

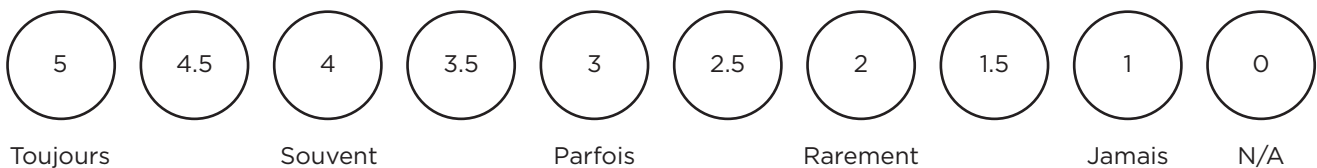
FOIRE AUX QUESTIONS LEADERSHIP CIRCLE PROFILE™ LCP MANAGER EDITION™

Revisé en septembre 2019

QU'EST-CE QUE CELA SIGNIFIE QUE LE LEADERSHIP CIRCLE PROFILE (LCP) ET LE LCP MANAGER EDITION (ME) SOIENT DES ÉVALUATIONS NORMALISÉES ?

L'utilisation d'une évaluation normalisée nous permet de comparer le développement des performances et de l'efficacité d'un leader à celles d'autres leaders mondiaux (le groupe de référence). Cela nous permet de distinguer les leaders très créatifs des leaders très réactifs.

QU'EST-CE QUE L'ÉCHELLE « LEADERSHIP CIRCLE PROFILE» ET «LCP MANAGER EDITION»?



L'échelle comprend neuf choix de réponses possibles et peut être considérée comme une échelle en neuf étapes, offrant une bonne variabilité. Chaque étape se voit attribuer une valeur d'un demi-point, de sorte que les scores bruts varient de 1,00 à 5,00. En raison de la taille de l'échelle, nous arrondissons les scores au centième près lorsque nous faisons la moyenne des scores, ce qui nous donne une indication valable du score brut du leader. Veuillez noter que nous n'incluons pas les réponses N/A dans le calcul des notes brutes moyennes.

POURQUOI LE SCORE BRUT EST-IL MOINS PERTINENT QUE LE CENTILE ?

Le score brut n'est pas aussi pertinent que le centile parce que le score brut ne nous indique pas le niveau de performance effective d'un leader en particulier sur une dimension donnée par rapport au groupe de référence global. Les scores bruts donnent simplement une indication de la moyenne des notes données. Les centiles nous aident à répondre aux questions suivantes : "Que signifient réellement ces évaluations ? Indiquent-elles une performance moyenne, une performance supérieure à la moyenne ou une performance inférieure à la moyenne ?". Nous ne pouvons pas connaître la réponse à ces questions sans comparer les évaluations d'un leader avec celles des autres leaders de notre groupe de normes mondiales. Certains pourraient supposer que, puisque nous utilisons des scores bruts qui varient entre 1,00 et 5,00, le leader typique obtiendrait un score de 3,00, que les leaders plus créatifs obtiendraient un score supérieur à 4,00 et que les leaders moins créatifs obtiendraient un score inférieur à 2,00, et vice-versa pour les réactifs. Toutefois, en examinant les évaluations des leaders mondiaux pour les dimensions créatives, nous constatons que la performance moyenne est positivement asymétrique (la moyenne est supérieure à 3,00) et que les dimensions réactives sont négativement asymétriques (la moyenne est inférieure à 3,00).

Les centiles en tiennent compte et révèlent où se situe la performance d'un leader particulier par rapport au groupe de référence mondiale. Par exemple, un classement au 50e centile suggère que le score du leader est moyen - typique des leaders mondiaux, même si son score brut est de 3,96. Un centile de 67 ou plus signifie que le leader a une performance supérieure à la moyenne, et un centile de 32 ou moins signifie que le leader a une performance inférieure à la moyenne.

En outre, les diverses dimensions de l'évaluation se mesurent de manière très différente. Le score moyen du groupe de référence pour une dimension peut être de 2,18, tandis qu'une autre dimension peut avoir un score moyen de 4,03. Par conséquent, pour comparer les performances relatives entre les dimensions nécessaires à l'identification du meilleur point de départ pour le travail de développement, il est nécessaire d'égaliser statistiquement les dimensions. Les centiles (calculés à partir des scores standard) rendent les dimensions comparables, de sorte qu'un dirigeant puisse comprendre les forces spécifiques et les points à améliorer.

