

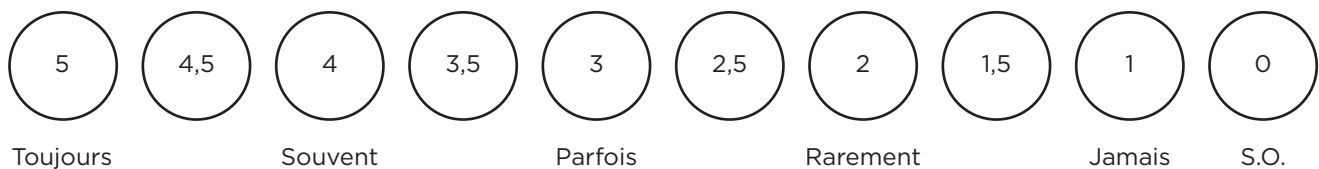
FOIRE AUX QUESTIONS LEADERSHIP CIRCLE PROFILE™ LCP MANAGER EDITION™

Révisé en mars 2023

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 du rendement 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 niveaux, 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 s.o. 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 qu'il ne nous indique pas le niveau du rendement effectif d'un leader donné sur une dimension donnée par rapport au groupe de référence mondial. 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 un rendement moyen, un rendement supérieur à la moyenne ou des performances inférieures à la moyenne? » Nous ne connaissons pas la réponse à ces questions sans comparer les notes d'un leader avec celles des autres leaders de notre groupe de référence mondial. Certains peuvent supposer que parce que 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 situent la performance d'un leader particulier par rapport au groupe de référence mondial. Par exemple, un classement au 50e centile suggère que le score du leader est moyen - typique des leaders mondiaux, même si leur score brut peut être de

3,96. Un 67e percentile ou plus signifie que le leader a un rendement supérieur à la moyenne, et un 32e percentile ou moins signifie que le leader a un rendement inférieur à la moyenne.

En outre, les diverses dimensions de l'évaluation se mesurent de manière très différente. La note moyenne d'un groupe de référence pour une dimension peut être de 2,18, tandis qu'une autre dimension peut avoir une note moyenne de 4,03. Par conséquent, pour comparer les performances relatives entre les dimensions et identifier le meilleur point de départ pour le travail de développement, il est nécessaire d'établir une équation statistique des dimensions. Les centiles (calculés à partir des scores standardisés) rendent les dimensions comparables afin qu'un leader comprenne les forces spécifiques et les points à améliorer.

COMMENT LES CENTILES SONT-ILS CALCULÉS?

Les scores bruts sont d'abord transformés en scores t, ou scores standard*, qui mesurent les résultats en matière de rendement du groupe de référence mondial. Il est à noter que la catégorie «soi-même» et celle de chaque groupe de répondants (p. ex., patron, pairs, subordonnés directs, etc.) possède son propre groupe de référence. Le score t indique l'écart entre un score brut et la moyenne des performances du leader. La distance est calculée en fonction de l'écart type du rendement du groupe de référence mondial, c'est-à-dire de la variabilité des scores pour cette dimension et ce groupe de répondants spécifique. Les scores t se situent principalement entre 20 et 80, avec un 50 représentant la moyenne pour cette dimension. Chaque score t est ensuite converti en un centile basé sur la répartition normale des scores. Encore une fois, un score t de 50 serait converti en 50 %, ce qui signifie que la moitié du groupe de référence mondial est inférieure au rendement du leader. Cela signifie aussi que la moitié d'entre eux ont un score plus élevé.

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 de Leadership Circle, 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.

Afin de déterminer les critères de sélection pour le groupe de référence mondial, nous avons étudié 15 bases de données de leadership (par exemple Dun & Bradstreet Hoovers, base de données générales de la Banque Mondiale, Bureau of Labor Statistics, Forbes Global 2000 List) et 23 études de recherche 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 considération, mentionnons les suivants :

- Taille de la population active du pays
- Concentration d'industries spécifiques par pays
- PIB du pays

- Pourcentage de main-d'œuvre masculine et féminine
- Pourcentage de leaders par niveau de leadership (p. ex. dirigeants, gestionnaires, etc.)

Nous avons ensuite extrait de notre vaste base de données Leadership Circle des leaders présentant des caractéristiques similaires à celles que nous avons découvertes dans nos recherches, afin que le groupe de référence corresponde le plus étroitement possible à la répartition de ces caractéristiques parmi les leaders mondiaux. Les leaders ont été choisis au moyen d'un échantillonnage stratifié aléatoire. C'est-à-dire que nous avons d'abord stratifié (trié) la base de données sur les caractéristiques souhaitées, puis tiré au hasard des leaders dans 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 répartition mondiale obtenue à partir de nos recherches.

LE LCP MANAGER EDITION (ME) AURA-T-IL SES PROPRES RÉFÉRENCES DISTINCTES 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 gestionnaire 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 gestion 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 intermédiaires jusqu'aux cadres supérieurs de la base de données du LCP et des cadres inférieurs de la base de données du ME. Ainsi, la normalisation des notes et les centiles qui en résultent sont différents pour les deux évaluations.

À QUELLE FRÉQUENCE LEADERSHIP CIRCLE MÈNERA-T-IL CETTE RECHERCHE DE MANIÈRE À METTRE À JOUR SES NORMES?

Il est important de reprendre les recherches tous les cinq à dix 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 du développement et de l'internationalisation de la base de données de Leadership Circle, nous avons pu véritablement établir la norme en matière de leadership mondial. Les propriétés psychométriques du LCP ont été testées lors de nombreuses études, menées aussi bien à l'interne que par des organisations externes spécialisées. La validité et la fiabilité de l'évaluation ont toujours été démontrées. Les résultats de ces analyses sont expliqués à tous les consultants certifiés pour utiliser le LCP et le LCP-ME. Ces recherches sont également disponibles en ligne pour les clients dans des documents de recherche à caractère technique.

