



IDENTIFIER LES LEADERS POUR UN SUCCÈS DURABLE

Le pourquoi et le comment
de l'évaluation du leadership



L'identification des leaders efficaces – que ce soit en recrutement, mobilité interne ou plans de succession – est essentielle pour toute organisation. Les erreurs commises à ce niveau ont un coût élevé, surtout si l'on tient compte du prix indirect : **les décisions non optimales prises par des leaders inefficaces peuvent avoir un effet néfaste sur l'ensemble de l'organisation.**

Dans ce guide, nous explorons les raisons pour lesquelles une évaluation approfondie des (futurs) leaders est si importante pour la réussite de l'organisation. Nous apportons des conseils sur les domaines clés, le contenu de l'évaluation et les compromis à prendre en compte. Nous vous aidons à créer des process d'évaluation de vos leaders qui aideront votre organisation à prospérer.

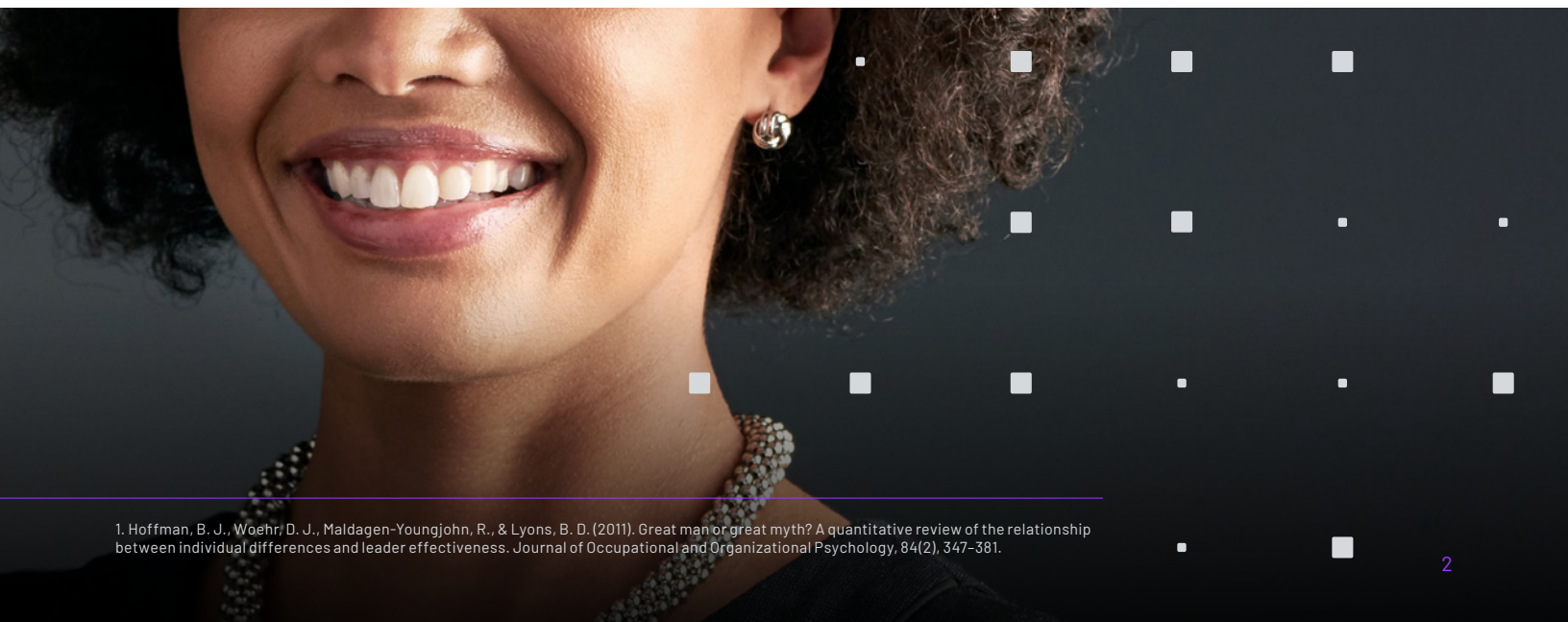
Les leaders, quel que soit leur niveau, sont au cœur de la culture d'entreprise et prennent des décisions stratégiques qui peuvent faire ou défaire le succès de l'organisation.

