

LC WHITE PAPER SERIES

**COMMENT LE
LEADERSHIP CIRCLE
PROFILE SE COMPARE-
T-IL AUX AUTRES
ÉVALUATIONS À 360°?**

LEADERSHIP
CIRCLE®

SOMMAIRE

Comparatif du Leadership Circle Profile	3
Informations complémentaires	4
Critères de conception	4
Intégration visuelle	5
Pour résumer	6
Leaders d'opinion qui forment le noyau fondateur du Modèle Universel de Leadership	7

Comparatif du Leadership Circle Profile

Ce court article décrit comment le Leadership Circle Profile (LCP) se compare à d'autres outils d'évaluation à 360°. De toute évidence, il existe une myriade d'instruments de leadership parmi lesquels choisir, et il serait impossible de tous les comparer. La plupart des grands instruments d'évaluation à 360° (Benchmarks, Lominger, Profilor, Zenger-Folkman, pour n'en citer que quelques-uns) sont tous assez semblables. C'est pourquoi ce document explique comment le LCP se distingue de ce genre d'outils d'évaluation à 360° et ne tente pas de comparer tous les détails.

La plupart des outils d'évaluation à 360°, comme ceux mentionnés ci-dessus, mesurent une batterie de compétences clefs. Il a été démontré que ces compétences, profondément étudiées, sont corrélées à la performance des entreprises. Les autres outils d'évaluation à 360° mesurent des compétences assez similaires. En fait, en général, ces outils sont tellement similaires qu'ils peuvent être considérés comme interchangeable. Le LCP ne cherche pas à se distinguer en disposant d'un ensemble plus solide de compétences clefs. Il mesure une liste de compétences de leadership qui est similaire à celle de la plupart des bons outils d'évaluation à 360°.

Tous les bons outils d'évaluation à 360° utilisent des comparaisons normatives, mais n'utilisent pas les scores percentiles. Les autres correspondent généralement à la moyenne et peuvent fournir un écart type. Cela donne au manager une idée de la façon dont il se compare aux autres. Le Leadership Circle utilise des scores en percentile car ils permettent de faire émerger une interprétation plus précise du véritable sens des données. En effet, ce sens se perd souvent lorsque le manager se situe deux dixièmes en dessous d'une moyenne normative de 4,25. Dans ce cas, le manager est susceptible de conclure qu'il se débrouille bien. Un score centile de 39% (dans cet exemple) est simplement un message plus fort et plus clair sur la signification des données fournies par l'évaluation.

Aucun des outils d'évaluation à 360° n'est construit autour d'un axe de développement. Ils se basent sur le comportement et fournissent simplement un feedback sur ce dernier. Le LCP est densément théorisé et intègre un grand nombre des meilleures structures de développement du leadership, de la psychologie et de la spiritualité. Il représente la première théorie globale et fédératrice du développement du leadership dans ce domaine. Le LCP peut donc aborder le client sur plusieurs niveaux de profondeur et permet au coach/consultant de s'appuyer sur une multitude de cadres pour faciliter une évolution.

La plupart des instruments d'évaluation à 360° présentent leurs résultats sous forme de liste (compétences à la verticale en bas de page avec des graphiques pour illustrer les scores). Ils n'essayent pas d'organiser ces informations de manière à extraire les tendances des données. Le LCP organise les données en cercle (à l'intérieur d'un autre cercle). Le cercle lui-même est une élégante combinaison de toutes les théories mentionnées précédemment. Ainsi, la présentation des résultats dispose les données dans le contexte de puissantes structures de développement. De plus, le cercle organise les données de manière à représenter visuellement la matrice de corrélation sous-jacente.

Cela signifie que toutes les interrelations pertinentes entre les dimensions sont affichées visuellement. Lorsque tout cela est combiné avec les scores en percentile, la présentation des données permet d'identifier immédiatement les tendances décisives dans les données et mène naturellement vers les enjeux clefs. La plupart des outils d'évaluation à 360° proposent des pages et des pages de détails au niveau des questions de sorte que, si le coach et le client savent comment déchiffrer toutes ces informations, ils peuvent être en mesure de déceler les tendances dans les données, de voir à travers elles pour trouver les points clefs.

Le LCP fait tout cela de manière beaucoup plus élégante et sans toutes les données détaillées. Le résultat final est que le client arrive dans la séance de coaching en se concentrant sur la conversation même qui mène à son évolution.

Le LCP est conçu pour mesurer à la fois le comportement et la pensée. En plus de mesurer les compétences clefs, il mesure les croyances et les suppositions sous-jacentes, c'est-à-dire les habitudes de pensée qui déterminent une grande partie de notre comportement. De cette façon, il permet naturellement de comprendre le processus émotionnel/cognitif sous-jacent qui régit les modèles de comportement. Lorsque le client peut avoir un aperçu de son fonctionnement, il se trouve dans une position beaucoup plus favorable pour effectuer un changement transformateur.