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 gestionnaires 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 gestionnaires est représentatif du groupe de référence, la moitié des gestionnaires présents dans la salle obtiendront une note inférieure à la moyenne et l'autre moitié une note supérieure pour une dimension donnée.

QU'EST-CE QUE LA NOTATION COMPASSIONNELLE?

Lorsque les leaders se rapprochent du bas de l'échelle dans les dimensions créatives, le rapport qui en résulte peut sembler dur, ce qui peut entraîner des réactions réfractaires. Par exemple, un rang centile de 1 % en Relations signifie que 99 % des leaders obtiennent une note supérieure à celle de ce leader, et par conséquent il n'y aura pas d'ombres visibles 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 les a évaluées à 3,2 sur une échelle et à 4,5 sur une autre, il peut être utile de leur demander sur quelle distinction ils se sont appuyés pour remplir le profil. Ce genre de questionnement peut souvent ouvrir une bonne conversation au sujet de ses résultats lorsque quelqu'un ne veut pas accepter ses résultats 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 3,91 (3,89 pour le LCP-ME) et la note moyenne dans plusieurs des dimensions réactives est 2,21 (2,11 pour le LCP-ME). 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 MODÉRÉS À LA DIMENSION COHÉRENCE?

Plus une question est perçue de manière positive, plus les gens ont tendance à l'évaluer favorablement. La dimension Cohérence, en particulier, est sujette à cela, ce qui en fait la note moyenne la plus élevée de notre groupe de référence. La note moyenne de Cohérence des évaluateurs est 4,24 (4,08 pour le LCP-ME), parce que la cohérence 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 la Cohérence 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 ses résultats se situent dans les centiles inférieurs, cela peut suggérer un décalage entre le geste et la parole.

POURQUOI DIFFÉRENTS SOUS-GROUPES DE RÉPONDANTS AFFICHENT-ILS DES CENTILES DIFFÉRENTS POUR LA MÊME NOTE BRUTE?

Chaque sous-groupe de répondants possède 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 un meilleur rendement par rapport à la façon dont les pairs évaluent généralement les leaders mondiaux, alors que, dans le même temps, cette note peut refléter un moindre rendement 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 SOUS-GROUPE DE RÉPONDANTS 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 toutefois faire la moyenne des notes brutes pour chaque sous-groupe de répondants. Cette moyenne est fournie comme note brute pour le sous-groupe de l'évaluateur. Cette note brute est ensuite comparée à la façon dont le sous-groupe de l'évaluateur, au sein du groupe de référence mondial, évalue le rendement. Le score t résultant est ensuite converti en un centile. Essentiellement, les centiles du répondant reflètent la façon dont les évaluateurs de ce leader, quel que soit leur sous-groupe, évaluent le leader par rapport à la façon dont tous les leaders du groupe de référence mondial les évaluent. Cela fournit la mesure la plus complète du rendement global actuel du leader sur une dimension donnée.

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

On fait la moyenne des notes brutes 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 un score t est calculé, puis converti 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.

Les scores bruts et les centiles de chaque dimension ainsi que ceux de la dimension agrégée sont présentés dans la section numérique du rapport. Les centiles pour l'Auto-évaluation et l'évaluation des autres sont également présentés dans le graphique LCP pour chaque dimension.

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

Échelle réactive/créative : Nous prenons le score brut créatif moyen et soustrayons de celui-ci 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 score t) en le comparant avec les scores calculés à l'échelle du groupe de référence mondial. Enfin, le score t est converti en centile.

Échelle équilibre entre les relations et les tâches : Nous analysons le rendement standard (scores t) pour les dimensions Relation et Performance des dimensions agrégées (les dimensions du cercle intérieur). Le score t le plus bas de ces deux dimensions agrégées est divisé par le score t le plus élevé, 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 le score t en résultant est converti en centile.

Échelle 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 le score t est converti 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 plutôt 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 :

- Je suis satisfait(e) de la qualité du leadership de ce leader.
- Il/elle est le genre de leader que les autres aspirent à devenir.
- Il/elle est un exemple de leader idéal(e).
- 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. La moyenne est ensuite normalisée en comparant la moyenne de la note brute à la moyenne de la même échelle dans le groupe de référence mondial. Le score t est ensuite converti en centile.

DE QUOI LES CENTILES ONT-ILS L'AIR LORS D'UNE REPRISE DU LCP?

Typiquement, nous voyons une reprise LCP un an après le 360° d'origine. La reprise affichera généralement des scores améliorés, ce qui est ce que nous voulons voir. Certains leaders, lors d'une reprise, 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.

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

Nous constatons que lorsque les reprises 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 les évaluations de reprise pour les leaders sérieux au sujet de leur développement.

Lorsque vous commandez un rapport de reprise LCP pour un leader qui possède déjà des rapports LCP, le système génère automatiquement tous les rapports précédents (en utilisant la même adresse électronique) pour téléchargement avec le rapport le plus récent. Cela permettra une comparaison plus directe entre les rapports. Notez que vous devez cocher « Reprise » dans le centre de projets pour que les rapports précédents puissent être téléchargés.

** Un score standard est le nombre d'écarts types selon lequel la valeur d'un score brut est supérieure ou inférieure à la valeur moyenne de ce qui est observé pour le groupe normatif. Pour les t-scores, la fourchette est de 0 à 100, le score standard moyen étant de 50.*