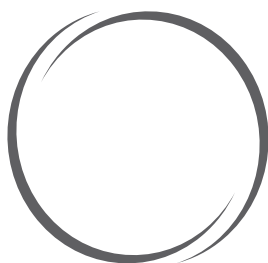




ÉTUDES DE CAS

ÉTUDE DE CAS DE CLA:

Compagnie Pharmaceutique



The Leadership Circle®

CONTEXTE

En janvier 2014, un nouveau PDG a été nommé à la tête de la branche australienne de Sandoz, une multinationale pharmaceutique appartenant au groupe Novartis. Il était le cinquième PDG nommé au cours des six dernières années. Ayant travaillé pour trois entreprises similaires, ce nouveau PDG, Allan Tillack, possédait une solide expérience dans l'industrie. C'était aussi la deuxième fois qu'il dirigeait une filiale australienne d'une multinationale. En arrivant, il a trouvé une entreprise solide, détentrice de la troisième place du marché. Elle ne parvenait cependant pas à atteindre ses objectifs financiers depuis neuf ans. Il disposait aussi d'une équipe de direction qui, selon lui, travaillait en silo sans vision collective pour l'organisation.

Nous avons travaillé avec Allan afin de le soutenir dans l'optimisation de sa transition dans l'entreprise et en tant que PDG.

HISTORIQUE

Dans le cadre du processus de coaching, le coach d'Allan l'a aidé à identifier, lors des 90 premiers jours, les principaux domaines stratégiques sur lesquels l'organisation devait se concentrer. Pendant sa période de transition, il a pris le temps de s'entretenir avec une large partie du personnel et les parties prenantes clés (internes et externes à l'entreprise). Il a aussi reçu une mission très claire de ses supérieurs régionaux basés en Asie du Sud-Est. Il est rapidement apparu évident que le niveau de leadership de l'équipe de direction de l'époque n'était pas assez solide pour permettre à l'organisation de réaliser ses objectifs. Lors de son premier séminaire de leadership, accompagné de son équipe de direction, Allan a défini les points clés sur lequel il voulait se concentrer dans la direction de l'entreprise et quels étaient les objectifs financiers pour les 18 prochains mois à venir..

LES SÉMINAIRES DE LEADERSHIP QUI ONT SUIVI

Quelques semaines après cette réunion, deux cadres ont choisi de quitter l'organisation ou bien ont été encouragés à le faire. Ayant alors « les bonnes personnes à bord », Allan a impliqué l'équipe de direction dans une deuxième session de leadership. L'ordre du jour de cette session était axé sur :

- Le développement d'une stratégie de deux ans pour l'entreprise
- Le leadership en général
- Les objectifs collectifs de l'équipe de direction
- Une évaluation de référence de la culture du leadership grâce au Collective Leadership Assessment.

Lors de cette deuxième session, les résultats du CLA ont démontré que les membres de l'équipe de direction étaient en apparence sympas entre eux, mais qu'ils travaillaient efficacement dans des silos très marqués avec peu de collaboration au sein de l'entreprise. Les tendances Réactives ont obtenu des scores assez élevés, en particulier PROTECTION et CONFORMITÉ, tandis que les compétences Créatives ont obtenu un score très faible, toutes en-deçà de 30 percentiles (voir le CLA de référence).

Les équipes manquant de leadership ou subissant des changements de dirigeants réguliers ont tendance à rapidement opter pour une mentalité en silo. Il est plus aisé de se concentrer sur son propre travail que d'essayer de d'entrevoir les attentes du prochain dirigeant. De plus, c'est une attitude plus « sécurisante » lorsqu'on travaille dans un environnement instable en constante évolution !

À l'issue de cette session, l'équipe de direction a décidé de se concentrer sur quatre objectifs facultatifs à atteindre par l'entreprise.

Ces objectifs étaient les suivants :

1. Construire une culture gagnante dont tous pouvaient être fiers (PERFORMANCE)
2. Arrêter de mettre une idée de côté avant qu'elle ne soit débattue (PROTECTION)
3. Être plus déterminés dans la prise de décision (PERFORMANCE)
4. Renforcer l'habitude de fêter les bonnes performances et les résultats (AUTHENTICITÉ et RELATIONS)

Sous la direction D'Allan, l'équipe de direction a également décidé de se lancer dans un parcours de développement du leadership collectif comprenant quatre sessions de deux jours, étalées sur 15 mois, ainsi qu'un coaching individuel pour chaque membre de l'équipe. Les sessions de coaching individuel avaient lieu chaque mois et incluaient après le deuxième mois un LCP individuel. Le deuxième de ces quatre séminaires de leadership comprenait un temps d'utilisation du tapis The Leadership Circle ainsi qu'un temps d'échanges individuels sur les résultats de leur LCP.

Dès lors, les sessions de coaching individuel définissaient trois buts par personne :

- a. Contribuer aux objectifs de l'équipe
- b. Un objectif lié au feedback des pairs et PDG reçu après le débriefing de leur LCP
- c. Un objectif individuel propre à chacun

Ce workshop de « Promesse du Leadership » est devenu un tournant majeur pour l'équipe de direction, qui s'est engagée dans un véritable dialogue. En mettant à profit les résultats des rapports LCP de chacun, les équipes ont été capables de se donner un feedback entre paires. Elles ont utilisé la méthode de « session rapide de feedback » pour chaque leader, se focalisant sur un point sur lequel le leader pourrait vouloir se concentrer dans son propre parcours de leadership. La phrase « Ce dont j'ai besoin de votre part en tant que pair » est devenue une question très populaire dans l'équipe de direction.

Chaque trimestre, l'équipe de direction a tenu une réunion avec l'ensemble de l'entreprise (Town Hall). Le but de ces réunions était de partager les objectifs de la direction et d'obtenir un feedback sur leur progrès quant aux quatre objectifs fixés plus tôt la même année. En utilisant les résultats de l'enquête Pulse™, ils ont pu mesurer leur avancement sur ces quatre critères et être transparents avec l'entreprise sur leur progression. Ces évaluations ont de nouveau été partagées à l'ensemble de l'entreprise.

ÉTUDE DE CAS DE CLA: Compagnie Pharmaceutique

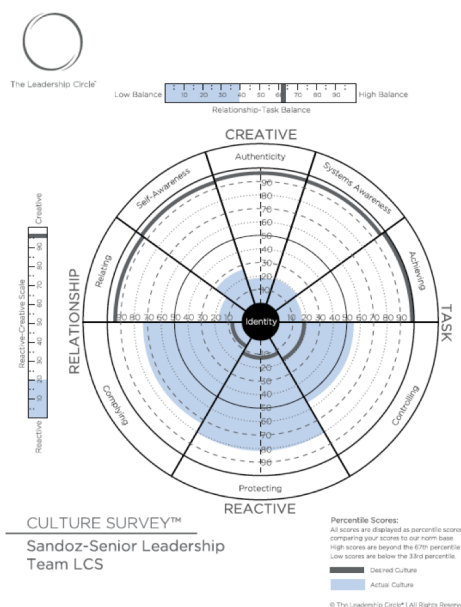
Pour appuyer le changement, l'équipe de direction a mis en place quelques idées intéressantes, notamment l'évènement « Stop it Month ». Il a été organisé pour que tous les membres de l'organisation aient la permission d'arrêter de faire tout ce qui n'est plus utile ou bénéfique dans leur rôle. Les anciennes raisons pour réaliser certaines tâches d'une certaine manière ont été abandonnées. La seule condition était que tout ce qui était « arrêté » ne devait en aucun cas avoir un impact sur les résultats financier ou sur leurs clients. Cela a permis d'économiser plus 200 heures au cours du premier mois à travers toute l'organisation. Plus important encore, cela a montré à l'entreprise que l'équipe de direction était prête à essayer de nouvelles choses afin d'obtenir de meilleurs résultats.

RÉSULTATS

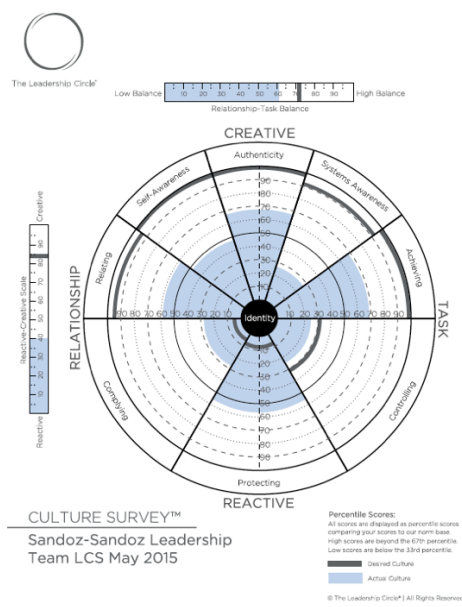
Un second CLA a été réalisé quinze mois après le début du processus, et il a démontré des changements marquants dans les dimensions PERFORMANCE, RELATIONS, et AUTHENTICITE dans moitié Créative du graphique du CLA. Les scores de ces trois dimensions ont doublé. Il s'en est suivi une diminution de dynamique dans les tendances Réactives, en particulier CONFORMITÉ et PROTECTION.

La compagnie a atteint ses objectifs financiers pour la première fois en neuf ans et l'a fêté avec une conférence conviant l'entreprise tout entière. Les leaders clé du niveau 3 et 4 de l'entreprise ont été promus à des postes plus élevés et le workshop de la Promesse du Leadership a été étendu à tous les leaders de niveau 3 et 4.

Le PDG, le directeur RH et le directeur de la chaîne d'approvisionnement ont tous entrepris de se faire certifier The Leadership Circle et ont participé au débriefing LCP 360 du personnel clé. Cela a démontré leur crédibilité et leur engagement à l'égard processus aux leaders du niveau en-dessous.



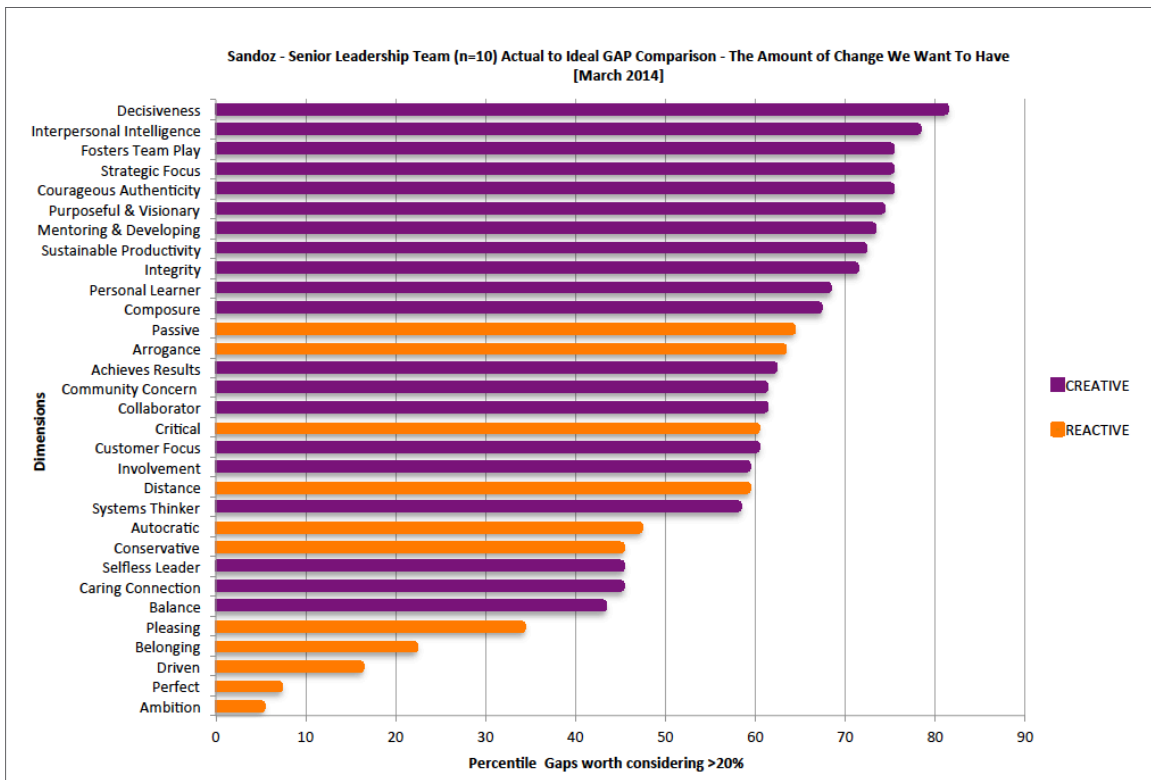
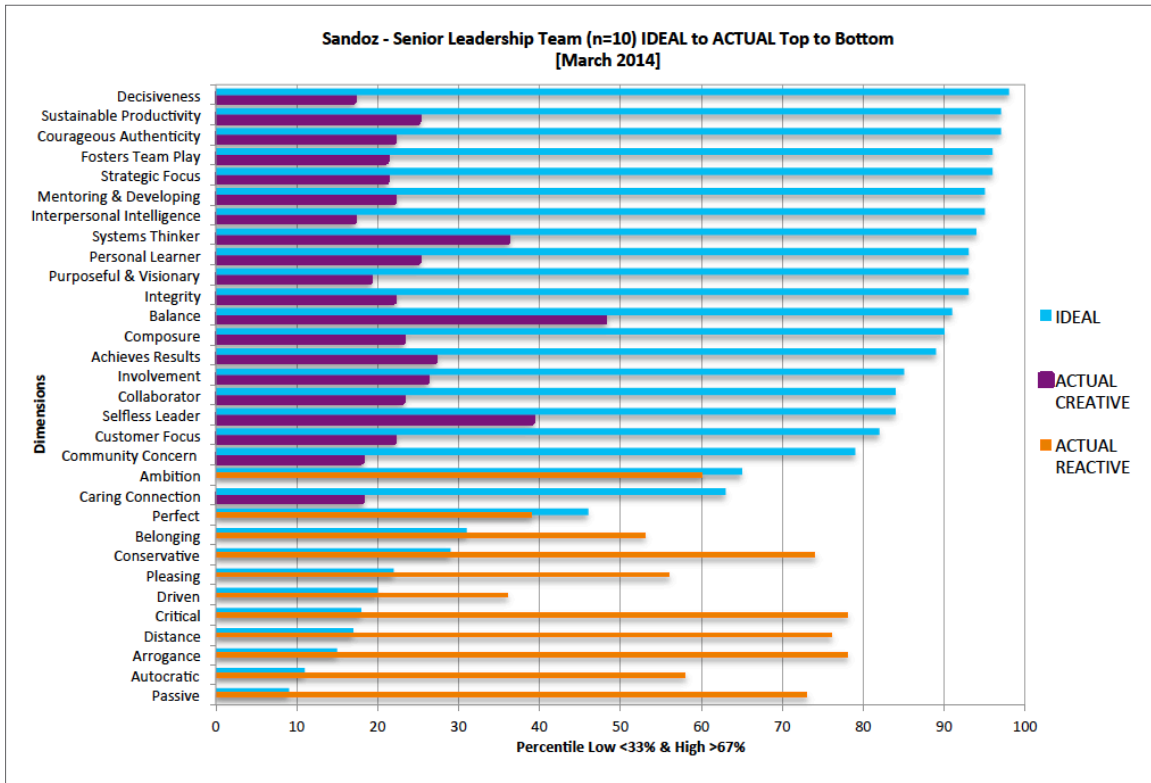
CLA de référence - 2014 (n=10)



