligne, entièrement automatisés et faciles à adapter à un grand nombre d'utilisateurs. Notre discussion portera sur des tests conçus spécifiquement pour les premiers rôles de leadership.

Vous connaissez peut-être certains de ces types courants de questions de test :

- **Degré d'accord avec une déclaration** : Les leaders reçoivent une déclaration, puis sélectionnent une note allant de « Tout à fait d'accord » à « Tout à fait en désaccord ».
- **Choix forcé** : Les leaders choisissent entre différentes options, sans avoir la possibilité de sélectionner « neutre » ou « je ne sais pas ».
- **Jugement situationnel** : les leaders sont confrontés à une situation et ont plusieurs choix quant à la façon dont ils réagiraient.
- **Éléments relatifs à l'efficacité des actions** : les leaders sont confrontés à une situation et à une série de mesures potentielles pour y faire face. Ils évaluent ensuite l'efficacité de chaque action potentielle.

Les tests de leadership capturent le type de données « signes ». Certains de ces signes, tels que le jugement situationnel et les éléments relatifs à l'efficacité des actions, vous aident à vous assurer que la personne connaît les bonnes mesures à prendre. Par conséquent, ces personnes sont plus susceptibles de prendre les bonnes mesures dans la vie réelle qu'une personne qui a mal répondu.

Cependant, ces tests n'offrent pas un véritable échantillon du travail réalisé. Vous ne saurez donc pas que ces personnes disposent des compétences nécessaires pour prendre cette mesure.

Dans une autre section de ce guide, nous mentionnons une analogie liée à un examen de conduite. Un test de leadership est comme le test écrit que quelqu'un passe avant d'obtenir son permis pour apprendre à conduire. Le test montre que la personne connaît en théorie ce qu'elle doit faire. Mais cela signifie-t-il que vous pouvez lui laisser donner les clés pour démarrer ? Pas nécessairement.



Votre guide de référence rapide :

Comprendre les évaluations du leadership

Tests de personnalité pour les leaders

Tests de leadership

Feedback à 360 degrés

Centres d'évaluation

Combiner évaluation et développement



Test de leadership : Définition

Une série de questions (généralement fermées) conçues pour recueillir des données sur les connaissances, l'expérience et/ou les préférences d'un leader.

Quand dois-je utiliser un test de leadership ?

Un test de leadership est un moyen relativement rapide et facile d'obtenir des données lorsque vous cherchez à recruter, à promouvoir ou à faire évoluer des leaders. Envisagez un test de leadership si vous devez :

- **Encourager les collaborateurs les plus performants.** Les collaborateurs les plus performants ou les aspirants leaders peuvent passer un test de leadership pour dynamiser leur carrière. Les résultats peuvent fournir des données précieuses pour arriver à déterminer qui a le plus de chances de réussir en tant que leader. Vous pouvez ensuite fixer les prochaines étapes pour préparer les meilleurs candidats à un poste de direction ou à un rôle plus stimulant.
- **Élaborer des plans de développement individuels personnalisés.** À partir des résultats individuels, vous pouvez créer des plans de développement individuels ciblés. Par exemple, si une personne présente des lacunes dans ses compétences en matière de délégation, son responsable peut apporter de bonnes pratiques ou des outils spécifiques, lui proposer un cours en ligne sur la délégation ou lui confier une tâche pour encourager une délégation efficace.
- **Utiliser des données au niveau du groupe pour concevoir des programmes de développement.** Les rapports agrégés peuvent éclairer les tendances liées aux points forts du groupe et aux opportunités de développement. Par exemple, si vous constatez que plusieurs équipes n'arrivent pas à influencer les autres, vous pouvez choisir d'inclure du contenu sur les compétences d'influence dans un programme reposant sur un groupe ou à la demande.
- **Renforcer la confiance dans les processus de sélection.** Un test de leadership peut vous fournir des données sur les candidats dès le début du processus. Cela vous permet de réaliser des entretiens plus efficaces et de cibler les prochaines étapes. Avec un test de leadership valide, les candidats ayant obtenu les meilleurs résultats devraient progresser plus rapidement et avoir davantage de chances de réussir dans un rôle de direction.

Quand ne dois-je PAS utiliser un test de leadership ?

Il peut être tentant de s'appuyer sur des tests de leadership pour tous vos besoins en données. Ils sont faciles à gérer et vous pouvez généralement obtenir les résultats immédiatement. Pourtant, voici des situations où nous ne recommanderions pas de tests :

- **En tant que solution ultime pour les décisions de sélection :** Vu les limites de ce qu'un test de leadership peut mesurer, il ne doit pas être utilisé comme seul point de données pour recruter ou promouvoir des leaders. Un seul test ne vous donnera pas suffisamment d'informations sur les comportements, les motivations ou d'autres aspects importants essentiels pour un rôle de leadership. Méfiez-vous des tests trop prometteurs !



Votre guide de référence rapide :

[Comprendre les évaluations du leadership](#)

[Tests de personnalité pour les leaders](#)

[Tests de leadership](#)

[Feedback à 360 degrés](#)

[Centres d'évaluation](#)

[Combiner évaluation et développement](#)

- **Quand des connaissances approfondies comptent** : si vous souhaitez donner à vos leaders une vision globale des points forts et des domaines de développement, un test de leadership pourrait correspondre à vos besoins. Cependant, si vous souhaitez fournir des informations plus approfondies pour identifier des comportements spécifiques, une évaluation plus immersive peut être nécessaire, en particulier pour les leaders à fort potentiel que vous souhaitez faire évoluer rapidement.
- **Quand vous essayez de répondre à la question de la préparation** : dans les situations de relève, vous essayez peut-être à déterminer qui est prêt à occuper un poste de direction et à détecter les manques de compétences. Dans ces cas, une évaluation du leadership reposant sur la simulation, lors de laquelle vous pourrez observer comment un leader répond aux différents défis spécifiques dans ses prochaines fonctions, sera plus appropriée.
- **Gestion de la performance** : Il ne serait pas judicieux d'utiliser un test de leadership dans le cadre du processus de gestion des performances. L'évaluation des performances d'une personne doit reposer sur ses performances au travail et non sur les résultats d'un test de leadership.

Comment fonctionne un test de leadership

Un test de leadership exige plusieurs étapes pour être efficace. Ces étapes sont notamment les suivantes :

- **Étape 1** : Sélectionnez un test correspondant aux compétences requises pour réussir. Vous ne voulez pas essayer de faire correspondre de force les résultats d'un test qui a été conçu dans un but différent.
- **Étape 2** : Établissez une politique de partage des données. Qui aura accès aux données ? Dans quel but ? À des fins de développement, nous recommandons que les leaders et leurs responsables aient accès au rapport. Dans le cas des recrutements externes, il est possible que les candidats ne voient pas les résultats à moins qu'ils ne soient finalement embauchés. Ils peuvent ensuite accéder aux données dans le cadre de leur intégration. Pour la promotion interne, vous pouvez déterminer qui obtient les données, quand et pourquoi.
- **Étape 3** : Formez les responsables du recrutement à l'utilisation et à l'interprétation des résultats.
- **Étape 4** : Les administrateurs des ressources humaines ont mis en place une plateforme sur laquelle les participants peuvent accéder le test en ligne.
- **Étape 5** : Les leaders terminent le test en une seule séance et dans les délais indiqués.
- **Étape 6** : Les résultats peuvent être disponibles presque immédiatement.
- **Étape 7** : Analysez les résultats individuels et collectifs pour les prochaines étapes.

Quelle est la durée d'un test de leadership ?

Comparé à d'autres types d'évaluation, un test de leadership prend moins de temps. Pour vous et votre équipe RH, un test automatisé implique généralement des étapes de configuration minimales. Il exige des noms, des adresses e-mail et toutes les informations démographiques supplémentaires que vous souhaitez suivre. Il envoie ensuite des e-mails en libre-service.