Le LCP est le seul outil d'évaluation à 360° qui mesure à la fois les compétences Créatives (clefs) et les tendances Réactives. Il permet ainsi au client de mieux comprendre sa façon de penser et de faire qui limitent le déploiement complet de ses compétences Créatives. Tout ce qui est mentionné ci-dessus est unique au LCP. Les autres grands outils d'évaluation à 360° sont d'une génération antérieure, elles sont adaptées à leur époque ; mais le LCP définit une nouvelle référence. Il s'agit d'une technologie de transformation du leadership de la prochaine génération. Elle constitue une classe à part au point que la plupart de nos clients nous disent de ne pas y faire référence comme un outil d'évaluation à 360°. Elle représente tellement plus que les autres grands outils d'évaluation à 360° que nous l'appelons simplement un instrument de transformation du leadership

Informations complémentaires

Les informations complémentaires sont une série d'extraits de "The Leadership Circle Profile : Breakthrough Leadership Assessment Technology" qui a été publié dans Industrial & Commercial Training Vol 38 No 4 2006.

Voir www.theleadershipcircle.com/site/main/position-papers.htm.

Critère de conception

Le Leadership Circle Profile (LCP) réalise des avancées majeures par rapport aux meilleurs instruments d'évaluation à 360°. Le LCP est conçu pour mesurer une batterie de compétences clefs en matière de leadership. La plupart des instruments d'évaluation à 360° de qualité possèdent une base de recherche solide et mesurent des compétences dont le lien avec l'efficacité du leadership et aux résultats des entreprises a été prouvé. Le LCP a été conçu pour cela, ainsi que tout autre outil sur le marché. Dans un ouvrage récent, *Extraordinary Leaders*, Zenger et Folkman affirment que la recherche sur les compétences de leadership peut être réduite à 16 compétences clefs qui améliorent de manière significative l'efficacité du leadership. Le LCP mesure un ensemble de compétences clefs remarquablement similaires et se place parmi les meilleurs outils d'évaluation à 360° disponibles. Ce sont toutefois les autres critères de conception qui le distinguent.

Le Leadership Circle Profile est conçu pour intégrer un grand nombre des meilleurs modèles théoriques dans le domaine du leadership, du développement des adultes et des connaissances

psychologiques et spirituelles. rare sont les outils d'évaluation à 360° qui disposent d'un cadre théorique pour compléter leur base de recherche. Le LCP repose sur une base théorique riche et intégrée. Cela permet aux praticiens d'utiliser plusieurs modèles qui aident le client à relier les données avec une compréhension plus approfondie.

Le Leadership Circle Profile est conçu pour mesurer simultanément les comportements et les croyances. De cette façon, il relie les modèles de comportement des leaders avec leurs habitudes de pensée. Le LCP mesure les hypothèses internes, longuement étudiées par les psychologues cognitifs (Burns, Ellis), qui donnent lieu à des résultats à 360 degrés, élevés et bas. De cette façon, le LCP aide le client à aller au-delà de son comportement pour atteindre ses processus de pensée automatiques qui sous-tendent son comportement. Il facilite une compréhension beaucoup plus profonde et, par conséquent, une plus grande possibilité de transformation.

Le Leadership Circle Profile intègre la théorie et la recherche sur le développement des adultes. Kolsberg, Kegan, Gilligan, Cook-Greuter, Hall, Beck, Wilber et d'autres ont montré que les adultes peuvent évoluer vers des "systèmes d'exploitation" plus complexes à travers desquels ils pensent et agissent. Une plus grande complexité s'accompagne d'une plus grande capacité. Le LCP est conçu pour mesurer la pensée et le comportement à plusieurs stades de développement. Ce faisant, le LCP devient une plateforme de transformation.

Le Leadership Circle Profile intègre tout ce qui précède de manière que le consultant/coach et le client puissent immédiatement voir les tendances significatives dans les données. Celles-ci sont affichées visuellement pour que le client soit naturellement attiré vers les éléments les plus importants. La plupart des outils d'évaluation à 360° affichent les données sous la forme d'une liste séquentielle de compétences. Le LCP organise l'information de manière que le client commence directement par s'intéresser aux corrélations entre les comportements.

Intégration visuelle

Le LCP est également unique dans la mesure où il reporte et affiche les résultats sous forme de scores percentiles comparés à une base de référence de managers. Cela permet une interprétation beaucoup plus précise de la signification des données que la présentation de scores bruts. Par exemple: Un manager peut recevoir un score de 4,0 en Relation et, s'il y avait un 360 qui mesurait le Contrôle, un 3,0 pour le Contrôle (sur une échelle de 5 points). Ce manager conclura probablement : "Eh bien, j'ai reçu un 4 en Relation et un 3 en Contrôle. Cela me semble assez bon. Les Relations sont un point de plus que le Contrôle, donc je dois bien m'en sortir". Ce sont les conclusions auxquelles la plupart des managers tirent lorsqu'ils obtiennent des résultats d'un 360, généralement rapportés sur une échelle de 5.0.