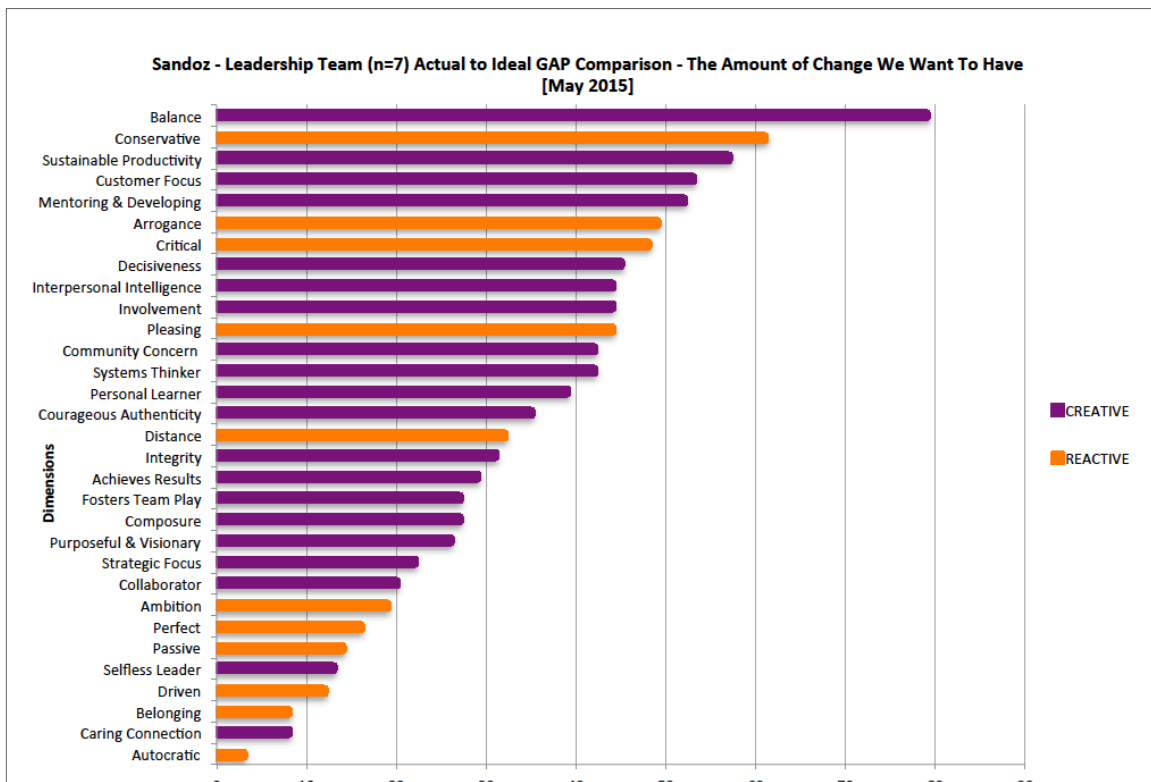
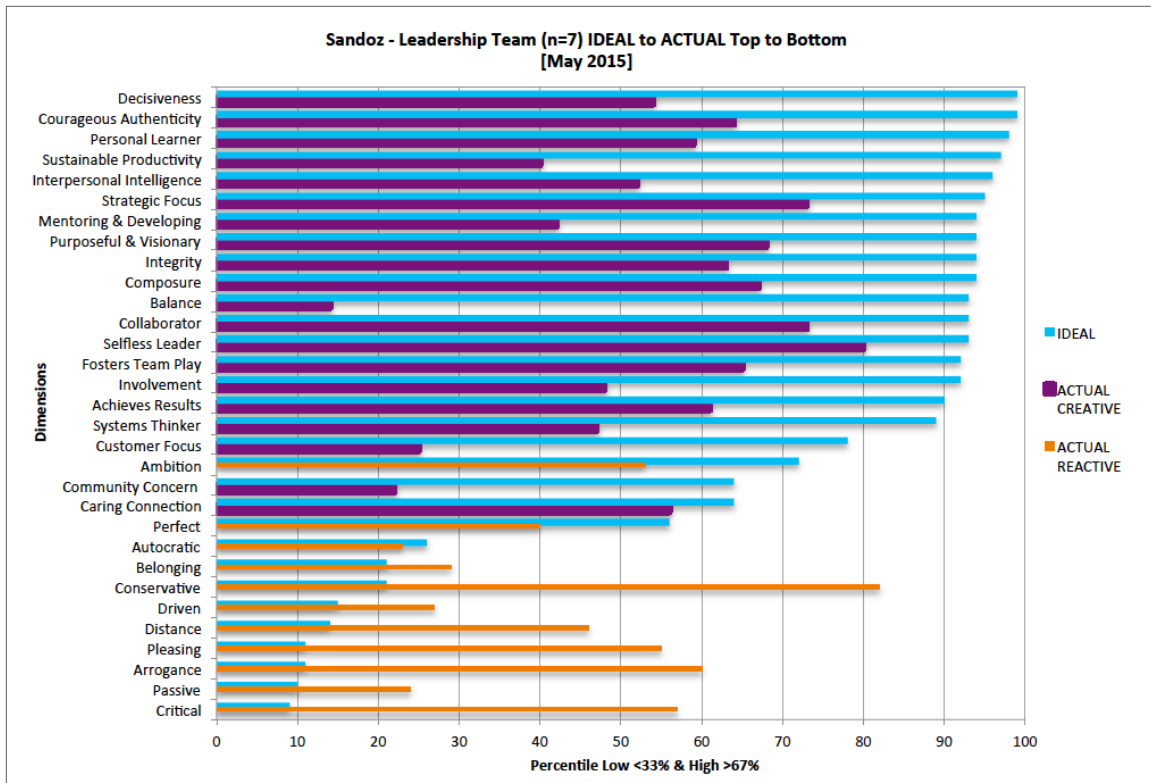
Second CLA - 2015 (n=7)

ÉTUDE DE CAS DE CLA: Compagnie Pharmaceutique

GRAPHIQUE EN BARRE DU CLA DE RÉFÉRENCE - 2014

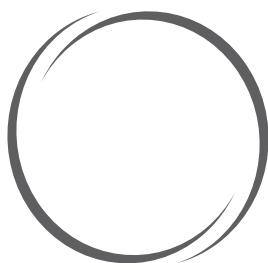


ÉTUDE DE CAS DE CLA: Compagnie Pharmaceutique



ÉTUDE DE CAS DE CLA:

Domaine de l'Enseignement



The Leadership Circle®

CONTEXTE

Il s'agit d'une entreprise privée, dirigée par son fondateur et existant depuis 10 ans qui nous a sollicité pour aider son équipe de direction. Le secteur de l'enseignement figure parmi les trois premiers secteurs d'exportation de l'Australie, avec l'Asie comme principal client. L'Australie est considérée comme d'un des dix premiers pays offrant des diplômes d'enseignement supérieur de qualité avec l'Angleterre, les États-Unis, la France et l'Allemagne.

DESCRIPTION DU CLIENT

L'organisation, connue sous le nom de PE pour cette étude de cas, est spécialisée dans l'enseignement de l'Anglais comme langue étrangère aux étudiants étrangers. Elle propose un programme en alternance destiné à aider les étudiants de premier cycle dans la recherche de leur premier emploi dans les entreprises australiennes. Ses clients sont des universités et des étudiants particuliers ainsi que des organisations multinationales.

PE possède des bureaux dans trois états australiens et son siège social se situe à Sydney. Elle fonctionne selon un calendrier établi sur sept jours avec des programmes d'éducation dispensés selon différents horaires.

Lorsque nous avons rencontré le PDG, il envisageait de vendre l'organisation. Il avait récemment embauché deux cadres supérieurs dans son équipe de direction. Ces deux cadres avaient de l'expérience dans des organisations cotées en bourse et avaient rejoint PE dans le but de travailler au sein d'une entreprise privée dans un secteur à croissance rapide. Le PDG est un leader charismatique et passionnant qui donne réellement envie de rejoindre son entreprise.

CAS D'ENTREPRISE

Lorsque les deux nouveaux cadres ont rejoint PE en tant que directeur financier et directeur RH, ils ont trouvé une entreprise solide qui avait perdu de sa rentabilité ces dernières années. Sur le plan du leadership, le PDG avait du mal à faire évoluer son entreprise qui, de fait, stagnait et reculait sur le plan financier. Le directeur RH avait déjà travaillé avec notre Managing Partner dans une autre entreprise et nous demanda d'organiser un séminaire de leadership.

Cette première session de leadership avait pour but d'aider les membres de l'équipe de direction à aligner leur stratégie en tant qu'équipe et à orienter de nouveau l'organisation vers plus de rentabilité.

STRUCTURE D'ATTRIBUTION

Le premier séminaire de leadership se constituait d'une session de deux jours axée sur la direction de l'organisation et la qualité du leadership nécessaire. Un Collective Leadership Assessment (mis en place pour l'équipe de direction) a été réalisé avant le séminaire et a été débriefé lors du deuxième jour. Cela a permis l'ouverture d'un dialogue honnête et profond.

ÉTUDE DE CAS DE CLA: Domaine de l'Enseignement

Leurs échanges concernant le cercle (voir le CLA de référence) ont suggéré à l'équipe de direction :

- Qu'ils étaient limités dans leur prise de décision
- Que le PDG était beaucoup dans le contrôle
- Qu'ils ne savaient pas vraiment quelles étaient leurs valeurs en tant qu'équipe de direction
- Que certains membres de l'équipe cherchaient de plus grandes responsabilités et se montraient nerveux lorsque qu'elles ne leurs était pas accordées
- Que le PDG était nerveux à l'idée de lâcher le contrôle auquel il était habitué
- Ils ont collectivement décidé qu'ils devaient changer s'ils voulaient diriger l'organisation différemment

Après le premier séminaire, nous avons convenu de la mise en place d'un programme de développement du leadership collectif axé sur un double objectif : un coaching pour le PDG et quatre séminaires pour l'équipe de direction sur une période de douze mois.

En tant qu'équipe, ils ont convenu de se focaliser sur les points suivants :

- Inspirés par le livre « Scaling Up » de Verne Harnish, ils ont développé un rythme de fonctionnement plus clair, qui a permis à l'équipe de tenir des réunions afin de prendre des décisions de manière collective plutôt qu'isolée par le PDG.
- Le PDG et le directeur financier devront travailler ensemble à l'établissement de relations avec le conseil d'administration externe car la situation s'était détériorée ces derniers temps.
- Le directeur des ventes et le directeur RH doivent mettre l'accent sur la PERFORMANCE comme composante clé de la culture de l'entreprise, particulièrement avec le niveau de leaders en-dessous de l'équipe de direction.
- Le PDG doit libérer 20% de son temps afin de le consacrer à de nouvelles opportunités, aux nouvelles possibilités de développement commercial
- Collectivement, tous les leaders doivent s'efforcer de diriger d'une seule voix (AUTHENTICITÉ) et apprendre à être vulnérables ensemble.