Selon le type de test, la réalisation d'un test de leadership peut prendre de 30 à 60 minutes. Au-delà de l'administration et de la réalisation du test, il faut aussi prévoir du temps pour examiner les résultats et planifier les prochaines étapes.



Votre guide de référence rapide :

[Comprendre les évaluations du leadership](#)

[Tests de personnalité pour les leaders](#)

[Tests de leadership](#)

[Feedback à 360 degrés](#)

[Centres d'évaluation](#)

[Combiner évaluation et développement](#)

Quels sont les pièges courants des tests de leadership ?

À partir de notre expérience de travail avec nos clients, plusieurs pièges sont liés aux tests de leadership. Voici quelques pièges courants que vous pouvez éviter en matière de tests de leadership :

- **Objectif et attentes peu clairs.** Informez vos leaders si les résultats des tests seront utilisés pour la planification du développement ou les décisions relatives aux promotions, ou les deux. Définissez aussi clairement votre politique de partage des données et vos attentes après avoir terminé le test.
- **Afficher les résultats des tests comme une réussite ou un échec.** Dans un processus de sélection des leaders, la véritable valeur d'un test de leadership est de disposer d'un point de données supplémentaire à combiner avec d'autres mesures de sélection comme les données de performance existantes et les données d'entretien comportemental. Utiliser un test pour une réussite ou un échec est plus approprié dans les situations de tests avec un volume élevé.
- **Attendre trop des résultats des tests.** Un test ne peut pas faire grand-chose. Un test n'évalue pas les comportements réels. Il présente un aperçu des connaissances, du jugement ou des points de vue des leaders à ce moment-là. Il ne permet pas de saisir efficacement les comportements de leadership nécessaires à la réussite.
- **Ne pas avoir de planification après le test.** En particulier, si un test est utilisé à des fins de développement, le principal avantage pour le leader est la compréhension de ses points forts et de ses domaines de développement.
- **Oublier de former les responsables à l'interprétation des rapports.** Bien que les résultats d'un test de leadership soient assez clairs, il est essentiel d'apprendre aux responsables du recrutement comment utiliser les résultats. Par exemple, ils devraient savoir comment les utiliser pour obtenir davantage d'informations lors d'un entretien. Ils doivent en outre savoir dans quelle mesure les résultats doivent être pris en compte dans leur décision d'embauche. Une fois leur décision prise, ils doivent savoir comment intégrer les résultats dans un plan de développement.

Que dois-je utiliser d'autre pour les tests de leadership ?

Une vue d'ensemble vous aidera à prendre de meilleures décisions concernant les talents. Il est préférable de compléter les tests de leadership par un outil d'évaluation comportementale permettant d'observer des actions spécifiques ou d'obtenir des exemples de comportements.

Par exemple, vous pouvez associer un test de leadership à un entretien comportemental pour obtenir des exemples concrets de comportements antérieurs. Ou après un test, vous pouvez plonger les leaders dans une évaluation quotidienne afin de mesurer les compétences actuelles et les domaines de développement.

Synthèse des tests de leadership

Comment les utiliser	Avantages clés	À prendre en compte
<ul style="list-style-type: none">• Faire progresser les leaders en devenant• Élaborer des plans de développement individuels personnalisés• Identifier les lacunes de développement groupales• Constituer un vivier de candidats pour les postes de direction	<ul style="list-style-type: none">• Rapide et facile à développer• Large groupe de personnes• Un aperçu peut mener à des plans de développement	<ul style="list-style-type: none">• Ne prouve pas la capacité à travailler ou la possession des compétences nécessaires• Doit être combiné avec des données comportementales pour les décisions de sélection

Découvrez le test de leadership
Leadership SnapshotSM de DDI.

Comment utiliser les outils de feedback à 360 degrés



Votre guide de référence rapide :

[Comprendre les évaluations du leadership](#)

[Tests de personnalité pour les leaders](#)

[Tests de leadership](#)

[Feedback à 360 degrés](#)

[Centres d'évaluation](#)

[Combiner évaluation et développement](#)

Chaque leader a besoin de feedback. La question est de savoir comment leur fournir le bon feedback, quand ils devraient le recevoir et auprès de qui ils devraient le recevoir.

Ici, un outil de feedback à 360 degrés est utile. De nombreuses entreprises utilisent le feedback à 360 degrés, mais beaucoup d'entre elles ne savent pas comment utiliser correctement le feedback à 360 degrés. Dans cette section, nous aborderons en détail comment utiliser efficacement les outils de feedback à 360 degrés.



Il existe un fossé important entre l'image que nous avons de nous-mêmes et celle que les autres se font. L'utilisation du feedback à 360 degrés peut concourir à réduire cette différence.

Qu'est-ce que le feedback à 360 degrés ?

Aussi appelé outil multi-évaluateurs, le feedback à 360 degrés est un processus permettant d'interroger un groupe de personnes qui travaillent autour d'un leader sur les performances et le comportement de celui-ci. Les commentaires doivent être privés et anonymes afin que les personnes se sentent à l'aise pour dire la vérité, sans craindre de porter préjudice à leur relation avec leur leader.

Les commentaires doivent provenir de différentes sources, notamment du responsable du leader, des subordonnés directs, des partenaires clés et de ses pairs. Le leader s'évalue en outre pour chaque compétence dans le cadre de l'enquête. De cette façon, il voit comment sa perception de lui-même diffère de celle de son entourage.

La plupart du temps, des commentaires à 360 degrés sont collectés par le biais d'un sondage en ligne. Cependant, dans certains cas, en particulier au niveau des cadres, ces commentaires peuvent être collectés par le biais d'un entretien avec un évaluateur qualifié.

Après l'enquête, les leaders obtiennent des rapports détaillés sur la façon dont les autres les ont observés au travail. Ils utilisent ensuite les données pour stimuler leur développement, en se concentrant sur les principales forces et faiblesses.



Votre guide de référence rapide :

[Comprendre les évaluations du leadership](#)

[Tests de personnalité pour les leaders](#)

[Tests de leadership](#)

[Feedback à 360 degrés](#)

[Centres d'évaluation](#)

[Combiner évaluation et développement](#)



Quand dois-je utiliser le feedback à 360 degrés ?

Il existe souvent un fossé profond entre l'image que nous avons de nous-mêmes et celle que les autres se font. L'utilisation du feedback à 360 degrés peut concourir à réduire cette différence. Par exemple, un leader peut penser qu'il communique très bien, avant de découvrir que les autres pensent qu'il ne communique pas clairement.

Ou vous avez peut-être une leader à fort potentiel qui n'a pas confiance dans ses compétences, mais qui est surprise de constater que les autres autour d'elle la perçoivent comme une leader forte.

Quoi qu'il en soit, l'objectif du feedback à 360 degrés est de s'assurer que les leaders soient conscients de la façon dont les autres les perçoivent. Armés de ces données, ils peuvent les intégrer à leur plan de développement personnalisé. En outre, cela contribue à les responsabiliser pour mettre en pratique en continu leurs compétences de leadership.

Plus globalement, les RH peuvent utiliser le feedback à 360 degrés pour identifier les forces et les faiblesses de l'ensemble des leaders de leur organisation, ou de segments spécifiques de celle-ci. Cette approche peut être particulièrement utile lorsque vous essayez de modifier la culture de votre entreprise ou de résoudre un problème dans une partie de l'entreprise. Grâce à ces informations, vous pouvez créer des programmes de développement en groupe axés sur les principales lacunes.

Quand ne dois-je PAS utiliser le feedback à 360 degrés ?