COMMENT LES CENTILES SONT-ILS CALCULÉS?

Les scores bruts sont d'abord transformés en t-scores, ou scores standard, qui mesurent les résultats en fonction de la performance du groupe de référence global. Il est à noter que chaque groupe d'évaluateurs (par exemple, le n+1, les pairs, etc.) possède son propre groupe de référence. Le t-score indique l'écart entre un score brut et la moyenne des performances du leader. La distance est calculée sur la base de l'écart-type de la performance du groupe de référence global, c'est-à-dire le degré de variabilité des scores pour cette dimension et ce groupe d'évaluateurs spécifique. Les scores T se situent principalement entre 20 et 80, un 50 représentant la moyenne pour cette dimension. Chaque t-score est ensuite converti en centile sur la base de la distribution normale des scores. Là encore, un score t de 50 sera converti en 50% - ce qui signifie que la moitié du groupe de la norme globale obtient un score inférieur à la performance du leader. Cela signifie également que la moitié obtient un score supérieur.

QUI CONSTITUE LE GROUPE DE RÉFÉRENCE MONDIAL ?

Le groupe de référence mondial comprend des milliers de leaders qui ont été sélectionnés à partir de la base de données TLC, de sorte que la répartition des leaders reflète la population mondiale des leaders. La proportion de leaders au sein du groupe de référence mondial reflète très fidèlement la concentration des leaders dans divers pays et secteurs d'activité et est similaire en matière de répartition entre les sexes dans les postes de leadership à travers le monde.

Pour déterminer les critères de sélection du groupe de référence mondial, nous avons examiné 15 bases de données sur le leadership (par exemple, Dun & Bradstreet Hoovers, la base de données mondiale de la Banque mondiale, le Bureau of Labor Statistics, la liste Forbes Global 2000) et 23 études mondiales sur le leadership (par exemple, Forum économique mondial - Tendances de l'emploi, tendances du milieu de travail - Enquête mondiale sur le leadership de la main-d'œuvre, étude mondiale de l'Institute of Management Accountants, Deloitte Global Human Capital Trends, Borderless - Étude 2016 sur le développement du leadership).

Parmi les facteurs que nous avons pris en compte, citons :

- Taille de la population active du pays
- Concentration d'industries spécifiques par pays
- PIB du pays
- Pourcentage de la main-d'œuvre masculine et féminine
- Pourcentage de leaders par niveau de leadership (par exemple, dirigeants, managers, etc.)

Nous avons ensuite extrait de notre vaste base de données TLC des leaders présentant des caractéristiques similaires à celles que nous avons découvertes dans notre recherche, de sorte que le groupe de référence corresponde aussi étroitement que possible à la distribution de ces caractéristiques parmi les leaders mondiaux. Les dirigeants ont été sélectionnés en utilisant un échantillonnage aléatoire stratifié. En d'autres termes, nous avons d'abord stratifié (trié) la base de données en fonction des caractéristiques souhaitées, puis nous avons tiré au hasard des leaders de chaque catégorie jusqu'à ce que la proportion de tous les leaders de la base de données dans cette catégorie corresponde à la proportion de la distribution mondiale obtenue à partir de notre recherche.

LE LCP MANAGER EDITION (ME) AURA-T-IL SON PROPRE GROUPE DE RÉFÉRENCE DISTINCT, OU UTILISERA-T-IL LE GROUPE DE RÉFÉRENCE GLOBAL DU LCP ?

Le leadership de première ligne peut être très différent des niveaux supérieurs de leadership, et comparer un manager à un cadre exécutif ne revient pas à comparer des éléments semblables. Le ME possède sa propre base de données séparée et distincte de la base de données du LCP. Ces deux bases de données sont tenues à jour séparément, car les types de leaders qui remplissent les deux évaluations se situent souvent à des niveaux de management différents. De plus, les deux évaluations ne comportent pas exactement les mêmes dimensions. Par conséquent, lorsque nous avons sélectionné les groupes de référence mondiaux mis à jour, nous avons extrait des groupes de référence distincts de chaque base de données. Nous avons échantillonné des cadres moyens jusqu'aux cadres supérieurs de la base de données du LCP et des cadres de niveau inférieur de la base de données ME. Ainsi, la normalisation des scores et les centiles qui en résultent, sont différents pour les deux évaluations.