LES SÉMINAIRES SUIVANTS

L'agenda général de cette organisation ne relevait pas d'une conception rigide mais était adaptée aux personnalités de l'équipe de direction. Il correspondait aussi très bien à leur désir d'autodétermination quant à la manière de diriger l'ensemble de l'organisation.

ÉTUDE DE CAS DE CLA: Domaine de l'Enseignement

La deuxième session était consacrée au développement de trois « accords » clés de l'équipe de direction, comprenant un ensemble de comportement, valeurs, ou points importants :

1. Être suffisamment courageux/se
2. Le progrès avant la perfection
3. Respect, bienveillance et confiance

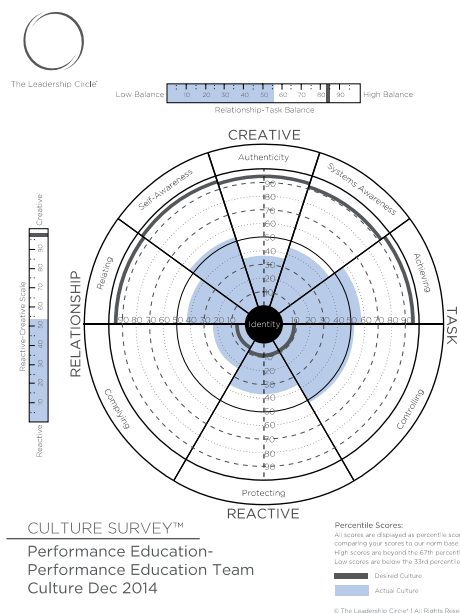
Depuis chacun de ces « accords » a été développé en un ensemble d'explications, des formulations claires, des visuels que l'équipe de direction utilise activement lors de ses plus importantes réunions pour guider leurs échanges.

Lors des sessions suivantes, ces accords ont été utilisés pour élaborer le contenu des programmes de développement du leadership pour les leaders du niveau en-dessous.

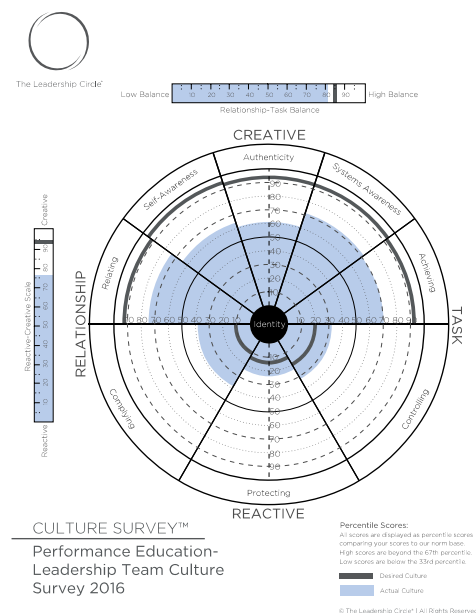
RÉSULTATS

Le PDG et l'équipe de direction ont pris la décision de ne pas vendre l'organisation et ont procédé à une restructuration du conseil d'administration afin d'acter cette décision. L'organisation a connu ses meilleures années d'activité en 2015 et 2016, avec des bénéfices exceptionnels réalisés en 2016.

Sur le plan personnel, le PDG est parti en vacances à l'étranger pour la première fois en 2015 et a réussi à laisser son téléphone à la maison, indiquant qu'il avait confiance en son équipe, qui a pris la direction de l'organisation sans sa participation. Les membres de l'équipe de direction ont déclaré individuellement et collectivement que ces deux années étaient les meilleures de leur carrière.

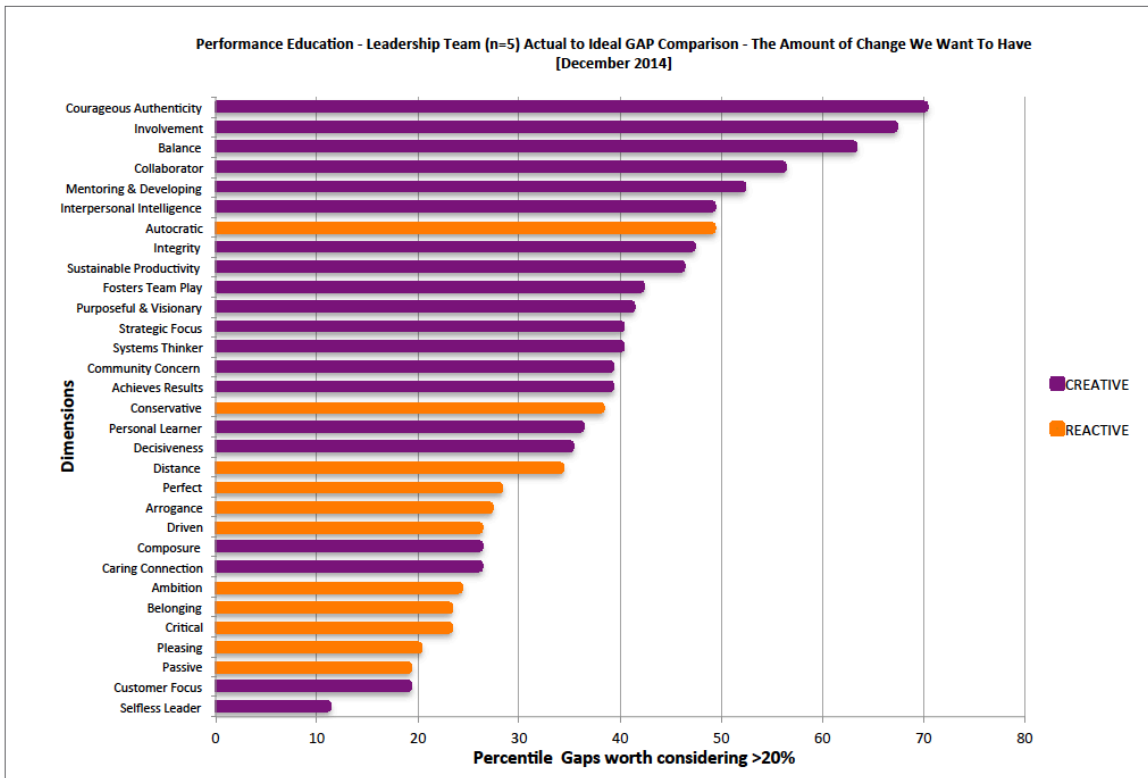
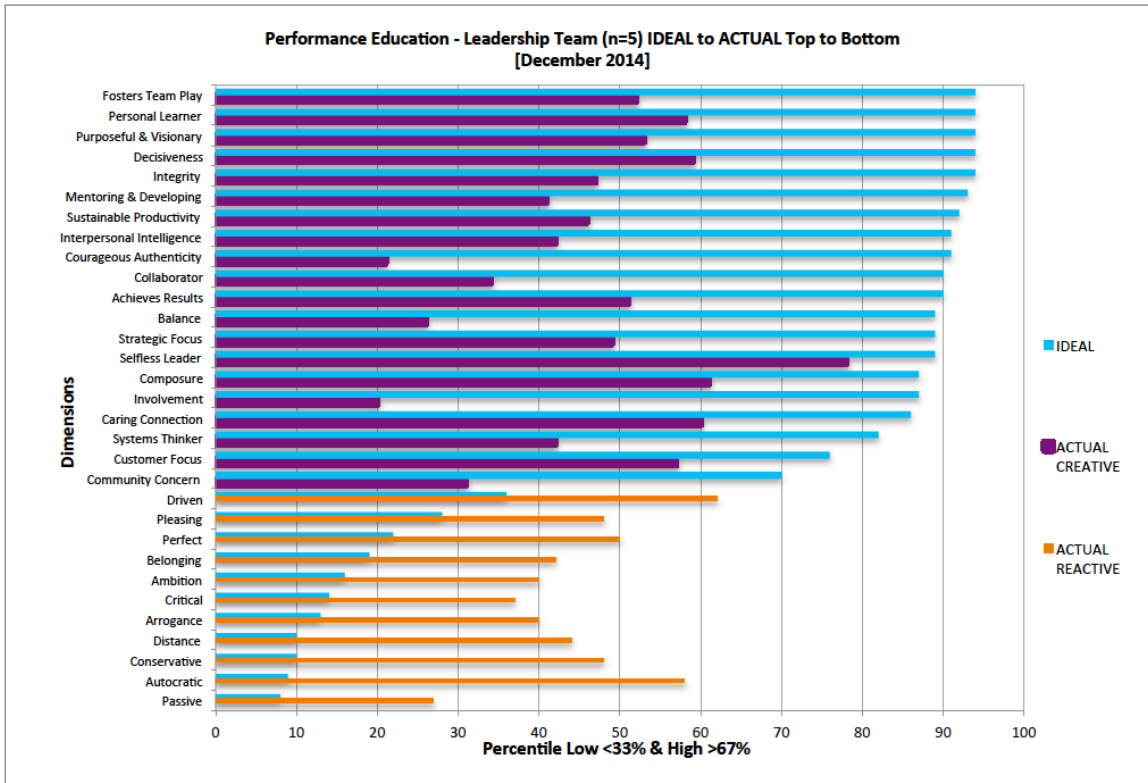


CLA de référence - 2014 (n=5)

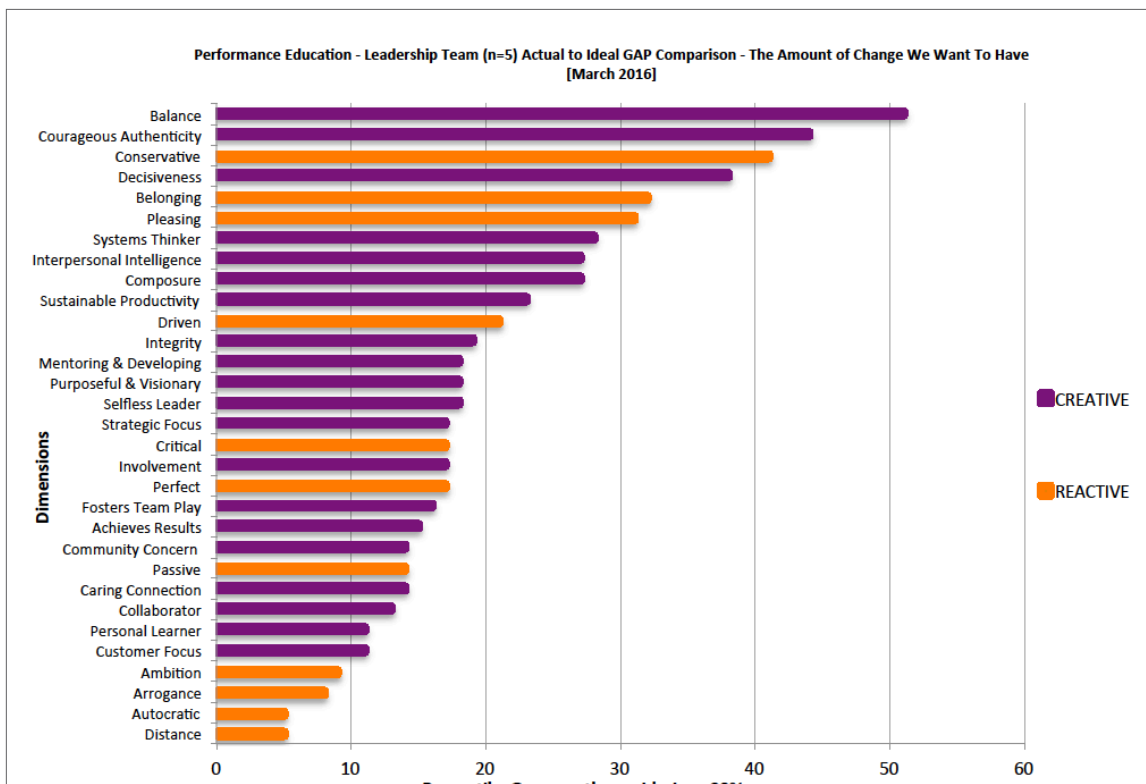
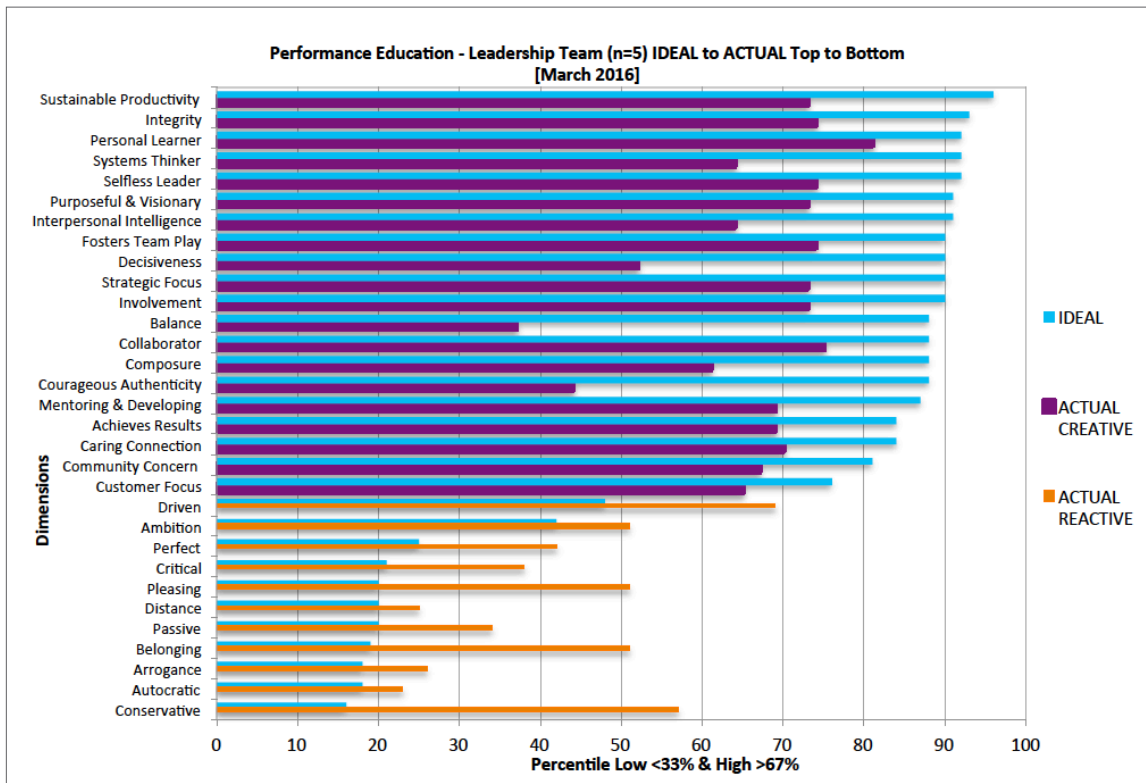