Le feedback à 360 degrés étant relativement facile à utiliser, de nombreuses entreprises souhaitent tirer le meilleur parti des données. Nous recommandons généralement de NE PAS utiliser cette méthode à 360 degrés pour les raisons suivantes :

- **Gestion de la performance** : Si les gens savent que leurs notes auront un impact sur l'évaluation des performances d'une personne, et peut-être sur sa position et sa rémunération, ils risquent de ne pas répondre aussi honnêtement. Certains peuvent être plus hésitants à fournir des commentaires utiles pour qu'elle s'améliore, de peur que cela ait un impact négatif sur la carrière de la personne. En outre, cela peut créer une situation concurrentielle, entraînant des comportements toxiques chez les collègues.
- **Décisions relatives aux promotions** : Une évaluation à 360 degrés ne permet pas de savoir si une personne est prête pour passer au niveau suivant. Comme les données perceptuelles limitent les données à 360 degrés, les informations ne peuvent que vous indiquer ce que réalise actuellement le leader. Par conséquent, vous n'aurez pas une idée de ce qu'il pourrait accomplir à une autre fonction.
- **Décisions concernant le potentiel** : À l'instar des décisions relatives aux promotions, une évaluation à 360 degrés ne permet pas de savoir qui possède un potentiel de leadership. Vous ne pouvez tout simplement pas repérer ce qu'ils pourraient être capables de faire, mais uniquement ce qu'ils font actuellement.



Votre guide de référence rapide :

[Comprendre les évaluations du leadership](#)

[Tests de personnalité pour les leaders](#)

[Tests de leadership](#)

[Feedback à 360 degrés](#)

[Centres d'évaluation](#)

[Combiner évaluation et développement](#)

Comment fonctionne le processus de feedback à 360 degrés

Étape 1 : Définissez vos compétences

La première étape pour utiliser une évaluation à 360 degrés consiste à choisir votre ensemble de compétences en [matière de leadership](#). Vous possédez peut-être des compétences propres à des rôles spécifiques, tels que celui de leader de terrain. Vous pouvez de même utiliser un éventail de compétences commun à tous vos leaders dans le cadre d'une culture de leadership plus large.

Si vous n'avez pas de profil de compétences existant, votre fournisseur pourra peut-être en créer un. Par exemple, chez DDI, nous avons établi des listes de compétences communes reposant sur nos propres recherches que vous pouvez utiliser telles quelles ou modifier pour les adapter à votre entreprise.

Notez qu'il est essentiel de choisir des compétences dont les comportements sont clairement définis, à la fois observables et mesurables. Sinon, il sera trop difficile pour les gens d'évaluer si une personne a réellement prouvé qu'elles étaient ses compétences.

Étape 2 : Déterminer le groupe d'évaluateurs

Une fois que vous avez défini vos compétences, délimitez le groupe d'évaluation pour vos leaders. Certaines entreprises laissent les leaders choisir les personnes qu'ils souhaitent évaluer. Dans d'autres cas, le responsable du leader et les ressources humaines choisissent de participer à la sélection du groupe d'évaluateurs.

Afin que le leader reçoive des commentaires précieux, il est important de sélectionner un groupe diversifié d'évaluateurs. Plus crucial encore, il ne faut pas se limiter aux personnes qui ont une opinion positive du leader. Il est de surcroît essentiel que les évaluateurs soient suffisamment proches du leader pour avoir une véritable opportunité d'observer son comportement et ses performances.

Étape 3 : Gérer l'enquête

En supposant que vous utilisiez une enquête en ligne, les évaluateurs fournissent leurs réponses en ligne. Chaque leader devrait recevoir une liste de domaines de compétence dans lesquels évaluer ses leaders.

Pour de meilleurs résultats, les évaluateurs devraient être invités à évaluer les leaders en fonction des comportements associés à chaque domaine de compétence, plutôt que de la compétence globale. Cela permet d'identifier exactement les comportements que les leaders doivent modifier.

Par exemple, si un leader obtient un score faible pour une compétence générale comme la communication, il ne saura pas exactement quoi faire à ce sujet. Le problème est-il qu'ils ne communiquent pas assez ? Est-ce parce qu'ils écrivent des e-mails trop longs, décousus et non ciblés ? Ou est-ce parce qu'ils ne semblent pas comprendre les besoins de leur public ?

Il est aussi essentiel de permettre aux personnes réalisant le feedback de partager des commentaires ouverts. Ces commentaires ajoutent du contexte et de la clarté au développement.

En s'assurant que les évaluateurs fournissent un feedback concernant un comportement spécifique, les leaders peuvent identifier exactement ce qu'ils doivent faire pour s'améliorer.

Étape 4 : Tirer parti des résultats

Idéalement, les rapports destinés aux leaders individuels devraient être assez faciles à comprendre. Pourtant, dans certaines circonstances, il peut être utile de faire appel à un coach qualifié pour expliquer les résultats au leader. Cela est particulièrement vrai si l'enquête n'a été utilisée que pour un petit groupe de leaders, ou si elle a été conçue pour recueillir un feedback délicat sur le comportement d'un leader.



Votre guide de référence rapide :

[Comprendre les évaluations du leadership](#)

[Tests de personnalité pour les leaders](#)

[Tests de leadership](#)

[Feedback à 360 degrés](#)

[Centres d'évaluation](#)

[Combiner évaluation et développement](#)

Une fois que le leader dispose du rapport, il peut en tirer parti pour identifier ses points forts et créer un plan pour assurer sa future réussite. Et ce qui est peut-être plus important encore, il peut repérer leurs faiblesses relatives, ce qui leur permettra d'accélérer leur évolution.

Pour les ressources humaines, les données de groupe fournissent un aperçu plus large de l'organisation et de sa santé au niveau culturel. Vous pouvez l'utiliser pour identifier les priorités de développement du groupe et repérer les domaines très problématiques exigeant une intervention supplémentaire.

Quels sont les avantages du feedback à 360 degrés pour les leaders ?

Le principal avantage du feedback à 360 degrés est qu'il aide les leaders à comparer leur propre perception à celle des autres. Ces informations peuvent les aider à découvrir à la fois leurs points forts cachés et leurs angles morts.

Ces angles morts sont souvent les résultats les plus marquants de ce feedback à 360. Soudainement, les leaders peuvent constater à quel point des comportements spécifiques peuvent les avoir freinés. Ces moments se transforment en vraies révélations et peuvent les aider à s'engager en faveur du changement.

Parallèlement à ce nouvel engagement, les leaders peuvent utiliser les données pour créer un plan de développement ciblé, tirant parti de leurs points forts et les aidant à se développer dans leurs domaines cibles.

Et bien entendu, les leaders obtiennent véritablement une vue « à 360 degrés » de la part des différents groupes. Par exemple, ils peuvent constater que leurs subordonnés directs adorent travailler pour eux, mais que leurs principales parties prenantes sont frustrées. Ils constateront aussi que leurs pairs les évaluent positivement, mais qu'ils ne se focalisent pas sur les besoins de leurs subordonnés directs.



Exploiter les données pour constituer un plan de développement qui tire parti des points forts et aide les leaders à se perfectionner dans leurs domaines de prédilection.

Combien de personnes participent au feedback à 360 degrés ?

Le nombre de personnes qui passent par un processus à 360 varie considérablement en fonction de ce que vous essayez d'obtenir.

Par exemple, certaines entreprises ne l'utilisent que pour un seul leader, —souvent un cadre— qui est en difficulté. Elles l'utilisent de même quand elles pensent à quelqu'un pour une promotion spécifique et souhaitent obtenir des données sur les domaines dans lesquels cette personne pourrait s'améliorer. Certains PDG insistent même pour obtenir un feedback à 360 degrés annuel pour eux-mêmes afin de les aider à évaluer leurs propres performances.

