

LC WHITE PAPER SERIES

LE LEADERSHIP CIRCLE® ET LA PERFORMANCE DES ENTREPRISES

Bob Anderson

Directeur du développement et co-fondateur

LEADERSHIP
CIRCLE®

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION	3
MÉTHODOLOGIE	3
L'INDICE DE PERFORMANCES DES ENTREPRISES	3
L'ÉCHELLE D'EFFICACITÉ DU LEADERSHIP	5
RÉSULTATS DES CORRÉLATIONS	5
EFFICACITÉ DU LEADERSHIP	7
PROFILES : LES PIRES ET LES MEILLEURS	7
ANALYSE ET CONCLUSION	12
BIBLIOGRAPHIE	14
BIOGRAPHIE	15

INTRODUCTION

Fin 2005 et début 2006, Leadership Circle a conduit une étude importante afin de mesurer la relation entre le Leadership Circle Profile (LCP, une évaluation du leadership à 360°) et les Performances des Entreprises. Cet exposé propose une description des résultats de ladite étude. Une certaine connaissance du LCP est nécessaire à une bonne compréhension. Pour toute information additionnelle sur le Leadership Circle Profile, veuillez vous rendre sur www.leadershipcircle.com. Vous pouvez aussi consulter « The Leadership Circle Profile : Advanced Leadership Assessment Technology » (Journal of Industrial and Commercial Training, Emerald, Volume 38 N°4, 2006).

Cet article montre que les dimensions du Leadership Circle Profile et la mesure de l'Efficacité du Leadership sont étroitement liés. Il montre aussi des corrélations fortes et significatives avec une mesure de la Performance des Entreprises. Il montre de manière spectaculaire comment le Leadership Circle Profile dispose graphiquement les résultats agrégés pour les leaders dont les performances des entreprises ont été notées comme les meilleures et les pires. En résumé, cet article présente une preuve puissante que des changements dans les comportements du leadership, mesurés par le Leadership Circle Profile, se traduiront certainement par la hausse de l'efficacité du leadership et, par conséquent, la performance de l'entreprise.

MÉTHODOLOGIE

Quatre cent quatre-vingt-six (486) managers et cadres provenant de divers secteurs et organisations à but non lucratif furent évalués grâce au Leadership Circle Profile 360. Au Profil était joint un Indice de Performance des Entreprises et une échelle d'Efficacité du Leadership (décrite plus bas) que les évaluateurs ont également complété. Les résultats à 360 des comportements de leadership furent mis en relation à la fois avec l'Efficacité du Leadership et les Performances des Entreprises. Les 50 unités de production obtenant les scores les plus élevés (premiers 10 % de l'échantillon) et les moins élevés (derniers 10 % de l'échantillon) en termes d'Indice de Performance des Entreprises ont été mises en évidence. Des profils agrégés à 360 ont été réalisés pour chacun de ces deux groupes (10 % supérieurs et inférieurs). Les résultats sont visibles ci-dessous, sur le graphique Leadership Circle Profile.


L'INDICE DE PERFORMANCES DES ENTREPRISES

L'indice de Performance des Entreprises fut créé par Leadership Circle et a été rattaché au LCP. Une fois l'évaluation d'un certain manager complétée en ligne par l'évaluateur, une page s'ouvre sur son écran, lui demandant de changer sa perspective : passer de l'évaluation des comportements d'un manager à l'évaluation de la performance de l'unité de production dirigée par ledit manager. Une capture d'écran de cette page est disponible (voir Figure I). Il est demandé aux évaluateurs de comparer les performances des entreprises de la partie de l'organisation dirigée par la personne évaluée avec les performances d'organisations similaires.

Il y a six catégories dans l'évaluation de la performance des Entreprises : les ventes/revenus, la croissance,

la part de marché, la rentabilité/RDA, la qualité des produits et des services, le développement de nouveaux produits, et les performances économiques globales. À chaque catégorie est affilié un menu déroulant qui propose une échelle pour comparer la performance de cette unité de production aux standards du secteur. Cette échelle figure dans l'encadré jaune au bas de la Figure 1.

The Leadership Circle - 360° Leadership Circle Profile Survey

Logout 

360° LEADERSHIP PROFILE

Instructions

The following questions relate **ONLY** to that specific part of the overall organization/company (e.g., work unit, division, region, etc.) that Bob Anderson has formal responsibility for leading/managing. Please use the drop-downs to select your responses.

Please rate the performance of Bob Anderson's organization in the categories below. How does the performance of Bob Anderson's organization (division, department, work unit) compare to that of similar organizations in Bob Anderson's industry or profession?

Sales/Revenue Growth	Please select...
Market Share	Please select...
Profitability/ROA	Please select...
Quality of Products or Services	Please select...
New Product Development	Please select...
Overall Performance	Please select...