Second CLA- 2016 (n=5)

GRAPHIQUE EN BARRE DU CLA DE RÉFÉRENCE - 2014

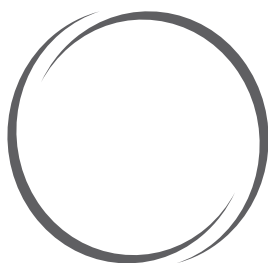


ÉTUDE DE CAS DE CLA: Domaine de l'Enseignement



ÉTUDE DE CAS
DE CLA:

Secteur Hôtelier



The Leadership Circle®

DESCRIPTION DU CLIENT

Il s'agit d'une entreprise du secteur hôtelier à but non lucratif. L'organisation est passée d'une seule entreprise de 200 employés en 2003 à un groupe de cinq entreprises régionales administrées par une équipe fonctionnelle spécialisée (services corporatifs). L'entreprise compte actuellement 500 employés. Les principales activités de ce groupe consistent à encourager, favoriser et promouvoir les sports, jeux, loisirs, etc. dans les entreprises régionales respectives.

Dans un secteur qui a été fortement touché par les réglementations gouvernementales et les changements fiscaux, l'agilité, l'adaptabilité, l'approche prospective et la conscience collective du leadership ont permis des années de croissances incluant un certain nombre d'acquisitions fructueuses. Entre 2006 et 2016, l'entreprise a doublé ses revenus en passant de 40 millions de dollars à plus de 80 millions de dollars.

CONTEXTE

En 2002, l'équipe de direction, composée de quatre leaders et d'un adjoint administratif, a pris l'initiative de lier sa vision, sa mission et ses valeurs à l'implication de ses employés, clients et communautés environnantes. Ils avaient commencé à élaborer des plans stratégiques à 3 et 10 ans dans le but d'assurer un avenir durable.

Fin 2002, nous avons été invités à discuter avec le conseil d'administration afin d'explorer les bienfaits d'un développement du leadership et d'une transformation de l'efficacité qui commenceraient avec l'équipe de direction, suivie de l'équipe de cadres supérieurs du niveau suivant. Depuis, l'organisation alterne chaque année entre les évaluations du leadership à 360 et les enquêtes sur le leadership collectif. Il s'agit là d'une volonté affichée dès le début par l'équipe de direction. Trois de ses membres étaient présents dès le début du processus, avec un nouveau PDG désigné en 2006 (ce qui signifie que globalement, le leadership collectif est resté constant pendant 10 ans). Lors de ces quatre dernières années, tous les membres exécutifs et certains de l'équipe de cadres supérieurs ont été certifiés The Leadership Circle.

CAS D'ENTREPRISE

Entre 2000 et 2002, le secteur de l'hôtellerie a été profondément affecté par des réglementations gouvernementales imprévues qui ont entraîné des hausses progressives de l'impôt sur les sociétés ainsi que des obligations de mise en conformité. Les entreprises de ce secteur ont été contraintes de fermer et/ou d'être rachetées par d'autres entreprises plus avant-gardistes et plus dynamiques financièrement. Guidée par sa vision, sa mission et ses valeurs, l'équipe de direction a reconnu qu'elle devait développer l'agilité de son leadership ainsi que ses façons de penser et de travailler afin de rester pertinente et durable. Ils ne savaient simplement pas par où commencer ou comment s'y prendre.

DÉBUT DU PROCESSUS – APPROCHE PAR ÉTAPES

Le tout premier séminaire de leadership a été réalisé en 2003 avec l'équipe de direction et l'équipe de cadres supérieurs. Il incluait notamment une vue d'ensemble de leur leadership collectif (actuel et idéal). Peu après, 22 leaders ont participé à une évaluation et un débriefing à 360 suivis d'un coaching individuel et collectif. Le deuxième séminaire était conçu pour que les leaders puissent partager les connaissances acquises lors de leur feedback 360 ainsi que pour partager ce sur quoi chacun travaillait en termes de développement individuel.

Le rythme des évaluations collectives et individuelles du leadership a été établi au cours de cette première année et se poursuit encore aujourd'hui. En général, au moins 2-3 sessions hors site étaient organisées par an, se concentrant sur les besoins du moment de l'entreprise et visant à continuer de développer l'efficacité du leadership collectif, en vue de la croissance et des futures acquisitions de l'entreprise.

Dans le cadre de son rythme de travail, l'équipe de direction prenait une journée hors site par mois pour réexaminer sa stratégie (cette session a vocation à donner vue d'ensemble et non à se focaliser sur les aspects opérationnels ou financiers). Au fil des ans, parallèlement aux changements mesurables dans l'efficacité et la culture du leadership, on a constaté une amélioration de la performance de l'entreprise ainsi que sa croissance par acquisition.

THE LEADERSHIP CIRCLE 2011 – CLA et LCP

En 2011, le Collective Leadership Assessment (CLA) a été mené parallèlement à une autre enquête impliquant l'équipe de direction, l'équipe de cadres supérieurs et certains membres des services corporatifs.

Pour ce groupe de 29 leaders, le CLA a largement ouvert un dialogue qu'ils n'avaient jamais eu, un dialogue plein de sens qui était important pour la mise en œuvre de leur stratégie de croissance. En 2012, les équipes de direction et de cadres supérieurs ont participé pour la première fois à un débriefing LCP. Pour plus de détails, voir l'annexe 1.

CLA POUR UN FEEDBACK SUR PLUSIEURS ÉQUIPES 2013/2014 – UNE APPROCHE UNIQUE

Alors que le groupe continuait de se développer, le monde VICA aussi ! À chaque nouvelle acquisition d'entreprise, l'accent a continué d'être mis sur le développement du leadership et de l'efficacité.

En 2012, le focus sur l'agilité et l'efficacité a été élargi afin d'inclure l'efficacité en équipe.

L'équipe de direction a décidé qu'il était temps d'inclure les équipes fonctionnelles spécialisées (services corporatifs) au processus de développement de l'efficacité en équipe. En effet, le fait qu'un certain nombre d'équipes fonctionnelles spécialisées n'aient pas été incluses dans le processus de développement du leadership suscitait une inquiétude croissante.

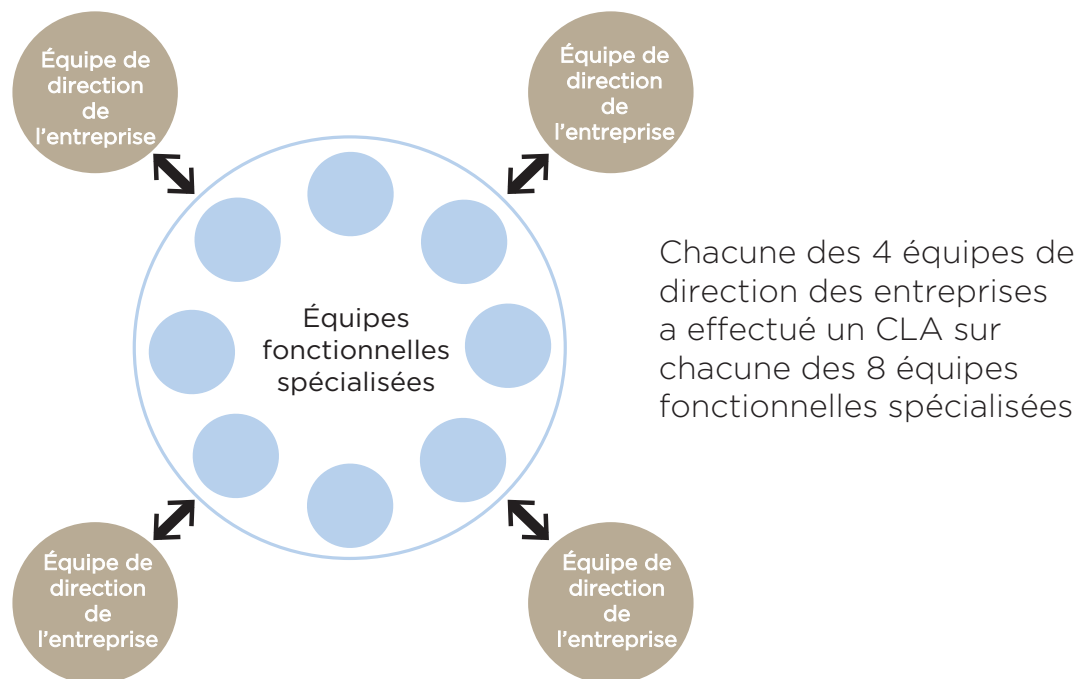
ÉTUDE DE CAS DE CLA: Secteur Hôtelier

Au lieu de démarrer avec le LCP 360, il a été décidé de travailler avec le CLA pour les quatre équipes de direction des entreprises afin de donner un feedback à chacune des huit équipes fonctionnelles spécialisées, et vice-versa.

En combinant toutes les données des CLA, on obtient un total de 67 cercles :

- Les membres des 4 équipes de direction des entreprises ont effectué un CLA pour chacune des 8 équipes spécialisées fonctionnelles :
 - 32 cercles CLA
- Les membres des 8 équipes fonctionnelles spécialisées ont effectué un CLA pour chacune des 4 équipes de direction des entreprises :
 - 32 cercles CLA
- 1x CLA montrant l'efficacité combinée de toutes les équipes de direction des entreprises
- 1x CLA montrant l'efficacité combinée de toutes les équipes fonctionnelles spécialisées
- 1x CLA montrant l'efficacité combinée totale

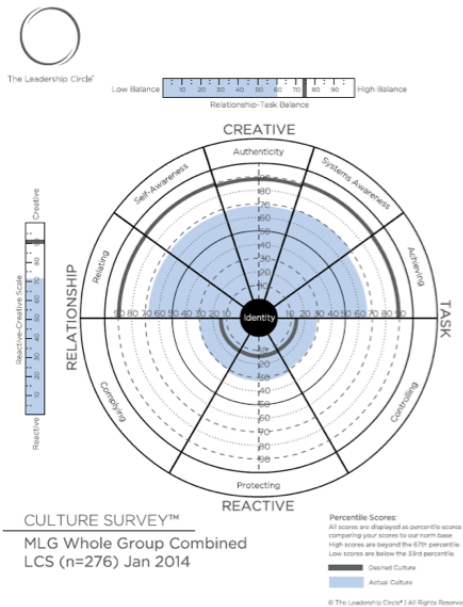
CLA POUR L'EFFICACITÉ DE PLUSIEURS ÉQUIPES (SCHÉMA)



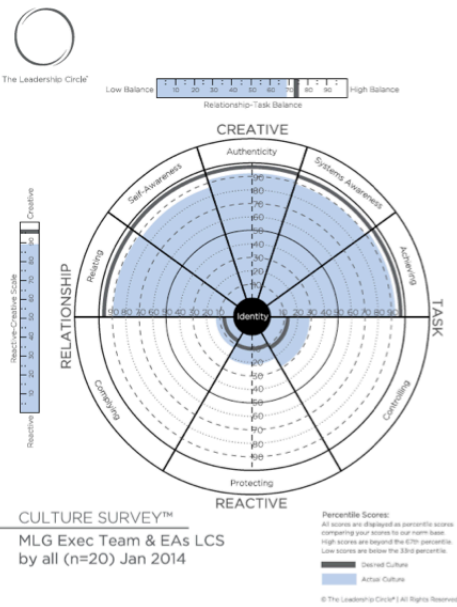
CLA d'équipe - 2013/2014 (67 cercles CLA) équipes de direction des entreprises et équipes fonctionnelles spécialisées

ÉTUDE DE CAS DE CLA: Secteur Hôtelier

CLA D'ÉQUIPE : ÉQUIPES COMBINÉES (N=267)