Le plus souvent, les entreprises utilisent des feedbacks à 360 degrés dans de plus grands secteurs de l'entreprise dans le cadre de leur processus de gestion des talents. Elles organisent un feedback à 360 degrés pour chacun de leurs leaders tous les ans ou tous les deux ans, afin de s'assurer que les leaders obtiennent le feedback dont ils ont besoin. Certaines entreprises l'utilisent de même pour recueillir des informations au début d'un parcours d'apprentissage ou d'un programme de développement du leadership. Ces programmes peuvent même évaluer différents secteurs de l'entreprise à des moments différents.



Votre guide de référence rapide :

[Comprendre les évaluations du leadership](#)

[Tests de personnalité pour les leaders](#)

[Tests de leadership](#)

[Feedback à 360 degrés](#)

[Centres d'évaluation](#)

[Combiner évaluation et développement](#)

À quelle fréquence dois-je collecter des données à 360 degrés ?

Tout le monde veut savoir à quelle fréquence il doit réaliser un feedback à 360 degrés. Et en réalité, cela dépend.

Pour certaines entreprises, la bonne solution consiste à effectuer un feedback à 360 degrés chaque année ou tous les deux ans dans le cadre de leur processus de feedback régulier. Pour d'autres, il peut être nécessaire uniquement en cas d'événement déclencheur, tel qu'un changement de stratégie organisationnelle. Certaines ne mènent ces enquêtes que lorsqu'elles apprennent qu'il existe des problèmes de leadership culturel dans l'ensemble ou une partie de l'entreprise.

Voici quelques facteurs que vous pourriez prendre en compte lorsque vous songez à courir une enquête à 360 degrés :

- **Quelle est la stabilité des postes de direction dans votre entreprise ?** Si vous constatez un taux de renouvellement majeur, il est peut-être temps de vous y intéresser.
- **Combien de temps les leaders ont-ils eu pour évoluer ?** Un feedback à 360 degrés devrait stimuler leur évolution. Si vos leaders n'ont pas encore eu le temps de s'améliorer, c'est peut-être trop tôt pour lancer de nouveau une enquête à 360.
- **Vos évaluateurs sont-ils las ?** La collecte trop fréquente de données peut lasser vos évaluateurs, ce qui se traduit par des réponses de moindre qualité.

Bien qu'il n'existe pas de bonne réponse, l'essentiel est que vous trouviez un moyen d'intégrer des données et des feedbacks à votre culture de leadership. Sinon, il sera difficile de se faire une idée précise des points forts et des lacunes.

Combien de temps dois-je consacrer à cette évaluation ?

Le temps nécessaire à une évaluation à 360 degrés change en fonction du nombre de personnes évaluées. Si vous ne vous occupez que d'un ou de quelques leaders, l'ensemble du processus pourrait être terminé en un mois environ.

Bien entendu, si vous lancez l'enquête auprès d'un groupe plus large, cela peut prendre environ deux ou trois mois, selon la quantité de travail que vous devez effectuer au départ pour identifier vos compétences. Cela dépend en outre du temps que vous accordez aux évaluateurs pour envoyer leur réponse, qui est souvent d'environ deux semaines.

La durée de l'évaluation elle-même dépend du nombre de compétences que vous choisissez. En moyenne, la plupart des utilisateurs mettent environ 30 minutes pour terminer le processus de notation.

Sachez toutefois que si vous évaluez de grands groupes de leaders en même temps, chaque évaluateur devra peut-être remplir plusieurs enquêtes. Au fur et à mesure que le temps passe, demandez-vous s'il est possible que vous deviez accorder plus de temps aux évaluateurs pour répondre. Vous devrez peut-être vérifier qu'une personne ne doit pas évaluer un trop grand nombre de personnes, bien que cela nécessite une gestion active de la part des ressources humaines.

Quels sont les écueils fréquents du feedback à 360 degrés ?

Quelques erreurs peuvent réduire à néant les bonnes intentions de ce feedback à 360 degrés. Voici quelques-unes des plus courantes que nous avons observées :

- **Ne pas prendre le temps de sélectionner le groupe d'évaluateurs idéal.** La qualité des données dépend des évaluateurs. Il est fondamental de choisir des personnes connaissant les performances du leader et qui fourniront des feedbacks équilibrés.



Votre guide de référence rapide :

[Comprendre les évaluations du leadership](#)

[Tests de personnalité pour les leaders](#)

[Tests de leadership](#)

[Feedback à 360 degrés](#)

[Centres d'évaluation](#)

[Combiner évaluation et développement](#)

- **Mauvais usage des données à 360 degrés.** Utiliser ces données pour gérer des performances ou pour décider si une personne est prête pour une promotion peut nuire à vos résultats.
- **Ne pas rien planifier pour aider le leader après l'évaluation.** Les principaux avantages pour les leaders sont les données personnalisées qu'ils en retirent. Beaucoup de leaders peuvent avoir besoin d'aide pour interpréter leur rapport de feedback et peuvent avoir besoin d'un soutien supplémentaire pour élaborer un plan de développement basé sur les résultats.
- **Poser des questions sur les compétences de manière trop générique, plutôt que sur un comportement spécifique.** Nous voyons souvent des clients utiliser des compétences générales dans leurs enquêtes, comme simplement poser des questions sur la communication ou le coaching. Cependant, vous devez vous pencher dans les comportements spécifiques détaillés dans le cadre de la compétence. Sinon, le leader ne sait pas exactement ce qu'il fait de bien ou de mal.
- **Utiliser des critères de référence externes pour tirer des conclusions définitives sur la façon dont vos leaders se comparent.** La culture d'un département ou d'une organisation peut influencer de manière significative les résultats d'une enquête à 360 degrés. Par exemple, une culture décontractée influence des scores globaux plus élevés. Dans le même temps, vous pourriez constater des scores inférieurs de la part de leaders stressés qui affrontent une restructuration. Il est donc essentiel d'utiliser des critères de référence avec prudence dans une étude à 360 degrés et de prendre en compte votre culture.

Puis-je associer les feedbacks à 360 degrés à d'autres évaluations ?

Vous pouvez associer un feedback à 360 degrés à plusieurs autres évaluations pour obtenir des données plus détaillées. Par exemple, vous pouvez associer un feedback à 360 degrés à un centre d'évaluation pour obtenir de meilleures données sur l'état de préparation et le potentiel pour les futurs rôles.

Vous pourriez de plus envisager de combiner ces évaluations à 360 degrés avec un test de personnalité. Un test de personnalité reflète ce qui se passe à l'intérieur, ou ce que l'on pourrait appeler leur « structure ». En revanche, le 360 reflète ce qui se passe à l'extérieur et leur comportement.

Quand vous associez ces deux types de données, les leaders peuvent mieux comprendre comment leur structure interne se manifeste dans leurs actions. Par conséquent, ils seront peut-être en mesure de reconnaître à quel point certaines de leurs réactions nuisent à leur réussite et apprendront à surmonter leurs penchants naturels pour obtenir de meilleurs résultats.