A QUELLE FRÉQUENCE TLC MÈNERA-T-IL CETTE RECHERCHE POUR METTRE À JOUR SES NORMES ?

Il est important de reprendre les recherches tous les trois à cinq ans pour s'assurer que le groupe de référence est toujours pertinent à l'échelle mondiale. La mesure dans laquelle la norme changera dépendra des nouvelles recherches et de l'évolution du leadership.

COMMENT PUIS-JE SAVOIR SI LES RÉSULTATS SONT STATISTIQUEMENT VALIDES ?

Au fur et à mesure que la base de données de TLC s'est développée et est devenue internationale, nous avons véritablement établi la norme en matière de leadership mondial. De nombreuses recherches sur la validité du Leadership Circle Profile ont été effectuées et sont présentées à tous les consultants certifiés pour utiliser le LCP et le ME. Ces recherches sont également disponibles en ligne pour les clients dans des documents de synthèse. En plus de nos propres recherches sur la validité, des statisticiens de nombreuses organismes différents ont vérifié la validité du LCP, et l'instrument donne toujours de très bons résultats. La base statistique est solide.

QU'EST-CE QUE LA MOYENNE ?

Les notes sont exprimées en centiles, ce qui indique combien de personnes obtiennent des notes supérieures et inférieures à ce leader. La moyenne est de 50 %, ce qui signifie que 50 % de tous ceux qui font partie du groupe de référence mondial ont un score supérieur à celui du leader, et que 50 % ont un score inférieur à celui du leader. La plupart des gens pensent que la moyenne n'est pas un bon score. Si vous demandez aux managers d'un groupe donné : « Combien d'entre vous veulent avoir la moyenne ? » Aucune main ne se lèvera. La plupart espèrent être au-dessus de la moyenne. Toutefois, si un groupe particulier de managers est représentatif du groupe de référence, la moitié des managers présents dans la salle obtiendront une note inférieure à la moyenne et l'autre moitié une note supérieure pour une dimension donnée. Lorsque vous regardez les centiles, gardez à l'esprit que le leader est comparé à un groupe de personnes fortes et compétentes - des personnes qui généralement « réussissent » ou « sont efficaces ». Leurs centiles fournissent une mesure claire de la position du leader par rapport à ce groupe de personnes.

QU'EST-CE QUE LA NOTATION COMPASSIONNELLE ?

Lorsque les leaders obtiennent des scores plus bas dans les dimensions créatives, le rapport qui en résulte peut sembler dur et entraîner des réactions négatives. Par exemple, un rang centile de 1% sur la dimension Relations signifie que 99% des leaders obtiennent un score plus élevé que ce leader, et par conséquent il n'y aura pas d'ombre visible dans cette dimension créative du graphique qui l'accompagne. Pour éviter tout découragement inutile, nous avons fixé un plancher de 5% pour les centiles créatifs. C'est le centile le plus bas qu'un leader verra apparaître sur son graphique, même si ses résultats réels se traduisent par un centile inférieur. Ceux qui se situent dans le cinquième centile inférieur sont bien en dessous de la moyenne et il n'y a pas de différence statistiquement significative entre le premier et le cinquième centile. Cependant, avec la notation compassionnelle, le leader recevra un rapport graphique avec au moins quelques ombres dans le créatif, ce qui lui permettra d'avoir de l'espoir et de se sentir encouragé à développer son efficacité dans cette catégorie particulière. Les centiles réactifs ne sont pas ajustés. La notation compassionnelle est utilisée de façon uniforme dans tous les rapports.

EN QUOI LES DONNÉES BRUTES SONT-ELLES UTILES ?

Les données brutes peuvent être utiles lorsqu'une personne ne comprend pas ou ne veut pas accepter ses résultats centiles. Il peut aussi parfois être utile de souligner la différence entre les scores bruts - les hauts et les bas. Il faut faire attention car les moyennes brutes peuvent être très différentes d'une dimension à l'autre. Cependant, dans la moitié créative du profil, si un leader s'est évalué à 3,2 sur une échelle et à 4,5 sur une autre, il peut être utile de lui demander sur quelle distinction il s'est appuyé pour remplir le profil. Ce genre de questionnaire peut souvent ouvrir une bonne conversation sur ses résultats lorsqu'une personne ne veut pas accepter ses scores au centile. L'utilisation de données brutes de cette façon peut également aider un leader à comprendre comment les scores bruts se rapportent aux scores aux centiles. Gardez à l'esprit que la note brute moyenne dans les dimensions créatives est d'environ 4,0 (plus ou moins) et la note moyenne dans plusieurs des dimensions réactives est d'environ 2,0 (il y a plus de variabilité dans la dimension réactive). C'est pourquoi il n'est pas possible de comparer les scores bruts entre les dimensions réactive et créative et d'en tirer une interprétation précise. La comparaison des rangs centiles permet une meilleure interprétation des résultats.