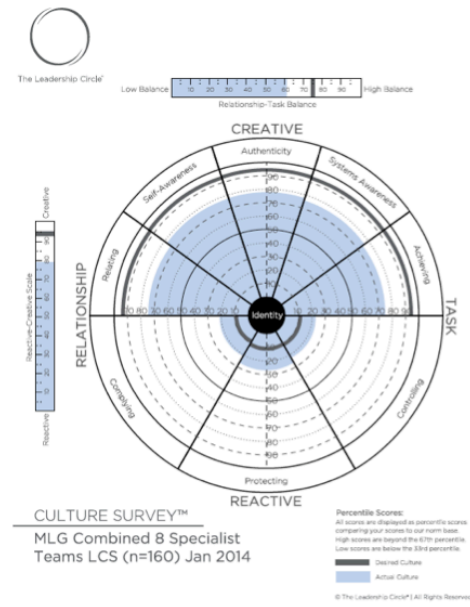
CLA - 2014 équipes combinées (N=267)



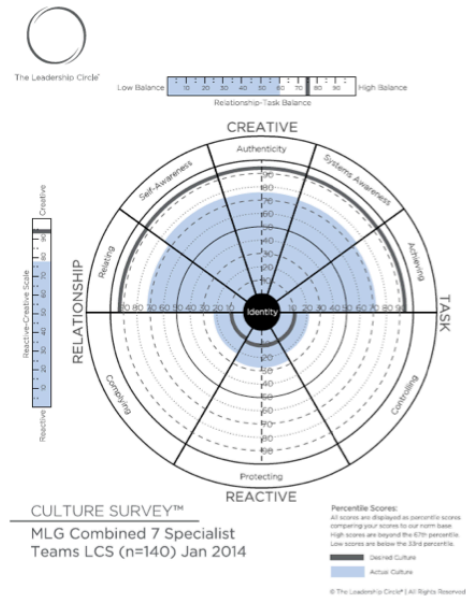
CLA des équipes de direction et leurs adjoints (n=7) - feedback des équipes fonctionnelles spécialisées x 4 (n=20)

Comme le montrent les cercles CLA précédents, le leadership collectif global est à 70% Créatif pour toutes les équipes combinées, avec les équipes de direction et leurs assistants affichant près de 90% dans le Créatif. Cela témoigne d'un cheminement conscient et cohérent que les leaders ont mené et encouragé au fil des ans.

CLA COMBINÉ DES ÉQUIPES FONCTIONNELLES SPECIALISÉES – AVEC ET SANS LES ÉQUIPES DE DIRECTION ET LEURS ASSISTANTS



CLA combiné pour les équipes fonctionnelles spécialisées x 8 – feedback des équipes de direction des entreprises x 4 (n=160)



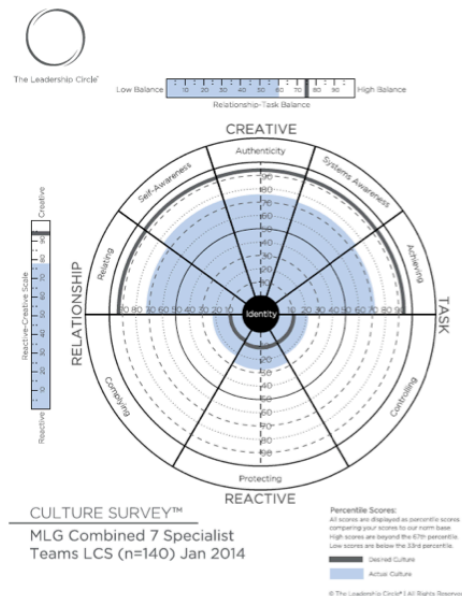
CLA combiné des équipes fonctionnelles spécialisées x 7 (avec et sans la direction et ses assistants) feedback des équipes de direction des entreprises x 4 (n=140)

Comme le montre le CLA des équipes spécialisées combinées, le feedback des équipes de direction des entreprises montre une efficacité combinée très performante, avec un score de près de 80% dans le Créatif, avec ou sans l'équipe de direction et ses assistants !

Lorsque les rapports ont été exécutés pour chacune des équipes spécialisées fonctionnelles, les cercles CLA étaient plus diversifiés. Le feedback de chaque équipe de direction d'entreprise a démontré que certaines équipes spécialisées fonctionnelles avaient plus de leaders Réactifs. Cela s'explique en partie par la distance, la présence de nouvelles personnes dans l'équipe et par des problèmes non résolus et/ou des relations conflictuelles.

Les différentes perspectives offertes par les quatre équipes de direction des entreprises ont permis d'apporter des connaissances profondes aux membres de chaque équipe spécialisée fonctionnelle quant à leur efficacité. Grâce au dialogue et à des exemples concrets au cours de la session de débriefing, les membres de chaque équipe spécialisée ont pu s'accorder sur des mesures pour continuer de développer leur impact Créatif. Ils se sont aussi mis d'accord sur les actions à entreprendre pour changer leur impact Réactif sur les autres équipes.

CLA COMBINÉ DES ÉQUIPES DE DIRECTION DES ENTREPRISES



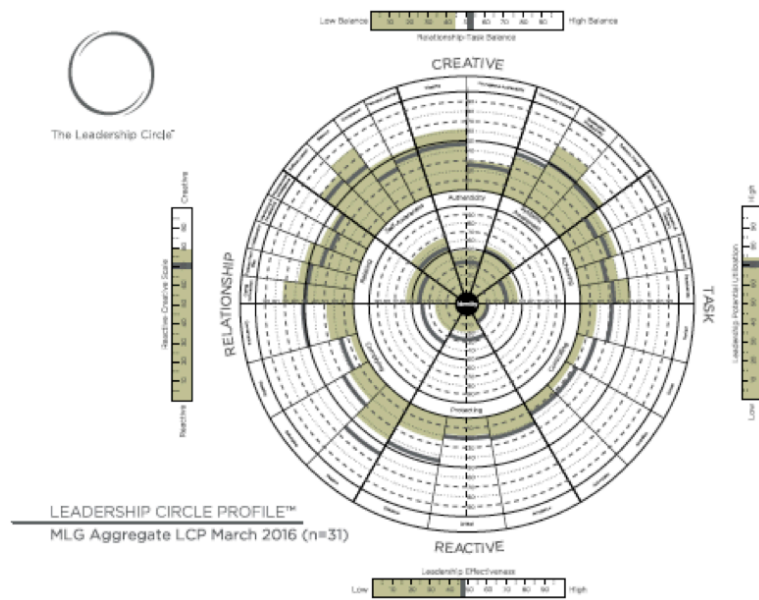
CLA combiné des équipes de direction des entreprises x 4 – feedback des équipes fonctionnelles spécialisées x 8 -n=116)

Comme le montre le CLA des équipes de direction des entreprises, le feedback des équipes fonctionnelles spécialisées indique un score combiné à 61% dans le Créatif.

Comme pour les cercles CLA des équipes spécialisées fonctionnelles, les rapports de chaque équipe de direction des entreprises montrent des cercles plus variables. Le feedback montre que les différentes équipes spécialisées fonctionnelles vivaient le leadership différemment au gré de leurs interactions avec chaque équipe de direction : certaines sont plus Réactives et d'autres plus Créatives. Une fois encore, cela s'explique en partie par la distance, la présence de nouvelles personnes au sein de l'équipe spécialisée et par des problèmes non résolus et/ou des conflits relationnels.

Les différentes perspectives proposées par les huit équipes spécialisées fonctionnelles aux équipes de direction des entreprises leur ont permis de mieux comprendre leur propre fonctionnement. Une fois de plus, grâce au dialogue et des exemples concrets lors de la session de débriefing, les équipes de direction ont pu se mettre d'accord sur les mesures à prendre pour continuer de développer leur leadership Créatif ainsi que sur des actions à entreprendre pour changer leur impact Réactif sur les autres équipes.

RAPPORT DE GROUPE LCP – MEMBRES DES ÉQUIPES FONCTIONNELLES SPECIALISÉES/ SERVICES CORPORATIFS 2016



Cercle LCP du rapport de groupe des équipes fonctionnelles spécialisées/membres des services corporatifs (n=31) 2016

Étant donné que 75% des membres des équipes spécialisées fonctionnelles/ services corporatifs n'avaient jamais participé à un processus 360 avant, le LCP Profile indique un score de 78% dans le Créatif. Comme pour tous les rapports de groupe, il existe un certain nombre de LCP plus Créatifs que Réactifs, certains plus Réactifs, et d'autres encore entre les deux.

La majorité des débriefings, suivis par un coaching individuel LCP étaient assurés par l'équipe de direction et un Manager Général. Le Profil LCP du rapport de groupe a été débriefé par nous-même lors d'une session d'une journée. Les résultats des sessions se divisent en 3 thèmes prioritaires

- Vision
- Collaboration et travail en équipe
- Authenticité Courageuse

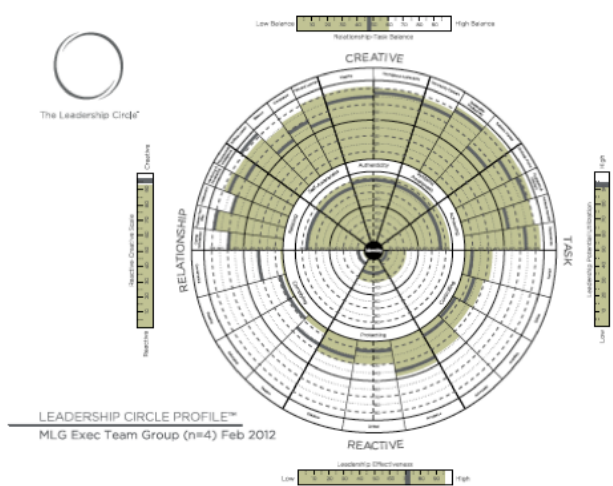
Le processus continue en 2017 avec une réévaluation de l'efficacité en équipe grâce au CLA.

FOCUS SUR LE LEADERSHIP COLLECTIF

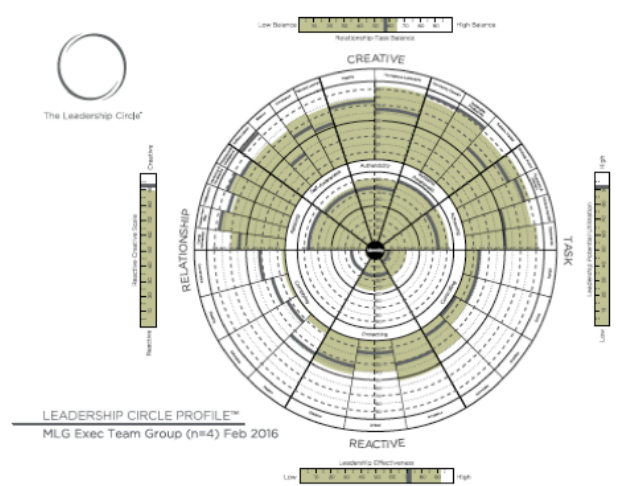
Le processus avait commencé fin 2002/ début 2003 lorsque l'équipe de direction s'était engagée à investir dans le leadership et l'efficacité d'équipe. Le conseil d'administration a apporté son soutien tout au long du processus et ses membres ont eux-mêmes participé aux évaluations et fourni un feedback 360. Même si certains membres du conseil d'administration ont changé, l'équipe de direction et l'équipe managériale sont restées relativement stables au cours des 10 dernières années.

En cours de route, l'organisation a connu des coups durs, certaines années furent meilleures que d'autres, tant sur le plan financier que sur le plan relationnel. La gestion des intervenants internes, des clients, des relations avec les industriels, fournisseurs et organismes gouvernementaux devient primordiale. Leur dernier profile du rapport de groupe LCP est révélateur des tensions et défis auxquels l'équipe de direction a dû faire face.

RAPPORT DE GROUPE LCP - ÉQUIPE DE DIRECTION 2012 ET 2016



LCP de groupe équipe de direction - 2012 (n=4)



LCP de groupe équipe de direction - 2016 (n=4)

Il y a un certain nombre de raisons expliquant les résultats du dernier LCP de groupe de l'équipe de direction. Hormis le stress et la pression liés à la direction d'une entreprise en pleine croissance dans un marché de plus en plus concurrentiel et VICA, le niveau attendu d'efficacité du leadership individuel et collectif est aussi plus haut au sein du groupe. De plus, deux des quatre cadres ont également dû relever des défis personnels en dehors du travail au cours des deux dernières années. Ils reconnaissent que cela a joué un rôle dans l'évolution de leur profil (qui reste néanmoins très Créatif !).

ENGAGEMENT

Le fait que les équipes de direction et de cadres supérieurs se soient engagées dans un processus et qu'elles continuent de s'y tenir est très significatif.

Ce faisant, cette équipe de direction, collective et agile, s'adapte et est prête à relever de nouveaux défis afin de continuer d'augmenter les revenus et de maintenir l'avantage durable qu'ils ont créé ces 14-15 dernières années.

Ces dernières années, la planification de la succession est au cœur des priorités. Beaucoup d'espoirs sont placés dans les prochains leaders hautement conscients, capables et efficaces, qui seront prêts à prendre la relève le moment voulu.