Cependant, une fois ces données converties en percentiles, le manager découvrira que son score de 4,0 pour la relation se situe environ au 45e centile, et que son score de 3,0 pour le contrôle se situe environ au 75e centile. Le manager regarde maintenant les données qui racontent une histoire très différente, une histoire plus exacte.

En plus de cela, le LCP établit ensuite une relation entre ces deux dimensions dans des

quadrants opposés, de sorte que la conclusion naturelle des données est que mes scores élevés en Contrôle nuisent à ma capacité à développer les personnes et à créer des équipes. C'est un point de départ très différent pour une conversation de développement avec le manager. Notre expérience suggère qu'il/elle commence immédiatement à explorer cette relation et à poser des questions qui ne seraient simplement pas demandées avec d'autres outils d'évaluation à 360°.

De plus, comme le LCP relie le comportement aux habitudes de pensée, il offre au coach/consultant une opportunité d'orienter la conversation vers les pensées ou les croyances qui provoquent ces comportements de Contrôle alors même que le manager pourrait permettre au groupe de prendre ses propres décisions. En deçà de ce comportement momentané, il y a souvent une sorte de conversation intérieure qui incite le manager à faire le lien entre ce moment et son succès futur et son estime de soi. Par conséquent, il se sent menacé à titre personnel. Lorsque les managers qui contrôlent se sentent en danger, leur comportement par défaut automatique est de contrôler, même au détriment du développement à long terme de la confiance, du travail d'équipe et des relations au sein de l'organisation. Le LCP fait apparaître les habitudes de pensée qui se traduisent par des habitudes de comportement et, par conséquent, il crée des opportunités d'évolution.

Pour résumer

En définitive, le Leadership Circle Profile est le premier instrument d'évaluation à 360 degrés permettant de mesurer un éventail complet de compétences clefs en matière de leadership Créatif, tout en mesurant simultanément les tendances Réactives concurrentes. C'est le premier outil d'évaluation à 360° de ce type qui mesure le mode de management à différents niveaux de développement et révèle les relations entre ces niveaux. C'est le premier outil d'évaluation à 360° basé sur les compétences et qui mesure également les croyances internes qui déterminent le comportement. Il fait tout cela grâce à une forte corrélation avec les résultats du monde réel à l'intérieur d'un cadre théorique qui soutient l'orientation naturelle de développement. Le LCP est le premier d'évaluation à 360° qui affiche les résultats d'une manière qui montre l'intégration de toutes ces informations. Cela fait du LCP une plate-forme de transformation. Il facilite, plus que les autres outils, l'approfondissement immédiat des entretiens entre le consultant et le client. Il permet d'établir des plans d'action axés à la fois sur le comportement et sur la conscience de soi. En bref, le programme du Leadership Circle permet de progresser plus rapidement vers des idées novatrices, de nouveaux comportements et des niveaux d'efficacité plus élevés.

Leaders d'opinion fondateurs qui forment le noyau du Modèle Universel de Leadership

Leader de pensée	Théorie/Recherche	Modèle unifié de leadership du Leadership Circle
William et Cindy Adams	Approche systémique	Dimension de la conscience des systèmes, leadership au niveau créatif et intégral
Peter Block	Authenticité, Prudence, Contrôle, Scripts politiques	Dimension de l'Authenticité, Dimensions réactives
David Burns et Albert Ellis	Cognitif et rationnel, Psychologie émotive	Toutes les dimensions réactives; Croyances sous-jacentes et autolimitantes et hypothèses et comportements associés
Robert Fritz	Orientations créative et réactive	Deux stades de développement; moitié supérieure et moitié inférieure du cercle LCP
Karen Horney	Structure du caractère; Trois types de caractères principaux	Types Cœur, Tête, Volonté ; Se conformer, Protection, Contrôle, Relations, Conscience, Performance
Robert Kegan et Lisa Lahey	Psychologie du développement; Étapes du développement de l'adulte; Immunité au changement	Le modèle de développement de Kegan est l'axe vertical du LCP l'immunité au changement décrit le modèle de performance de la structure réactive.
Peter Senge	Pensée systémique et dynamique des systèmes; Maîtrise personnelle	Dimension de la Conscience des Systèmes ; Structure réactive et structure créative
Ken Wilber	Modèle Intégral	Le modèle unifié de leadership est un modèle intégral. Les travaux fondamentaux de Ken ont grandement influencé son développement.