COMMENT INTERPRÉTER LES CENTILES D'INTÉGRITÉ MODÉRÉS ?

Plus une question est perçue de manière positive, plus les gens ont tendance à l'évaluer favorablement. Congruence, en particulier, est sujette à ce phénomène, ce qui en fait la note moyenne la plus élevée de notre groupe de référence. La note moyenne de Congruence des évaluateurs est supérieure à 4, parce que la congruence est très valorisée. En d'autres termes, pour atteindre un centile élevé pour cette dimension, un leader aura besoin d'un score brut plus élevé que pour les autres dimensions. Par conséquent, plus que pour d'autres dimensions, il est important d'interpréter le centile de Congruence de la façon la plus large possible. Il est important de faire savoir au leader qu'il s'agit d'une échelle très sensible et que, si elle est basse, elle peut suggérer un décalage entre sa démarche et son discours.

POURQUOI DIFFÉRENTS GROUPES D'ÉVALUATEURS AFFICHENT-ILS DES CENTILES DIFFÉRENTS POUR LA MÊME NOTE BRUTE ?

Chaque groupe d'évaluateurs possède son propre groupe de référence mondial. Les évaluations par les pairs sont comparées aux évaluations par les pairs des leaders du groupe de référence, tandis que les évaluations par les subordonnés directs sont comparées aux évaluations par les subordonnés directs dans le groupe de référence, etc. L'évaluation par les pairs est suffisamment différente de celle des subordonnés directs pour qu'il soit essentiel d'attribuer une note de cette façon. Il est possible d'obtenir une note brute de 3,96 de la part des pairs et des subordonnés directs pour une dimension particulière et de recevoir des centiles différents. Cette note peut refléter de meilleures performances par rapport à la façon dont les pairs évaluent généralement les leaders mondiaux, alors que, dans le même temps, cette note peut refléter une moindre performance par rapport à la façon dont les subordonnés directs évaluent généralement les leaders mondiaux. Les différences de centiles sont importantes et

peuvent être utilisées pour aider le leader à déterminer si elles apparaissent différemment selon les différents groupes de l'organisation.

POURQUOI LES CENTILES DU GROUPE D'ÉVALUATEURS NE CORRESPONDENT-ILS PAS À LA MOYENNE DU CENTILE DE L'ÉVALUATEUR ?

Puisque les centiles sont des points sur une répartition, et non des nombres, vous ne pouvez pas en faire la moyenne. Vous pouvez cependant faire la moyenne des notes brutes de chaque groupe d'évaluateurs. Cette moyenne est fournie en tant que note brute pour la catégorie de l'évaluateur. Ce score brut est ensuite comparé à la manière dont la catégorie de l'évaluateur, au sein du groupe de référence mondial, évalue la performance. La note t résultante est ensuite convertie en un centile. Essentiellement, les centiles de l'évaluateur reflètent la façon dont les évaluateurs de ce leader, quel que soit le groupe d'appartenance de l'évaluateur, évaluent le leader par rapport à la façon dont les évaluateurs de tous les leaders du groupe de la référence mondiale les évaluent. Cela fournit la mesure la plus complète de la performance globale actuelle du leader sur une dimension donnée.

COMMENT CALCULE-T-ON LES SCORES DES DIMENSIONS AGRÉGÉES (CERCLE INTÉRIEUR)?

On fait la moyenne des scores bruts pour chaque question de chaque dimension contribuant à une dimension agrégée spécifique. Cette moyenne est ensuite comparée aux scores de dimension agrégée pour le groupe de référence mondial et une note t est calculée, puis convertie en centile. Notez qu'il est possible d'avoir un centile de dimension agrégée supérieur (ou inférieur) à n'importe lequel des centiles de dimension individuelle qui le composent, car le centile est uniquement calculé en fonction des scores agrégés du groupe de référence entier et non en faisant la moyenne des centiles.