Veuillez vous référer aux liens vidéo suivants pour écouter certains de ces leaders :

<https://www.youtube.com/watch?v=dKKQGhk1YtQ>

<https://www.youtube.com/watch?v=RpfeetjQeMM>

ANNEXE 1 - DÉTAILS DU PREMIER CLA ET LCPs EN 2011 ET 2012

THE LEADERSHIP CIRCLE 2011 - APPROFONDIR LES PREMIÈRES ÉTAPES DU PROCESSUS

En 2011, le Collective Leadership Assessment (CLA) a été réalisé parallèlement à une autre évaluation impliquant l'équipe de direction, l'équipe de cadres supérieurs ainsi que certains membres des services corporatifs.

Pour le groupe de 29 leaders, le CLA a réellement permis une conversation qu'ils n'avaient encore jamais eue. Une conversation pleine de sens et importante pour une mise en œuvre réussie de leur stratégie de croissance.

Ce qui est également apparu évident lors du débriefing du CLA est la différence de points de vue entre leaders quant à l'efficacité idéale. Le CLA idéal pour l'équipe de cadres supérieurs était inférieur à l'idéal de l'équipe de direction.

L'équipe de direction a pris les devants et a orienté la conversation sur la clarté de la vision, de l'objectif et de l'intention du leadership. Elle a soutenu certains membres de l'équipe de cadres supérieurs qui limitaient leurs ambitions pour leur faire prendre conscience qu'ils pouvaient avoir de plus grandes aspirations, être plus optimistes et avoir une vision plus large dans leur façon de penser.

À la fin de cette conversation, ils se sont mis d'accord sur 3 domaines clés liés à trois des cinq valeurs de l'organisation. Chacun d'entre eux était pourvu de descriptifs comportementaux afin de permettre de mesurer la façon dont il se manifeste :

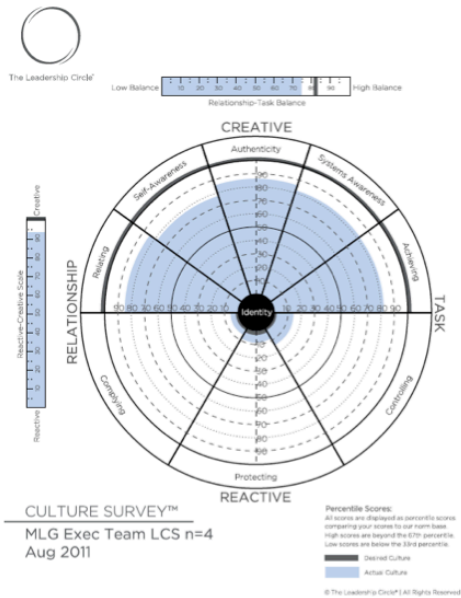
- Fiable
- Graduel
- Excellent

Quelques mois après le débriefing du CLA et les profondes conversations qui l'ont suivi, les équipes de direction et des cadres supérieurs se sont engagées à réaliser le Leadership Circle Profile (LCP 360) et à participer au workshop de trois jours « Authentic Leader ».

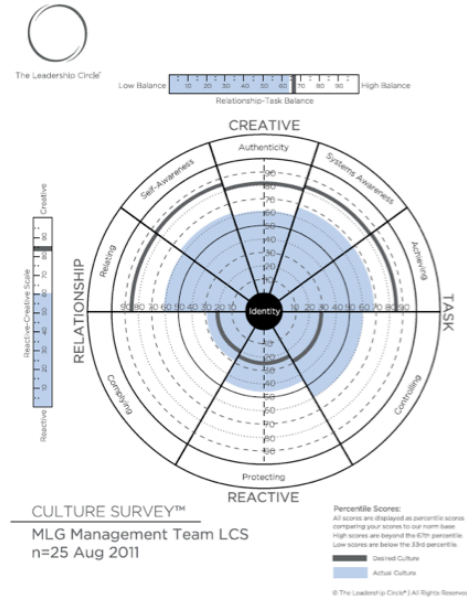
Pour les graphiques CLA (2011) et le rapport de groupe LCP (2012), voir page suivante.

ÉTUDE DE CAS DE CLA: Secteur Hôtelier

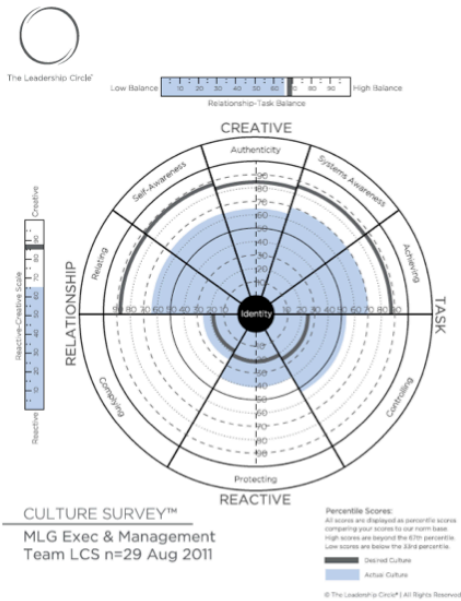
COLLECTIVE LEADERSHIP ASSESSMENTS ET RAPPORT DE GROUPE LCP



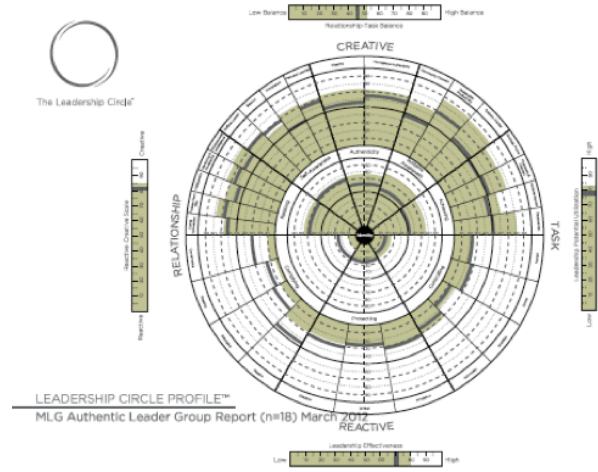
**CLA de référence - 2011
(n=4) équipe de direction**



**CLA de référence - 2011
(n=24) équipe de cadres supérieurs**



**CLA de référence - 2011
(n=29) équipes de direction
et de cadres supérieurs
combinées**



**LCP de groupe de référence -
2012 (n=18) équipes de direction
et de cadres supérieurs
combinées**

RÉSULTATS DE 2011/2012

Après avoir passé 8 ans à développer à la fois la conscience du leadership individuel et collectif, l'introduction au feedback du Leadership Circle (en utilisant le CLA et le LCP) a mis en lumière la réussite du processus. Il est devenu évident qu'il y avait un schéma récurrent dans la culture. Comme si, collectivement, les limites du système d'exploitation avaient été atteintes. Un autre thème est également apparu lors de la réévaluation à 360, à savoir qu'un certain nombre de leaders avaient stagné ou réduit l'efficacité de leur leadership.

Le CLA et le LCP ont apporté de nouveaux éclairages sur la capacité de leadership individuel et collectif, et ont permis de déterminer les éléments nécessaires à un leadership efficace dans un environnement commercial de plus en plus VICA.

ANNEXE 2 – LES PROCESSUS D'ÉVALUATION MUTUELLE ENTRE LES ÉQUIPES

PROCESSUS DE MISE EN PLACE – PRÉPARATION

L'organisation était prête à utiliser ce processus de feedback sur l'efficacité d'équipe à équipe. La communication était la première étape essentielle. Le directeur général, certifié TLC, a briefé chaque équipe en personne. Ce briefing a été suivi par une communication écrite leur rappelant le contexte et les équipes pour lesquelles ils allaient remplir un CLA.

PROCESSUS DE MISE EN PLACE – PLANIFICATION

La planification a commencé avant les briefings du CLA dispensés à chaque équipe et s'est poursuivie tout au long du processus.

Un de nos managers de soutien aux clients TCL – FCG et l'un des assistants de direction du client ont rédigé des checklists avant, pendant et après le lancement. Un modèle de tableur détaillant toutes les équipes fut créé afin :

ÉTUDE DE CAS DE CLA: Secteur Hôtelier

1. De s'assurer que la formulation de l'invitation au briefing du CLA et le CLA Survey Taker soit clair, et que chaque personne complétant les enquêtes CLA sache parfaitement quelle équipe elle évaluait à ce moment-là
2. De vérifier et revérifier les numéros de chaque équipe, les dates, etc.
3. De fournir des références faciles à utiliser pour la gestion du projet.

Des checklists furent aussi créées avant les 2 jours hors site afin de débriefer les résultats des 67 CLA. Il fallait tout prendre en compte : la logistique, les rapports et les graphiques, impression, reliure, réservation d'un site assez grand pour disposer au sol trois tapis TLC et Team Stations, les repas, l'hébergement, etc.

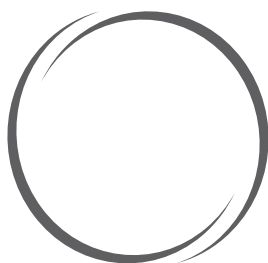
PROCESSUS DE DÉBRIEFING

Le débriefing du CLA s'est déroulé sur 2 jours avec 50 membres des 12 équipes dans une grande salle de réception. Il comprenait :

1. Une mise en contexte réalisée par deux membres de l'équipe de direction
2. Check-in et contenu relatif au « Leading Through Change »
3. Vue d'ensemble du cadre TLC, avec des activités et une explication des tendances Réactives et des compétences Créatives
4. Préparation pour l'efficacité collective de l'équipe (réelle et désirée)
5. CLA combinés (uniquement les graphiques et diagrammes). L'objectif était de les aider à comprendre comment lire et interpréter le feedback.
6. « Dialogue aux Team Stations », plongeon dans le feedback CLA reçu des autres équipes
7. « Dialogue » avec les autres équipes pour aider la prise de conscience et l'obtention d'informations en posant des questions, en écoutant pour mieux comprendre le feedback, et obtenir des exemples significatifs et concrets.
8. Prise de conscience et planification des actions par équipe
9. Engagement à remesurer le CLA et à ce que toutes les équipes fonctionnelles spécialisées (services corporatifs) participent au LCP en 2015/2016
10. Processus de reconnaissance pour le groupe combiné

ÉTUDE DE CAS DE CLA:

Département RH /
Université



The Leadership Circle®

CONTEXTE

En 2012, une nouvelle vice-présidente des RH a été nommée dans une université. Sa mission était de transformer la fonction et les procédés clés des RH. La VP avait déjà travaillé avec The Leadership Circle dans une organisation de services financiers et souhaitait effectuer une mesure de référence du leadership collectif du département RH au moyen du Collective Leadership Assessment (CLA). Ayant elle-même vécu une profonde transformation personnelle grâce au Leadership Circle Profile, elle s'est également engagée à soutenir le développement du leadership de l'équipe de direction RH en lui offrant la possibilité de réaliser le feedback LCP 360 et du coaching.

Au quatrième trimestre 2012, nous avons été invités à une réunion afin d'étudier les possibilités de partenariat avec le directeur RH, qui recherchait une transformation du leadership collectif axée sur un parcours d'évolution de la culture mené par les leaders. Depuis lors, le CLA a été réalisé et débriefé à deux reprises, et l'équipe de direction a participé aux débriefing LCP 360 ainsi qu'au coaching. Il est prévu qu'en 2017 un autre CLA soit effectué pour l'ensemble du département RH, le parcours continue donc !

DESCRIPTION DU CLIENT

Le secteur est celui de l'enseignement supérieur/université. Cette université comprenait plusieurs facultés et unités de service. Le recteur, le vice-recteur, les doyens et les directeurs des facultés possédaient tous différentes anciennetés et expériences en dehors du secteur.

En termes de réflexion prospective et d'innovation, certains cadres supérieurs comprenaient et adoptaient un état d'esprit commercial. D'autres, au contraire, étaient orientés vers l'université et la recherche, montrant peu ou pas d'intérêt pour le développement commercial permettant à l'université de rester pertinente dans un marché toujours plus compétitif

CAS D'ENTREPRISE

Il avait été convenu qu'attirer, former et garder des personnes brillantes, expérimentées et tournées vers l'avenir était un pilier stratégique pour l'université. Le processus a commencé en 2012 avec l'embauche du vice-président des RH, qui provenait du monde des affaires. Il avait aussi déjà été responsable d'une profonde transformation à grande échelle des RH ainsi que de la mise en œuvre des systèmes. Les changements de processus et de systèmes devaient se faire rapidement et les RH étaient considérées comme une fonction clé permettant à l'université de conserver un avantage concurrentiel.

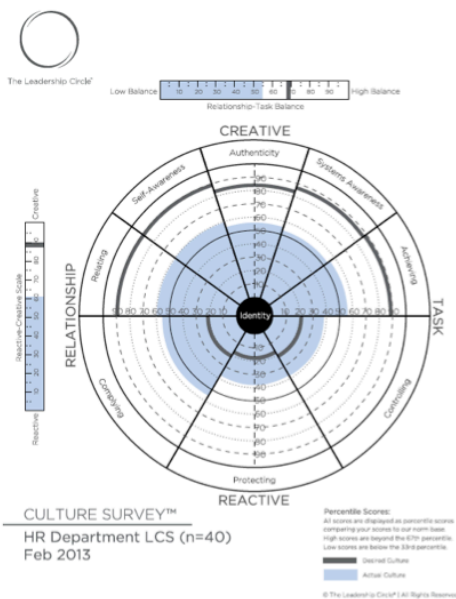
Collective Leadership Assessment – RÉFÉRENCE 2013

Pour commencer le processus, le vice-président des RH a oralement briefé tous les membres du département des RH sur l'ampleur des changements qui allaient être entrepris en 2013.