Synthèse du feedback à 360 degrés

Comment les utiliser	Avantages clés	À prendre en compte
<ul style="list-style-type: none">• Aider leaders à prendre conscience de la façon dont leurs actions sont perçues• Stimuler le développement individuel• Repérer les lacunes de développement au sein de vos équipes de direction	<ul style="list-style-type: none">• Une façon optimale de recueillir les perceptions des autres• Démontre la rapidité et la pertinence du développement• Flexible et facilement applicable aux leaders de tous niveaux	<ul style="list-style-type: none">• Ne doit pas être utilisé dans la prise de décision de promotion• Les données sont basées sur les perceptions et ne mesurent pas les compétences réelles

Pour en savoir plus sur l'outil à 360 degrés de DDI, consultez Leadership Mirror®

Comment utiliser les centres d'évaluation pour les leaders



Votre guide de référence rapide :

[Comprendre les évaluations du leadership](#)

[Tests de personnalité pour les leaders](#)

[Tests de leadership](#)

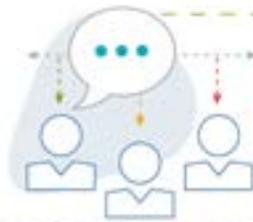
[Feedback à 360 degrés](#)

[Centres d'évaluation](#)

[Combiner évaluation et développement](#)

Tout comme les pilotes s'entraînent dans un simulateur de vol et les chirurgiens testent et s'entraînent en réalité virtuelle, les leaders peuvent essayer et découvrir ce que c'est que d'être un leader dans un cadre virtuel avant de le faire dans la vie réelle. Les données d'un centre d'évaluation du leadership reposent sur le comportement, elles sont objectives et mesurables, et prédisent très bien les succès futurs. Découvrez tout ce qu'il faut savoir sur les centres d'évaluation grâce à notre expérience en tant que pionniers et innovateurs.

À l'origine, la méthodologie avait été créée pour sélectionner les officiers et les espions après la Première Guerre mondiale. Cependant, les fondateurs de DDI et les psychologues industriels et organisationnels ont introduit l'approche des centres d'évaluation dans le monde des affaires en 1970 pour identifier, évaluer et développer les compétences en leadership des organisations. Au cours des 50 dernières années, les centres d'évaluation comportementaux de DDI se sont transformés en centres entièrement virtuels qui proposent de puissantes expériences immersives et des données exploitables à nos clients du monde entier.



Découvrez tout ce qu'il faut savoir sur les centres d'évaluation grâce à notre expérience en tant que pionniers et innovateurs.

Qu'est-ce qu'un centre d'évaluation ?

Les centres d'évaluation proposent des expériences quotidiennes. Les leaders se plongent dans des simulations et des missions professionnelles spécifiques à un niveau ou à une fonction au sein d'une organisation fictive. Nous utilisons souvent le terme d'« expérience quotidienne » pour désigner un centre d'évaluation. Par ailleurs, nous parlons de simulations immersives, qui sont un élément des centres d'évaluation, mais ne sont pas synonymes. Alors, qu'est-ce qu'un centre d'évaluation exactement ?

Les centres d'évaluation sont des expériences d'évaluation standardisées basées sur de multiples composants. Il y a toujours au moins une simulation comportementale, notée par plusieurs évaluateurs. Les autres données potentielles peuvent inclure des tests (tests de capacité cognitive ou inventaires de personnalité), des entretiens ou des simulations conçues pour se compléter les unes les autres.

L'essentiel est que plusieurs composants d'évaluation soient intégrés pour fournir une vision multidimensionnelle de la personne, dont au moins un qui est une simulation de comportements cibles importants.

Dans la partie simulation, les participants sont confrontés à diverses tâches, défis, missions et interactions auxquels un leader typique serait confronté dans le monde réel. Par exemple, lors d'une simulation de leader de terrain, il peut être invité à coacher un subordonné direct présentant un problème de performance ou à déléguer une nouvelle tâche à un pair. Pour un participant niveau cadre, la mission peut prendre la forme d'un entretien médiatique de prestige pour gérer une crise à laquelle l'entreprise est confrontée.



Votre guide de référence rapide :

[Comprendre les évaluations du leadership](#)

[Tests de personnalité pour les leaders](#)

[Tests de leadership](#)

[Feedback à 360 degrés](#)

[Centres d'évaluation](#)

[Combiner évaluation et développement](#)

Les simulations professionnelles couramment utilisées dans les centres d'évaluation incluent :

- Exercices de bac à courrier, qui étaient auparavant appelés « exercices in-basket. »
- Discussions de groupe
- Simulations professionnelles ou jeux de rôles avec des « subordonnés directs » ou des « clients »
- Exercices de collecte d'informations
- Problèmes d'analyse ou de prise de décision
- Exercices de présentation formelle
- Exemples de communication écrite

Les exercices mettent en lumière les comportements les plus pertinents dont les participants ont besoin à un poste spécifique. Ces aspects ou compétences du poste sont identifiés avant l'exercice du centre d'évaluation à l'aide d'une analyse de poste ciblée.

Des évaluateurs formés et certifiés évaluent les comportements des participants et fournissent un rapport d'évaluation étayé. Le rapport comprend des évaluations globales des compétences de leadership ainsi que des commentaires détaillés sur les actions ou les comportements spécifiques observés. Un exercice de centre d'évaluation fournit des données détaillées permettant de prendre des décisions précises et valides en matière d'embauche, de préparation de la succession ou de développement en fonction des personnes prêtes à occuper de futurs postes.



Quand dois-je utiliser un centre d'évaluation ?

La méthodologie des centres d'évaluation a fait ses preuves en tant que juste et valide depuis plusieurs décennies. Dans la plupart des cas, il s'agit de la meilleure méthode à la disposition des organisations si votre objectif est de prendre des décisions judicieuses d'embauche et de promotion tout en minimisant les conséquences négatives. Plus important encore, il s'agit d'un moyen très efficace d'impliquer des leaders ayant une expérience déterminante et de les encourager à s'intéresser à leur propre développement.

Voici des méthodes spécifiques pour utiliser un centre d'évaluation :

- **Programmes axés sur les hauts potentiels** : Si vous souhaitez proposer un programme distinct à vos meilleurs talents, un centre d'évaluation peut constituer un tournant extraordinaire dans la carrière d'un leader.
- **Succession** : Les simulations aident à voir si l'on est prêt pour le niveau suivant et soulignent les lacunes à combler pour accélérer la préparation.
- **Évolution dans leur rôle actuel** : Certaines organisations ont jugé utile d'utiliser une approche quotidienne pour les leaders en place qui ont besoin d'une évolution supplémentaire dans leur rôle actuel. Par exemple, un leader de premier niveau ayant une formation officielle limitée peut acquérir une expérience supplémentaire dans le cadre d'un exercice de centre d'évaluation.
- **Recrutement ou promotion** : des simulations immersives peuvent être utilisées à la fois pour les recrutements externes et les décisions relatives aux promotions internes.



Votre guide de référence rapide :

[Comprendre les évaluations du leadership](#)

[Tests de personnalité pour les leaders](#)

[Tests de leadership](#)

[Feedback à 360 degrés](#)

[Centres d'évaluation](#)

[Combiner évaluation et développement](#)

Quand ne faut-il PAS utiliser un centre d'évaluation ?

En raison de contraintes de temps et de coûts, les centres d'évaluation sont généralement inefficaces pour les situations avec un volume élevé. Ces simulations immersives fournissent les informations les plus approfondies par rapport à toute évaluation. Compte tenu de leur fiabilité, elles sont généralement plus coûteuses et exigent un engagement plus long de la part du leader.

Vous devez en outre tenir compte de l'importance du poste pour lequel vous sélectionnez une personne ou la faites évoluer. Quand le risque d'échec est plus fort que le coût d'une défaillance est plus élevé, un centre d'évaluation peut vous aider à atténuer ce risque grâce à des données plus étoffées.

En résumé, utilisez des simulations immersives pour des situations à forte valeur ajoutée, plutôt que pour des besoins de grande ampleur.

Quels sont les avantages des centres d'évaluation ?

L'un des principaux avantages d'un centre d'évaluation est qu'il peut prédire les capacités futures. Par ailleurs, d'autres types d'évaluation ou de données ne peuvent évaluer que ce qu'une personne a fait dans le passé ou ce qu'elle accomplit dans son rôle actuel. Cependant, dans un centre d'évaluation, vous pouvez voir ce que fera une personne quand elle affrontera une situation future.

Voici les principaux avantages de l'approche du quotidien.