Le graphique du LCP affiche les centiles de la dimension agrégée de l'autoévaluation et de l'évaluateur. Les scores bruts des discussions à 360° et d'autoévaluation, ainsi que les centiles pour chaque dimension et chaque dimension agrégée, sont indiqués dans la section numérique du rapport.

COMMENT SONT CALCULÉS LES SCORES DES ÉCHELLES DE SYNTHÈSE (GRAPHIQUE EN BARRES) ?

Échelle réactive/créative : nous prenons le score brut créatif moyen et en soustrayons le score brut réactif moyen, puis ajoutons une constante de cinq pour nous assurer que tous les résultats sont positifs. Ainsi, le score d'un leader sur cette mesure se situe entre 1,00 et 9,00. Le résultat est ensuite normalisé (transformé en note t) en le comparant avec les scores calculés à l'échelle du groupe de référence mondial. Enfin, la note t est convertie en centile.

Équilibre entre les relations et les tâches : nous analysons les performances standard (notes t) pour les dimensions agrégées (les dimensions du cercle intérieur) Relation et Performance. La

note t la plus basse de ces deux dimensions agrégées est divisée par la note t la plus élevée, créant ainsi un rapport qui varie de 0,01 à 1,00. Ce rapport est ensuite comparé aux rapports calculés pour le groupe de référence mondial, et la note t en résultant est convertie en centile.

Utilisation du potentiel de leadership : nous multiplions le score de l'échelle réactive/créative par le rapport d'équilibre relation/tâche. Le résultat est normalisé en le comparant au groupe de référence mondial, puis la note t est convertie en centile.

Échelle d'efficacité du leadership : cette échelle est une mesure autonome qui n'est calculée à partir d'aucune des dimensions du LCP. Elle est fondée sur les notes attribuées à cinq questions sur l'efficacité du leadership qui ont été intégrées au LCP et au ME. Les questions sur l'efficacité du leadership sont les suivantes :

- Il/Elle est satisfait(e) de la qualité de son leadership.
- Il/Elle est le genre de leader que les autres aspirent à devenir.
- Il/Elle est un exemple de leader idéal.
- Son leadership aide l'organisation à prospérer.
- Dans l'ensemble, il/elle fait preuve d'un leadership efficace.

On fait la moyenne des notes données aux cinq questions. Cette moyenne est ensuite normalisée en comparant la moyenne des notes brutes avec la moyenne de la même échelle dans le groupe de référence mondial. Le score t est ensuite converti en un centile.

DE QUOI LES CENTILES ONT-ILS L'AIR LORS D'UN RETAKE DU LCP?

Le plus souvent, le Retake du LCP se fait un an après le 360° d'origine . Le Retake montre généralement une amélioration des scores, ce qui est ce que nous voulons voir. Certains leaders, lors d'un Retake, ont montré un mouvement significatif d'un LCP à l'autre - il n'est pas rare de voir des scores dimensionnels qui entraînent des changements positifs de 5 à 15 points centiles ou plus.

Une autre façon de mesurer les progrès est d'utiliser les scores bruts. Compte tenu de la nature précise de l'évaluation, une amélioration de 0,1 (un dixième) indique un progrès.

Bien sûr, les leaders peuvent voir leurs scores créatifs baisser et leurs scores réactifs augmenter lors d'un Retake. Il se peut qu'ils aient régressé, qu'ils aient considérablement élargi leurs responsabilités depuis la dernière évaluation, ou qu'ils aient simplement des évaluateurs différents qui ont une expérience distincte face au leader.

Nous constatons que lorsque les Retakes montrent des progrès limités, ou un profil plus réactif, cela représente un formidable signal d'alarme pour un leader. C'est souvent là que le développement commence pour de bon. Nous recommandons fortement aux leaders qui prennent leur développement au sérieux de faire des Retake.

Lorsque vous commandez un rapport de Retake du LCP pour un leader qui possède déjà des rapports LCP, le système génère automatiquement tous les rapports précédents (en utilisant la même adresse électronique) à télécharger avec le nouveau rapport. Cela permettra une comparaison plus directe entre les rapports. Notez que vous devez cocher « Retake » dans Project Center pour que les rapports précédents puissent être téléchargés.