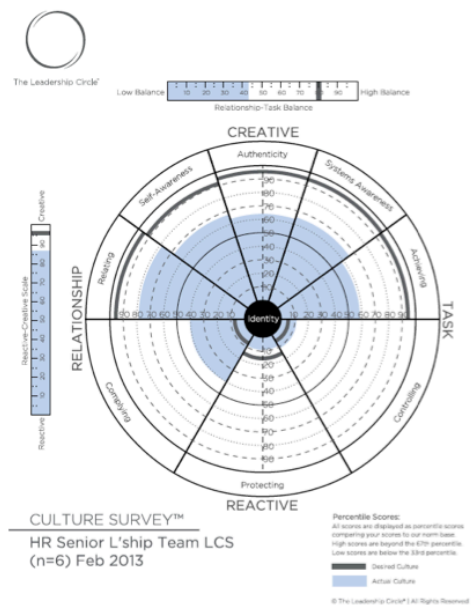
Les employés furent aussi informés sur son intention d'effectuer une mesure de référence du leadership collectif afin de déterminer la meilleure façon d'avancer collectivement, compte tenu de l'ampleur des changements et de la rapidité avec laquelle ils devaient se produire. Ce briefing a été suivi d'une invitation écrite à participer au Collective Leadership Assessment. Les membres de l'équipe des RH ont eu tout le temps nécessaire pour répondre à l'évaluation. Le taux de réponse global a été de 90 % (46 participants sur 51 ont répondu).

Le workshop d'une demi-journée de débriefing du CLA comprenait :

1. Mise en contexte par la VP des RH
2. Communication des raisons les ayant poussés à évaluer leur leadership collectif
3. Vue d'ensemble du cadre de TLC, incluant les Étapes de Développement, le bâton de gravité, et les compétences Créatives et les tendances Réactives
4. Débriefing du CLA du département des RH
5. Travail des équipes fonctionnelles avec leur N+1 afin de convenir des actions ou responsabilités, de 2-3 domaines d'intervention par équipe pour développer leur leadership collectif avec des comportements spécifiques et mesurables
6. Engagement à effectuer une réévaluation 18-24 mois plus tard



CLA de référence du département des RH - 2013 (n=40)



CLA de référence de l'équipe de direction des RH - 2013 (n=6)

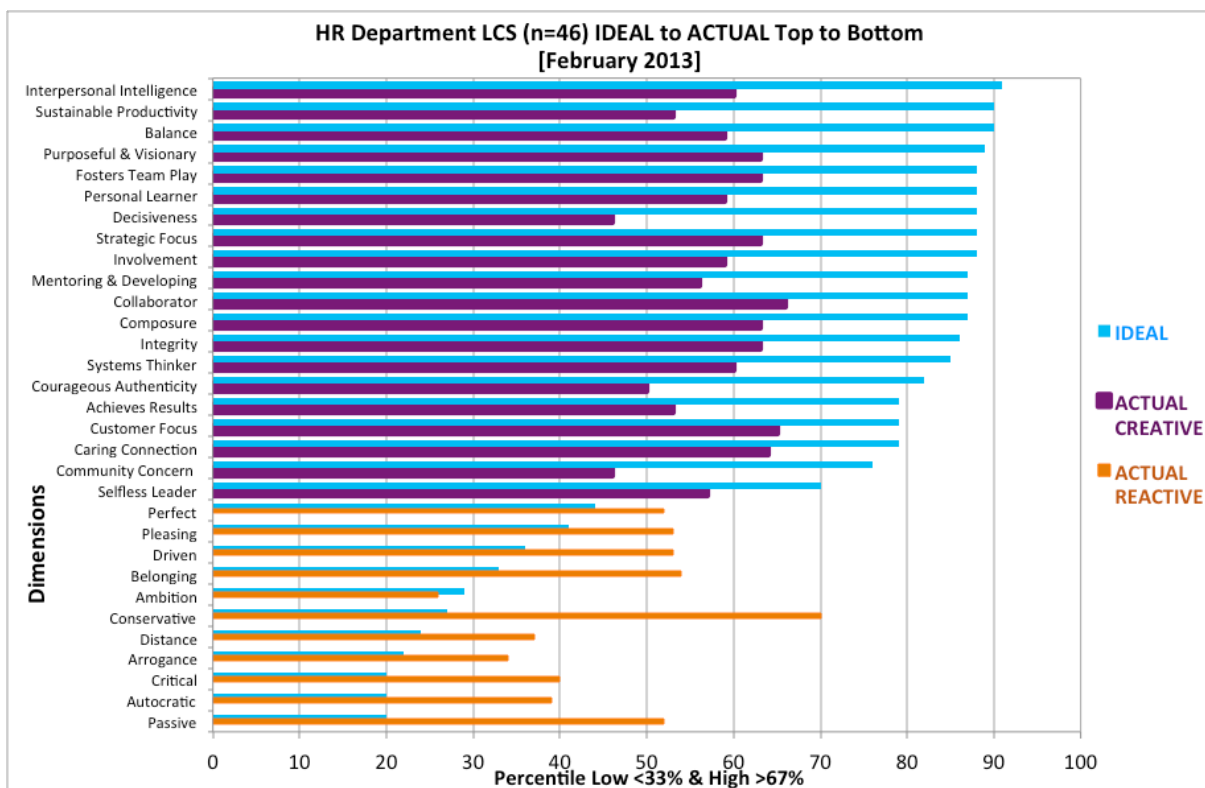
Note : Lorsque les données ont été présentées initialement, nous avons en fait montré le graphique CLA combiné de n=46. Pour des raisons de comparaison de nouvelles mesures (pour cette étude de cas), nous avons séparé en deux graphiques CLA comme ci-dessus - Département des RH (n=40) et Équipe de direction des RH (n=6).

GRAPHIQUES CLA EN BARRES - 2013

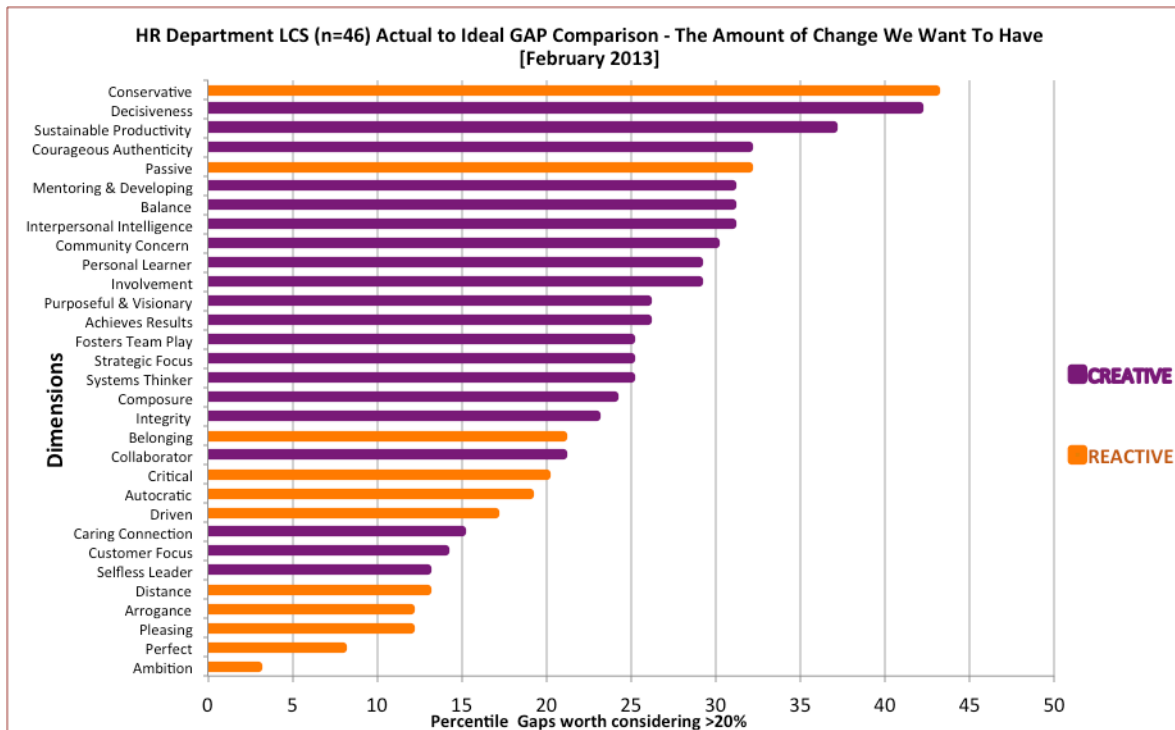
L'affichage des 31 dimensions par le leadership collectif Désiré et Actuel grâce à des graphiques facilite les conversations sans que les participants ne s'égarent au milieu des chiffres.

Les graphiques en barres du CLA ont très vite attiré l'attention sur les domaines vers lesquels le dialogue devait être orienté. Lorsque le cercle CLA et le premier graphique en barres ont été affichés côte à côte, les membres du département des RH ont très vite compris que leurs attentes (DÉdSIRÉ) étaient adaptées à la complexité et au bouleversement de l'environnement dans lequel ils allaient entrer. Bien que cela les réjouisse, ils ont aussi constaté des écarts entre le leadership collectif / leur niveau actuel de réflexion (ACTUEL) comme représenté par la zone bleutée du cercle CLA et le premier graphique en barres (ci-dessous).

Le deuxième graphique en barres a permis de mettre en valeur les dimensions les plus importantes à traiter. Ils ont été en mesure de trouver une histoire commune sur la manière dont les dimensions Conservatisme et Passivité (dans le Réactif) impactaient la Décision, la Productivité Durable et l'Authenticité Courageuse (dans le Créatif). Jusque-là, ils n'avaient jamais reçu d'encouragement ou de responsabilisation pour intervenir sur ce point. C'est maintenant qu'ils en ont la chance !



Graphique CLA en barres n°1 - DÉSIRÉ à ACTUEL, % du plus élevé au plus bas (2013)



Graphique CLA en barres n°2 – ÉCARTS, % du plus élevé au plus bas (2013)

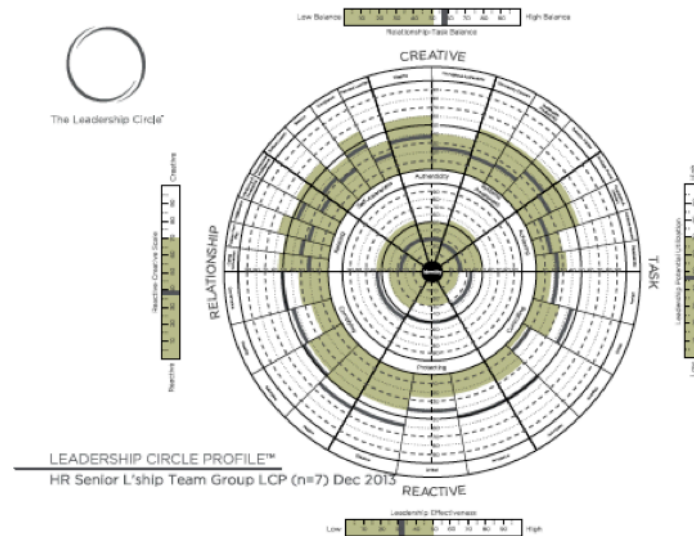
LCP ÉQUIPE DE DIRECTION DES RH (2013)

Dans le cadre du processus, la vice-présidente des RH a invité tous les membres de l'équipe de direction à participer au Leadership Circle Profile 360. L'invitation avait été volontairement planifiée après le débriefing du CLA afin de permettre aux membres de l'équipe de direction de se sentir à l'aise avec le cadre et la méthodologie The Leadership Circle.

Jusqu'en 2013, chacun des membres de l'équipe de direction avait effectué des auto-évaluations et une évaluation à 360. Ils ont trouvé ces évaluations utiles, mais ont aussi réalisé qu'elles ne les avaient pas préparés à gérer le degré de complexité auquel ils allaient devoir faire face. À leur décharge, tous ont accepté de participer au débriefing LCP ainsi qu'à des sessions de coaching individuel.

En 2013, l'équipe de direction a participé à des réunions hors-site pour débriefier leur propre LCP et le rapport de groupe à deux reprises. Le but était de convenir des domaines d'intervention pour 2013/2014 qui soient alignés sur la stratégie des RH et les plans de mise en œuvre de la transformation.

Les résultats de leur rapport de groupe LCP n'étaient pas surprenants au vu des résultats de leur CLA réalisé plus tôt en 2013.



Équipe de direction des RH (n=7) déc 2013

En tant qu'équipe, ils ont convenu de se concentrer sur la manière dont ils pourraient influencer des croyances et hypothèses limitatives qui favorisent la culture du Conservatisme et de la Passivité au sein des RH :

- La Charte du Leadership : ensemble, ils ont rédigé une Charte du Leadership avec des symboles, des systèmes et des histoires et ont convenu de mesurer leurs progrès sur une base trimestrielle.
- Rythme des réunions de leadership : ils ont convenu de commencer une fois par mois leurs réunions (habituellement axées sur le fonctionnement) par 30 minutes d'échanges sur des exemples d'efficacité du leadership collectif.
- One Big Thing : chacun s'était fixé un objectif d'efficacité du leadership (One Big Thing) lors de leurs sessions de coaching individuel. Ils ont non seulement partagé ces objectifs entre eux, mais ils ont également convenu de faire le lien entre leurs parcours personnels et collectifs.