La valeur de l'évaluation du leadership

Avant d'aborder les différentes méthodes d'évaluation des capacités de leadership, examinons d'abord les avantages que les bonnes évaluations peuvent apporter à l'identification des leaders.

La recherche a montré que l'expérience, l'éducation et l'intuition sont tous des prédicteurs extrêmement médiocres des performances des leaders ; dans une liste de 25 prédicteurs possibles de l'efficacité des dirigeants, l'expérience est apparue comme l'une des variables les moins prédictives. Malheureusement, les organisations ont encore recours à ces méthodes pour identifier les leaders amenés à occuper des postes de haut niveau, ce qui a souvent des conséquences désastreuses. Mais avec les bonnes méthodes d'évaluation fondées sur la science, vous pouvez prédire avec précision les performances d'un leader et créer des bases solides pour la réussite de l'organisation.

Vous trouverez ci-dessous trois questions incontournables auxquelles les évaluations du leadership peuvent vous aider à répondre au sujet de vos candidats sur ce type de postes.



1.

QUELS SONT LES COMPORTEMENTS ANTÉRIEURS DU LEADER SUR LE LIEU DE TRAVAIL ?

Bien que vous puissiez avoir un aperçu du parcours professionnel et de l'expérience d'une personne, ce que vous voyez sur son CV ou son profil LinkedIn n'est que la partie émergée de l'iceberg. Ce qui compte, ce n'est pas ce qu'une personne a fait dans le passé, mais la manière dont elle l'a fait. En explorant les comportements et les tendances d'une personne sur son lieu de travail, sur la base d'évaluations valides et fiables, les organisations peuvent prendre des décisions de recrutement plus éclairées – en particulier lorsque les données sont complétées par des vérifications d'antécédents et des entretiens.

2.

CE LEADER CONVIENDRA-T-IL À VOTRE ORGANISATION, À SON ÉQUIPE ET À LA CULTURE DE L'ENTREPRISE ?

Il arrive que des entreprises recrutent des leaders de haut niveau et découvrent ensuite qu'ils ne leur conviennent pas. Selon la Harvard Business Review, cette situation peut facilement coûter à l'entreprise plus de 300 % du salaire de l'employé lorsque celui-ci démissionne ou est licencié.

Les leaders de haut niveau exercent une influence considérable sur la culture et le climat d'une organisation, qu'ils façonnent par leurs croyances, leurs valeurs et leurs actions – que ce soit de manière positive ou négative. Cultiver un climat positif au sein de l'organisation et de l'équipe demande des années d'efforts, mais il peut être mis en péril par quelques influences perturbatrices des dirigeants. Par conséquent, l'examen minutieux de leur contribution ou de leur entrave au climat de votre organisation est une étape critique à ne pas négliger.

3.

QUELLES SONT LES POSSIBILITÉS DE DÉVELOPPEMENT INDIVIDUEL ?

La recherche montre que les collaborateurs – y compris les leaders – apprécient et recherchent les opportunités de développement des talents, en déclarant que "les collaborateurs qui bénéficient d'un programme d'intégration bien structuré sont 69% plus susceptibles de rester dans l'entreprise après trois ans".

Si des évaluations appropriées sont utilisées dans le processus d'identification, les données peuvent être exploitées pour créer des plans de développement qui peuvent être partagés avec le leader nouvellement recruté dans le cadre du processus d'intégration. Ils se sentiront ainsi valorisés et auront dès le départ une idée de ce qu'il peut faire pour se perfectionner.

Créer le bon process d'évaluation du leadership

Lorsqu'il s'agit de savoir comment mesurer les qualités essentielles de leadership, il existe de nombreuses possibilités. Ces quatre conseils vous permettront de créer un process adapté à vos besoins.

Conseil 1 :

Commencez par comprendre ce qui est nécessaire pour réussir dans cette fonction.

La meilleure façon de déterminer si le candidat convient à votre poste de direction est de procéder à une analyse de poste. Au cours de ce processus, un expert en évaluation examine le poste de manière approfondie, en se penchant sur les connaissances, les compétences et les aptitudes nécessaires pour réussir dans cette fonction – sans se concentrer uniquement sur les comportements visibles de l'extérieur, mais en s'intéressant également à ce qui se cache en dessous : la motivation, les valeurs et la personnalité du leader. Ce processus aboutit à une idée précise de ce qui doit être évalué.