- **Des données sur les performances futures, et non sur les performances professionnelles actuelles.** Une simulation réaliste vous donne une idée précise de la performance d'une personne à un poste cible avant que vous ne décidiez de l'embaucher ou de la promouvoir.
- **Les participants obtiennent des données objectives, et non des perceptions.** Contrairement à une évaluation par feedback à 360 degrés basée sur des données perceptuelles, au centre d'évaluation, le participant reçoit une mesure objective de ses capacités de leadership. Les résultats reposent sur l'évaluation d'évaluateurs professionnels ou sur des technologies intelligentes.
- **Feedback ciblé sur des comportements et des compétences spécifiques.** Quand vous notez une compétence donnée, il est utile de savoir exactement ce qui a marché ou pas. Imaginez recevoir un feedback sur ce que vous avez dit ou fait d'efficace ou d'inefficace. Un rapport du centre d'évaluation et les feedbacks exploitables d'un coach peuvent aider les leaders à se focaliser sur les domaines et les moyens de s'améliorer.
- **Une validité et une équité éprouvées.** Depuis leur première utilisation dans le monde de l'entreprise, de nombreux chercheurs ont étudié la validité des centres d'évaluation et ont recensé des milliers de candidatures réussies. Il est évident que les centres d'évaluation permettent de prédire les performances au travail ainsi que les performances futures. De plus, par rapport à d'autres outils de sélection, la méthode du centre d'évaluation est généralement considérée comme plus juste et objective en termes de genre de race et d'âge que les autres approches.



Votre guide de référence rapide :

[Comprendre les évaluations du leadership](#)

[Tests de personnalité pour les leaders](#)

[Tests de leadership](#)

[Feedback à 360 degrés](#)

[Centres d'évaluation](#)

[Combiner évaluation et développement](#)

- **Il s'agit d'un instant charnière dans la carrière d'un leader.** Un centre d'évaluation peut être l'une des opportunités d'évolution majeures pour un leader. Les connaissances qu'ils tirent de cette expérience avec des enjeux élevés peuvent littéralement bouleverser la façon dont ils dirigent aujourd'hui et tout au long de leur carrière. De plus, quel que soit le résultat, l'expérience permet aux participants d'accepter l'équité et la précision des décisions relatives aux promotions et de mieux comprendre les exigences du poste.

Quels sont les pièges potentiels d'un centre d'évaluation ?

Bien que les centres d'évaluation présentent de nombreux avantages, les entreprises devraient éviter quelques-uns des leurs écueils. Ces écueils sont notamment les suivants :

- **Ne pas fixer d'attentes adaptées avec le leader.** Les leaders doivent savoir dans quoi ils s'engagent. Sans une bonne explication, l'expérience peut sembler intimidante et prendre beaucoup de temps. Pourtant, avec le bon état d'esprit, les leaders peuvent y voir une expérience révélatrice qui a modifié le cours de leur carrière. Il est donc essentiel de définir clairement ce à quoi ils peuvent s'attendre de l'expérience et les avantages qu'ils en retireront avant de commencer.
- **Modification inattendue de votre politique de partage de données.** Les leaders veulent savoir comment les données d'évaluation seront utilisées et qui aura accès aux résultats. Il est essentiel de définir clairement la manière dont vous comptez utiliser les données, communiquer votre politique et vous y tenir.
- **Considérer la simulation immersive comme une solution « tout ou rien ».** De nombreuses organisations évitent les simulations immersives en raison des contraintes de temps et de coûts. Néanmoins, cette puissante méthodologie présente des avantages colossaux. Elle contribue à développer vos talents les plus précieux et vous aide à prendre des décisions de sélection à haute valeur ajoutée et à fort risque.

À quoi s'attendre dans un centre d'évaluation

Avant de participer à un centre d'évaluation, il est important de définir les attentes et de comprendre le processus. Suivez les étapes suivantes pour assurer la réussite du centre d'évaluation :

Étape 1 : Préparez-vous à l'évaluation

Tout d'abord, communiquez l'objectif et l'importance de l'évaluation au leader. Expliquez-lui aussi comment ses données seront partagées et utilisées.

Les leaders auront ensuite besoin d'informations générales sur la simulation à laquelle ils prendront part. Les informations générales peuvent inclure des détails sur leur fonction, l'entreprise, les organigrammes, les données financières et d'autres informations fournissant un contexte.

Étape 2 : Participez à la simulation

Au cours de l'expérience proprement dite du centre d'évaluation, qui peut être organisée en présentiel ou virtuellement, les leaders ont le temps de répondre aux tâches et aux demandes. La simulation elle-même comprend un mélange d'e-mails, d'interactions et d'autres défis liés au niveau de leadership ciblé. Par exemple, une simulation de leader de niveau intermédiaire peut demander au participant de réaliser une analyse commerciale, tandis qu'une simulation de niveau cadre peut inclure une activité dans le cadre de laquelle les participants doivent préparer un discours sur la projection de l'entreprise.



Votre guide de référence rapide :

[Comprendre les évaluations du leadership](#)

[Tests de personnalité pour les leaders](#)

[Tests de leadership](#)

[Feedback à 360 degrés](#)

[Centres d'évaluation](#)

[Combiner évaluation et développement](#)

Étape 3 : Comportements évalués

Des évaluateurs professionnels certifiés et des technologies intelligentes évaluent le comportement des participants. Leurs comportements sont évalués en fonction des compétences spécifiques requises pour réussir dans cette fonction de leadership.

Étape 4 : Partagez vos commentaires

Vous pouvez choisir de demander à un fournisseur de feedback qualifié d'examiner les résultats avec le leader. Dans certaines situations où un leader n'est pas sélectionné pour un poste, en particulier s'il s'agit d'un candidat externe, les clients choisissent de ne pas recevoir de feedback.

Pourtant, le plus souvent, cette séance de feedback individuelle est extrêmement précieuse pour le leader. Le fournisseur de feedback est en mesure d'examiner les données dans le contexte de la fonction de la personne. Ils peuvent discuter des défis et des responsabilités du leader et l'aider à identifier ses points forts et ses priorités de développement dans ce contexte.

Par conséquent, le leader a une compréhension beaucoup plus approfondie de la façon dont il peut utiliser les données pour favoriser son propre succès. Plus important encore, cela peut les aider à s'engager dans leur futur plan de développement.

Étape 5 : Utilisez les données

Enfin, il s'agit de la manière dont vous décidez d'utiliser les données. En raison de la richesse des données, vous pouvez les utiliser pour un large éventail d'applications. Par exemple, vous pouvez l'utiliser pour prendre des décisions d'embauche ou de promotion dans des rôles critiques. Vous pouvez également l'utiliser pour prendre une décision finale quant au candidat qui est prêt immédiatement à occuper un poste crucial.

Une fois que le candidat occupe le poste, il peut utiliser les données pour évoluer rapidement et améliorer ses chances de réussite.

Pour les candidats qui ne sont pas sélectionnés (mais qui ont encore du potentiel) ou qui ont passé l'évaluation uniquement pour le développement, l'étape suivante consiste à concevoir des plans de développement individuels. Cette approche est particulièrement importante pour les leaders à haut potentiel dont vous devez accélérer le développement.

De plus, les données des centres d'évaluation peuvent aider à concevoir des plans de développement au niveau du groupe et à identifier les tâches spécifiques nécessaires pour accélérer la préparation de chaque leader.

Comment les leaders bénéficient-ils d'un centre d'évaluation ?

Dans un centre d'évaluation, les leaders peuvent bénéficier des avantages suivants :

- **Feedback à la fois au niveau comportemental et au niveau de compétence global.** Les dirigeants reçoivent un feedback détaillé sur les comportements spécifiques qu'ils ont adoptés ou omis d'adopter. Ils reçoivent de même des notes globales dans les domaines de compétence de leadership.
- **Aperçu des points forts des rôles et des axes d'évolution.** Si les leaders sont passés par une simulation ciblant leur niveau de leadership actuel, les données les aideront ensuite à tirer parti de leurs points forts et à combler les lacunes dans leurs axes d'évolution.