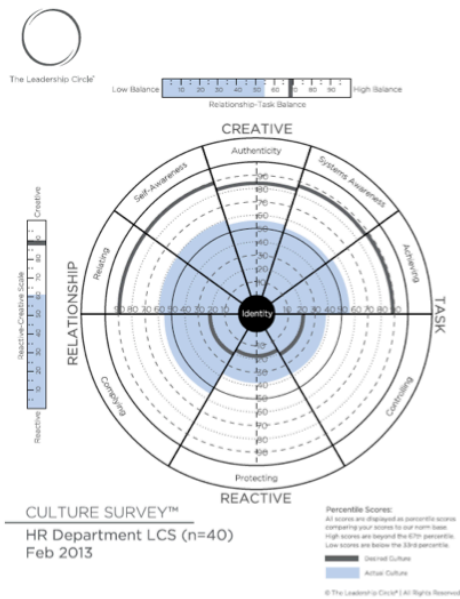
Collective Leadership Assessment – RÉ-ÉVALUATION 2015

Il avait été convenu d'attirer, de former et de garder des personnes brillantes, expérimentées et tournées vers l'avenir comme prérequis à la réévaluation du CLA. L'équipe des RH a également engagé le processus de débriefing LCP et du coaching afin d'intégrer un langage commun au département.

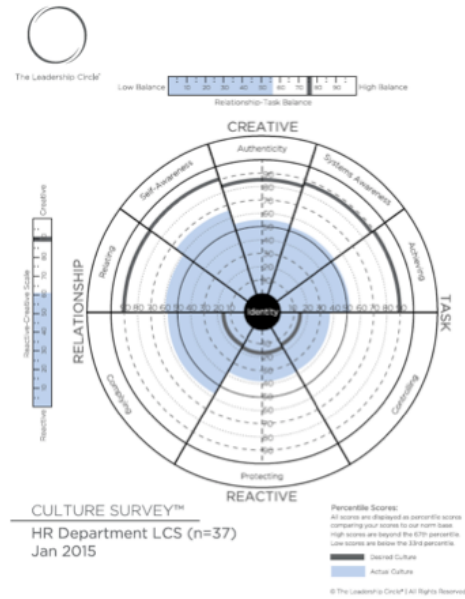
2013 et 2014 ont été des années de transformation. Elles ont porté sur un certain nombre d'améliorations des processus et de mises à jour des systèmes, ainsi que la nécessité d'aider les utilisateurs finaux à adopter des changements de mentalité et de comportement. Dans l'ensemble, les projets de transformation ont été couronnés de succès, mais à la fin de l'année 2014, de nombreux membres des RH étaient épuisés.

ÉTUDE DE CAS DE CLA: Département RH / Université

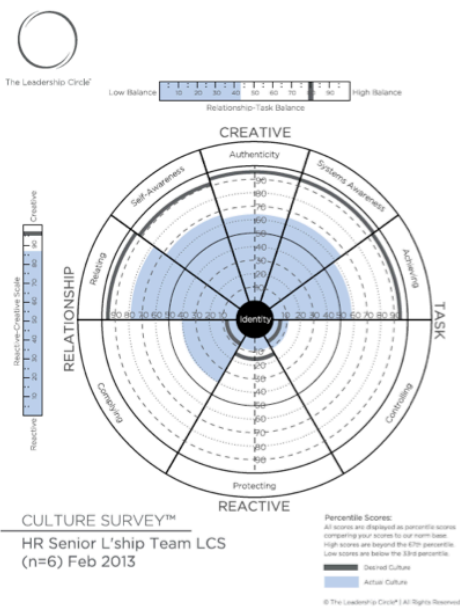
La ré-évaluation du CLA a eu lieu fin 2014 avec un taux de participation de 93% (43 participants sur 46), puis le débriefing a été réalisé début 2015.



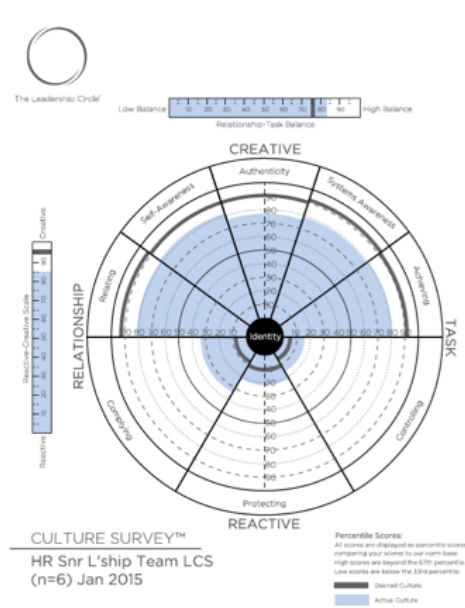
CLA de référence Département RH - 2014 (n=40)



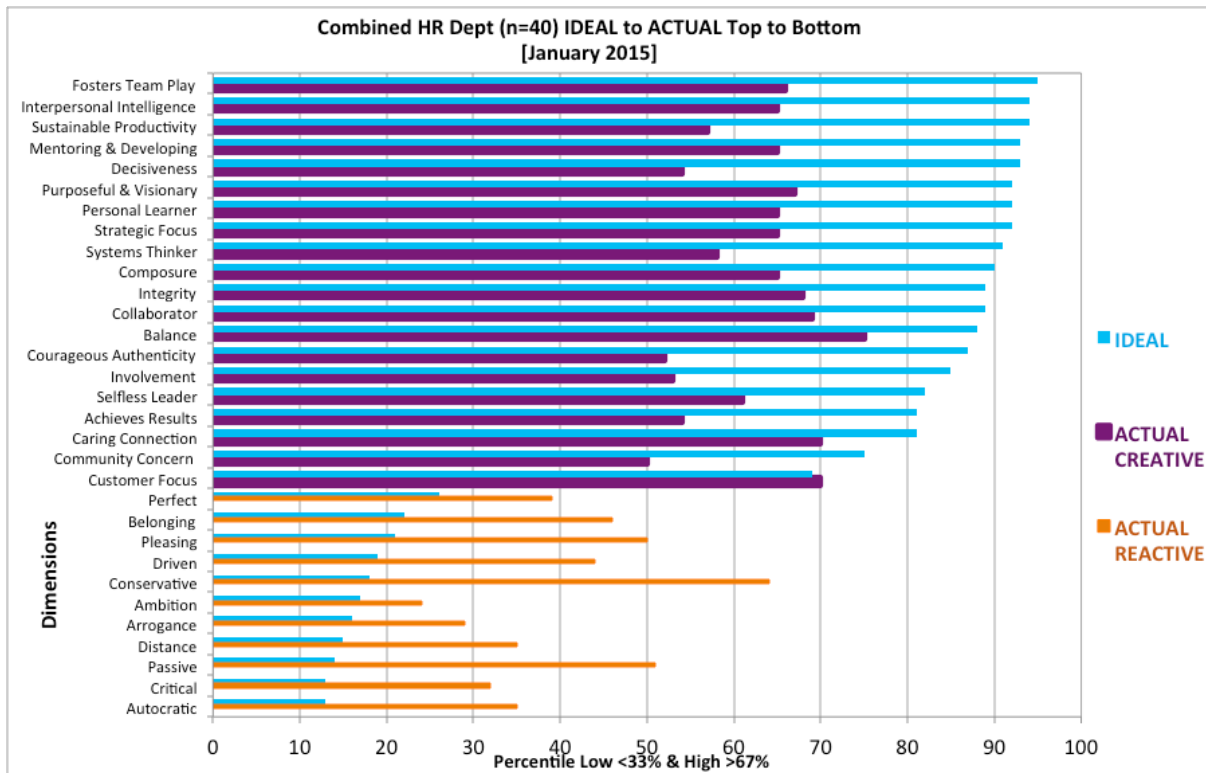
Second CLA Département RH -2015 (n=37)



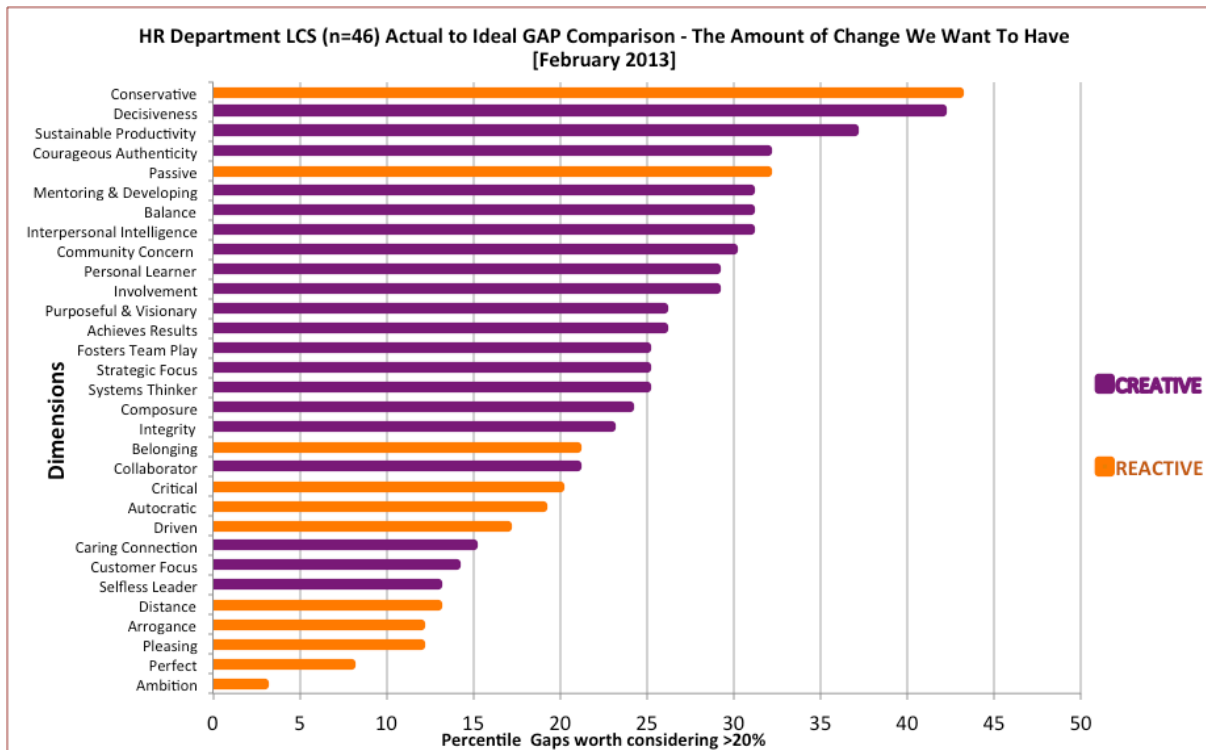
CLA de référence équipe de direction RH - 2013 (n=6)



Second CLA équipe de direction RH - 2015 (n=6)



Graphique en barres 1 - DÉSIRÉ à ACTUEL, % du plus élevé au plus bas (2015)



Graphique en barres 2 – ÉCARTS, du plus élevé au plus bas (2015)

Les cinq principaux écarts sont restés les mêmes en 2015 qu'en 2013. – Conservative and Passive (Réactif), Decisiveness, Sustainable Productivity and Courageous (Créatif).

ENGAGEMENT COLLECTIF

Alors que le CLA de l'équipe de direction a considérablement changé et que certains changements ont eu lieu dans le département des RH (surtout en Conscience de soi), malheureusement les 5 principaux écarts sont restés les mêmes entre 2015 et 2013 : Conservatisme et Passivité (dans le Réactif), Décision, Productivité durable et Authenticité Courageuse (dans le Créatif).

Au cours de la journée de débriefing du CLA, tous ont réalisé qu'ils avaient été tellement concentrés sur la mise en œuvre qu'ils en avaient oublié de travailler sur leurs domaines clés CLA/culture RH déterminés en 2013 (à l'exception de l'équipe de direction).

RÉSULTATS

Le département des RH a été reconnu par l'université et ses pairs du même secteur pour leur mise en œuvre d'une transformation massive et d'impacts positifs. La VP des RH est également devenu l'un des principaux conseillers du vice-chancelier. De nombreux membres de l'équipe de direction sont devenus des partenaires stratégiques pour les facultés et les autres départements.

L'université n'avait jamais connu de transformation similaire à celle de 2013/2014 mise en œuvre par le département des RH. Sa place dans le classement s'est régulièrement élevée sous le leadership actuel grâce à une réflexion prospective dans tous les domaines académiques, de recherche, de la qualité des étudiants, de partenariats sectoriels solides ainsi que grâce à des procédés, des politiques et des systèmes nouvelle génération. Bien que les transformations implémentées par les RH ne soient pas à l'origine de ces réussites, elles sont reconnues comme étant des catalyseurs indiscutables.

Les statistiques additionnelles et les détails ne sont pas disponibles dû à l'anonymité du client.