Conseil 2 :

Assurez-vous de bien comprendre les méthodes d'évaluation les mieux adaptées à votre objectif.

Face à la multitude d'outils d'évaluation disponibles, vous devez comprendre ce que chacun d'entre eux peut faire avant de choisir les bonnes pièces de votre puzzle d'évaluation. Le leadership motivationnel est-il essentiel ? Assurez-vous de comprendre les motivations et les valeurs. Un leader doit-il fréquemment responsabiliser son équipe ? Examinez son intelligence émotionnelle. Les options sont illimitées, mais les éléments qui constituent souvent la base d'une évaluation du leadership sont les suivants :

- **Évaluations en ligne** : il existe un large choix d'évaluations en ligne, mais les organisations veillent souvent à inclure une base d'évaluation de la personnalité et de mesures des capacités cognitives – deux facteurs prédictifs très valables de la performance au travail. Dans les postes de direction, il est plus important que jamais de mesurer les soft skills, et nous conseillons toujours de prendre des mesures supplémentaires pour les comprendre en détail.
- **Les entretiens** : Les entretiens menés au cours des process d'évaluation peuvent prendre de nombreuses directions différentes, qu'il s'agisse de se concentrer sur les expériences passées avec certaines compétences, de comprendre les motivations ou de vérifier les résultats des évaluations en ligne. Le principal critère pour que l'entretien permette de prédire avec succès un comportement futur est de s'assurer que cet entretien soit structuré, standardisé et qu'il demande aux participants de décrire leurs expériences spécifiques.
- **Les simulations d'entreprise** : Si vous voulez voir comment un leader réagit à des situations critiques du monde réel, les simulations d'entreprise vous aident à le faire. Il peut s'agir d'études de cas, de présentations, de jeux de rôle – ou d'une combinaison de plusieurs de ces méthodes.

En fonction des critères identifiés, certaines de ces méthodes peuvent être plus efficaces que d'autres. Plus il y a de méthodes utilisées, plus vous avez la certitude que le leader que vous identifiez peut performer dans son futur poste.

Conseil 3 :

Trouver le bon équilibre entre la fiabilité, les ressources et l'expérience des participants

Bien que les meilleures pratiques dictent l'utilisation de toutes les méthodes d'évaluation énumérées ci-dessus, il est important que vous puissiez créer un process qui fonctionne pour votre organisation et vos postes. Vous devrez tenir compte de facteurs tels que le temps investi, le coût, l'évolutivité et l'expérience du candidat. Toutes ces décisions doivent être équilibrées avec la fiabilité de l'évaluation, sachant que plus le nombre de données collectées est important, plus les résultats seront précis.

Vous pouvez donc opter pour une évaluation courte et unique, mais pour vos recrutements les plus importants, vous devriez envisager une solution plus robuste qui vous donne confiance pour vos décisions en matière de Talent Management.

Conseil 4 :

Obtenir l'aide d'un expert en évaluation

Il existe une grande variété de méthodes et d'options pour mettre en place un process d'évaluation du leadership et il est parfois difficile de savoir par où commencer et quelles sont les priorités. Si tel est le cas, faire appel à un partenaire externe pour vous aider dans le process peut être une bonne solution pour vous. Les experts en évaluation savent ce qu'il faut rechercher, ce qui est important pour réussir dans la fonction, et ont l'expérience de l'identification des points forts et des axes de développement pour les candidats au leadership dans de nombreuses entreprises différentes. Ils seront en mesure de soulager ce process tout en optimisant son efficacité. En outre, dans le cadre de votre process d'évaluation, ils seront en mesure de vous aider à transformer les données recueillies en informations claires et exploitables.

Conclusion

Si l'intégration d'une solution d'évaluation complète dans le process d'identification des leaders peut initialement sembler une charge supplémentaire, les avantages à long terme aux niveaux individuel et collectif doivent être considérés. Les évaluations fournissent des informations cruciales sur les comportements sur le lieu de travail, l'adéquation culturelle, la dynamique d'équipe et les possibilités de développement individuel.

En explorant les tendances naturelles d'un dirigeant et celles qu'il aurait au sein d'une équipe, les organisations peuvent prendre des décisions plus éclairées, minimiser le risque d'une mauvaise adaptation culturelle et favoriser un environnement de travail à la fois positif et performant.