Votre guide de référence rapide :

[Comprendre les évaluations du leadership](#)

[Tests de personnalité pour les leaders](#)

[Tests de leadership](#)

[Feedback à 360 degrés](#)

[Centres d'évaluation](#)

[Combiner évaluation et développement](#)

- **Données sur les lacunes dans la préparation.** Si le leader est soumis à une simulation visant le niveau suivant, il est en mesure de voir pour quelles compétences de niveau supérieur il est prêt et les lacunes dans ses compétences.
- **Une meilleure compréhension de toutes les compétences requises pour réussir.** Même les cadres de niveau supérieur ont parfois du mal à comprendre ce qu'il leur faudra réellement pour réussir dans des rôles plus importants. Un centre d'évaluation leur donne un aperçu de ce à quoi ils peuvent être confrontés dans ces rôles et des raisons pour lesquelles il est essentiel de développer des compétences clés. L'expérience peut de plus les aider à décider s'ils veulent vraiment occuper certains rôles.

Combien de temps durent généralement les centres d'évaluation ?

Cela varie en fonction du niveau et de la configuration. L'expérience d'un centre d'évaluation varie de 90 minutes à une journée complète.

À quelle fréquence dois-je utiliser un centre d'évaluation ?

En tant que méthodologie d'évaluation à forte valeur ajoutée et aux enjeux élevés, nous recommandons une expérience immersive d'une journée dans le quotidien de façon ponctuelle pour chaque leader à chaque niveau.

Que dois-je utiliser d'autre avec un centre d'évaluation ?

Grâce à cette conception, la méthodologie du centre d'évaluation se concentre sur l'évaluation des comportements. De nombreuses organisations complètent les données de simulation quotidiennes par un test de personnalité ou des entretiens comportementaux. De plus, les leaders bénéficient de commentaires individuels et de sessions de coaching pour passer en revue les résultats avec leur responsable ou un coach qualifié.

Découvrez les évaluations immersives de DDI :

[Manager Ready®](#): Une simulation immersive pour les leaders de terrain

[Leader3 Ready®](#) : Une évaluation de la personnalité et des compétences pour les leaders de niveau intermédiaire et les cadres inférieurs

[Évaluation des cadres supérieurs](#) : Notre évaluation la plus éprouvée pour les postes de haute direction et de haute direction

Synthèse des centres d'évaluation



Combiner évaluation et développement



Votre guide de référence rapide :

[Comprendre les évaluations du leadership](#)

[Tests de personnalité pour les leaders](#)

[Tests de leadership](#)

[Feedback à 360 degrés](#)

[Centres d'évaluation](#)

[Combiner évaluation et développement](#)

Comme on le dit souvent, « le tout est supérieur à la somme de ses parties ». En d'autres termes, lorsque la combinaison est juste, 1+1 peut être égal à 3, voire plus. Et c'est le genre de calcul que vous voyez lorsque vous combinez [évaluation](#) et [développement](#).

Trop souvent, nous voyons des entreprises séparer leurs stratégies d'évaluation et de développement. Différentes équipes de personnes peuvent diriger chaque partie et entretenir des objectifs différents. Pourtant, le rapprochement de ces deux éléments offre de nombreuses opportunités.

Lorsque vous comprenez le quoi, le pourquoi et le comment de la collaboration entre le développement et l'évaluation du leadership, vous pouvez atteindre des objectifs plus ambitieux.



Lorsque vous comprenez le quoi, le pourquoi et le comment de la collaboration entre le développement et l'évaluation du leadership, vous pouvez atteindre des objectifs plus ambitieux.

Le pourquoi : l'intérêt de combiner évaluation et développement

L'un des principaux enjeux du développement du leadership est de savoir par où commencer. Vous ne voulez pas faire perdre du temps aux leaders avec des domaines dans lesquels ils excellent déjà. Cependant, vous voulez aussi combler les lacunes.

Les données d'évaluation mettent en évidence les forces et les lacunes de votre organisation. D'après notre expérience, la combinaison de l'évaluation et du développement présente des avantages spécifiques. Les organisations tirent le meilleur parti de leurs efforts lorsqu'elles :

- **Investissent là où cela compte le plus.** Quand les données d'évaluation sont utilisées comme point de départ pour concevoir des programmes de développement, vous pouvez consacrer votre budget, votre temps et d'autres ressources à la résolution et au développement de lacunes critiques dans ses compétences. Vous réduisez le risque de consacrer de précieuses ressources à la création de mauvaises fonctionnalités.
- **Personnalisent le développement.** Les recherches montrent que les leaders préfèrent le développement personnalisé au lieu d'une approche générique et universelle. Les données d'évaluation peuvent zoomer sur des points forts spécifiques à développer ou des lacunes à combler. Cela devient particulièrement important lorsque les leaders affirment aussi que le temps est le principal obstacle à l'apprentissage et au développement. Vous pouvez personnaliser le développement à deux niveaux :
 - **Développer des compétences au niveau des compétences.** Sur quelle compétence un leader doit-il se focaliser ? Guider le changement ? Le coaching ? L'influence ? Cela dépend des domaines dans lesquels ils excellent et des domaines dans lesquels ils doivent s'améliorer. Les données d'évaluation peuvent déterminer les lacunes organisationnelles ainsi que les priorités individuelles.



Votre guide de référence rapide :

[Comprendre les évaluations du leadership](#)

[Tests de personnalité pour les leaders](#)

[Tests de leadership](#)

[Feedback à 360 degrés](#)

[Centres d'évaluation](#)

[Combinant évaluation et développement](#)

- **Apportez de la précision au niveau comportemental.** Au sein d'une compétence donnée, une évaluation peut améliorer la précision. Par exemple, deux leaders peuvent avoir besoin d'améliorer leurs compétences en coaching pour différentes raisons. Un leader peut avoir besoin de donner un feedback plus rapide et plus spécifique tandis que l'autre a du mal à impliquer les autres. Les données d'évaluation peuvent contribuer à identifier les comportements sur lesquels le leader doit se concentrer pour accélérer son évolution.

- **Impliquer les leaders dans leur développement.** Des recherches récentes montrent que 15 000 leaders souhaitent davantage d'évaluations pour déterminer leurs points forts et leurs lacunes. En fait, il a été classé troisième sur leur liste de souhaits, juste derrière le coaching externe et les missions.

Les données d'évaluation peuvent servir de catalyseur du changement en fournissant des informations pertinentes sur leurs points forts et leurs domaines de développement. Les leaders peuvent réfléchir à ce qui fonctionne ou pas et adopter pleinement les plans de développement. Cette personnalisation, ainsi que cet engagement, opère une distinction entre l'évaluation individuelle et une analyse des besoins globaux.

- **Suivez les changements mesurables.** Grâce aux données d'évaluation de base, vous pouvez évaluer l'impact du développement sur un leader individuel ou un groupe de leaders.

Le Quoi : Ce qu'il faut évaluer et comment évoluer

Quand vous envisagez de combiner évaluation et développement, vous devez répondre à deux questions :

- Quel est le but de l'évaluation ?
- Comment les données seront-elles utilisées ?

Plus précisément, recherchez-vous une évaluation rigoureuse qui donne aux leaders un aperçu approfondi de leurs capacités et de leurs attributs ? Ou avez-vous besoin d'une évaluation plus légère et moins coûteuse qui ne donne qu'une vue d'ensemble des points forts et des besoins de développement ?

Les réponses dépendent de la manière dont les données seront utilisées et de la rigueur de l'effort de développement. Le développement visant à apporter des améliorations progressives à un ensemble général de compétences ne peut justifier qu'une évaluation légère.

Cependant, une expérience de leadership transformationnel plus approfondie, comme pour un leader à fort potentiel, nécessite la précision d'une évaluation de meilleure qualité. Cela peut inclure un centre d'évaluation, qui comprend des simulations, des mesures de la personnalité et des entretiens.

Vous vous demandez peut-être aussi si l'évaluation doit orienter les priorités en matière de développement, ou l'inverse. La plupart du temps, cela peut aller dans les deux sens.

- **Les priorités en matière de développement peuvent orienter l'évaluation**
Lorsque vous savez déjà sur quelles compétences vous souhaitez vous concentrer, vous pouvez envisager une évaluation comme une forme de feedback. De cette façon, vous savez si les gens adoptent réellement les comportements qu'ils ont appris. Par exemple, vous pourriez avoir un ensemble de compétences de base que tous les leaders doivent démontrer. Après les avoir soumis à un parcours d'apprentissage axé sur ces domaines, vous pourriez lancer une évaluation à 360 degrés pour évaluer leurs performances au travail.



Votre guide de référence rapide :

[Comprendre les évaluations du leadership](#)

[Tests de personnalité pour les leaders](#)

[Tests de leadership](#)

[Feedback à 360 degrés](#)

[Centres d'évaluation](#)

[Combinant évaluation et développement](#)

- **L'évaluation peut définir les priorités en matière de développement.** Les données d'évaluation peuvent déterminer les domaines dans lesquels vos leaders devraient évoluer en tant qu'individus ou en groupe. Par exemple, un leader peut utiliser ses résultats pour élaborer un plan de développement individuel personnalisé, souvent avec le soutien de son responsable. Dans le même temps, les RH peuvent examiner les données des leaders pour lancer un développement efficace en groupe.

Quand vous combinez évaluation et développement, nous conseillons une évaluation reposant sur les compétences ou axée sur les comportements. De cette façon, les données et les informations sont exploitables puisque le leader peut développer cette compétence ou ce comportement.

En revanche, un test de personnalité à lui seul n'est peut-être pas le meilleur outil d'évaluation pour coupler avec le développement. Un test de personnalité a certainement de la valeur. Mais ça ne mènera pas à des informations exploitables sans être associées à une évaluation comportementale.



Le Comment : Planification de la combinaison de l'évaluation et du développement

Votre plan de mise en œuvre est essentiel à la réussite. Certaines actions sont nécessaires pour combiner évaluation et développement, notamment :

- **Obtenez l'adhésion et l'harmonisation.** Vous avez besoin d'une proposition de valeur convaincante pour les leaders et les parties prenantes internes. La communication, l'engagement des apprenants et la participation active des hauts leaders contribueront à susciter l'engagement et à obtenir des résultats. Pour soutenir les efforts de développement et démontrer leur impact, assurez-vous d'avoir les réponses aux questions clés :
- Quelles seront les étapes de suivi requises par les participants ?
- Qui sera responsable ? Pour quels résultats ?
- Comment allez-vous mesurer le succès et l'impact ?
- **Définissez des attentes claires.** Suscitez l'intérêt pour votre programme intégré en décrivant clairement ce qui vous attend et pourquoi. C'est d'autant plus important que les évaluations peuvent créer toute une gamme d'émotions chez les leaders. Certains seront enthousiastes à l'idée de cette opportunité, tandis que d'autres seront inquiets.

Assurez-vous d'expliquer quatre points clés aux leaders :

- Pourquoi ils sont évalués.
- Qui aura accès aux données ?
- Comment les résultats de leurs évaluations seront-ils utilisés (et non utilisés).
- Quelles opportunités de développement sont prévues.

De plus, il est important de définir les attentes relatives à l'expérience d'évaluation elle-même. Un leader voudra savoir à quoi s'attendre de cette expérience, ce qu'il faut compléter, combien de temps investir, qui contacter en cas de problème, et quels sont les prochaines étapes.



Votre guide de référence rapide :

[Comprendre les évaluations du leadership](#)

[Tests de personnalité pour les leaders](#)

[Tests de leadership](#)

[Feedback à 360 degrés](#)

[Centres d'évaluation](#)

[Combinant évaluation et développement](#)

- **Mettre en place une politique de partage des données.** L'une des principales préoccupations de vos leaders est de savoir qui aura accès aux résultats de l'évaluation. Ils voudront savoir qui peut consulter leurs données et comment ces personnes pourraient les utiliser. C'est pourquoi il est si important de définir à l'avance votre politique de partage des données. Et bien sûr, vous devez respecter strictement la politique par la suite.

Lorsque les évaluations sont utilisées à des fins de développement, de nombreuses entreprises choisissent de mettre les résultats des évaluations individuelles à la disposition du leader uniquement. Pendant ce temps, les RH ne peuvent consulter que les données agrégées.

Bien que cette approche protège étroitement les données individuelles, elle laisse de côté la possibilité d'impliquer les responsables. C'est pourquoi d'autres entreprises autorisent le manager ou le coach du leader à consulter les données, afin de fournir un appui supplémentaire.

Différentes approches peuvent fonctionner, mais l'important est de les communiquer clairement et de s'y tenir.

- **Planifiez de manière proactive les commentaires et la planification du développement.** N'attendez pas la fin des évaluations pour commencer à réfléchir à votre programme de développement. Selon le type d'outil d'évaluation, vous pouvez planifier des séances de feedback individuelles avec les leaders pour leur présenter les résultats de leur évaluation et traduire les commentaires en un plan de développement individuel. Certains rapports d'évaluation peuvent être explicites, mais beaucoup ont besoin d'un soutien supplémentaire.
- **Impliquer les responsables directs.** Trouvez des moyens de mobiliser et de faire participer les managers dans le cadre de votre programme intégré. Vous pouvez encourager les leaders à partager les résultats ou les informations clés de l'évaluation et de leur projet de plan de développement avec leur responsable.

De cette façon, leur responsable peut travailler avec eux pour affiner et finaliser le plan avec des opportunités de développement ou des missions uniques. Au cours de ces discussions, le manager peut par ailleurs identifier les moyens d'éliminer les obstacles ou de fournir un soutien continu.

À propos de l'auteur

Michael Ganeles est le directeur de la gestion des produits chargé de gérer les solutions d'évaluation du leadership de DDI. Au cours de ses 14 années passées chez DDI, il a consulté des organisations de divers secteurs pour mettre en œuvre des évaluations du leadership afin de soutenir la sélection et le développement des leaders de tous les secteurs. Ses domaines d'expertise incluent la modélisation des compétences à l'échelle du système, la conception et la mise en œuvre de systèmes de sélection, la gestion de la relève ainsi que l'évaluation et le développement du leadership. Michael est titulaire d'une maîtrise en psychologie industrielle/organisationnelle du Baruch College et vit actuellement à West Hempstead, dans l'État de New York, avec sa femme et ses trois enfants.

Pour en savoir plus sur DDI :

Siège mondial : +1 412.257.0600 | info.fr@ddiworld.com | www.fr.ddiworld.com

31 | © Development Dimensions International, Inc., 2021. Tous droits réservés.

À PROPOS DE DDI

DDI est une société mondiale de conseil en leadership qui aide les organisations à recruter, promouvoir et développer des leaders exceptionnels. Qu'il s'agisse de nouveaux managers ou de cadres exécutifs, DDI est aux côtés des leaders, les soutenant à chaque moment critique du leadership. S'appuyant sur cinq décennies de recherche et d'expérience dans la science du leadership, les solutions d'évaluation et de développement fondées sur des données probantes de DDI permettent à des millions de leaders du monde entier de réussir, propulsant ainsi leurs organisations vers de nouveaux sommets.



COURRIEL : info.fr@ddiworld.com

VISITEZ : www.fr.ddiworld.com