▶ Continue

One of the best—Top 10%

Much better than other similar organizations—Top 25%

Much better than most other similar organizations—Between the top 25 and 50%

About the same as other similar organizations—About 50%

Lower than other similar organizations—Between 25 and 50%

Much lower than other similar organizations—Bottom 25%

One of the worst—Bottom 10%

Don't know, unsure, not applicable

file:///F:/files%20folder/Online%20Downloads/index.ofm.htm/16/2006 12:04:15 PM

Figure 1: L'Indice de Performance Des Entreprises

Vous remarquerez qu'elle propose une sélection permettant d'ignorer une catégorie si l'évaluateur hésite ou si la catégorie ne s'applique pas à l'unité de production évaluée. Le score final de l'Indice de Performance des Entreprises est calculé en faisant la moyenne des six catégories.

L'ÉCHELLE D'EFFICACITÉ DU LEADERSHIP

L'Échelle de l'Efficacité du Leadership utilisée pour cette étude fut développée par TLC. Les questions servant à mesurer l'Efficacité du Leadership sont insérées au hasard au fil du questionnaire et la totalité des évaluateurs y répondent (y compris la personne évaluée). Les questionnaires utilisés pour mesurer l'efficacité demandent aux évaluateurs d'indiquer à quelle fréquence (de « en permanence » à « jamais ») il/elle trouve ce manager efficace. La formulation des questions est la suivante : « Dans l'ensemble, il/elle fait preuve d'un leadership efficace ». Les questions spécifiques constituant l'Échelle de l'Efficacité du Leadership se trouvent au bas de la Figure II.

RÉSULTATS DES CORRÉLATIONS

Le tableau de corrélations correspond à la Figure II. Les corrélations ont été calculées selon les formules de coefficient de corrélation de Pearson. Elles mesurent le degré de corrélation entre deux variables. Une corrélation parfaite obtient 1.0, et une corrélation nulle correspond à zéro.

CORRÉLATIONS AVEC L'INDICE DE PERFORMANCE DES ENTREPRISES

CORRÉLATIONS DE PERFORMANCE*	Indice de performance des entreprises	Échelle d'efficacité du leadership	Relations	Conscience de soi	Authenticité	Conscience des systèmes	Performance	Contrôle	Protection	Conformité
Indice de performance des entreprises	1	0,612	0,496	0,475	0,504	0,574	0,614	-0,212	-0,314	-0,400
Échelle d'efficacité du leadership	0,612	1	0,853	0,764	0,779	0,840	0,905	-0,408	-0,560	-0,631
Relations	0,496	0,853	1	0,870	0,719	0,795	0,758	-0,642	-0,750	-0,441
Conscience de soi	0,475	0,764	0,870	1	0,645	0,734	0,661	-0,740	-0,744	-0,359
Authenticité	0,504	0,779	0,719	0,645	1	0,777	0,862	-0,234	-0,377	-0,720
Conscience des systèmes	0,574	0,840	0,795	0,734	0,777	1	0,883	-0,401	-0,507	-0,604
Performance	0,614	0,905	0,758	0,661	0,862	0,883	1	-0,244	-0,413	-0,751
Contrôle	-0,212	-0,408	-0,642	-0,740	-0,234	-0,401	-0,244	1	0,826	0,090
Protection	-0,314	-0,560	-0,750	-0,744	-0,377	-0,507	-0,413	0,826	1	0,228
Conformité	-0,400	-0,631	-0,441	-0,359	-0,720	-0,604	-0,751	0,090	0,228	1
Nombre d'observations	486	1 863	2 746	2 746	2 746	2 249	2 746	2 746	2 746	2 746

* 0,4 ou plus est remarquable | 0,6 ou plus est élevé

Échelle Alpha : 0,94

QUESTIONS SUR L'ÉCHELLE D'EFFICACITÉ DU LEADERSHIP

- Je suis satisfait de la qualité du leadership qu'il/elle assure.
- Il/elle est le genre de leader que les autres devraient aspirer à devenir.
- Il/elle est un exemple de leader idéal.
- Son leadership aide cette organisation à prospérer.
- Dans l'ensemble, il/elle assure un leadership très efficace.

un Ventes / Croissance des recettes	deux Part de marché	trois Rentabilité / ROA
quatre Qualité des produits et des services	cinq Développement de nouveaux produits	six Performance globale

Figure II: Tableau de Corrélations

Les corrélations entre l'Index de Performance des Entreprises et toutes les dimensions internes du LCP sont disponibles dans la première colonne de la Figure II. Par exemple, la corrélation entre l'Efficacité du Leadership et la Performance des Entreprises est .612. Qu'est-ce que cela signifie ? Si le coefficient de corrélation est mis au carré, le résultat correspond au taux de variation de la Performance des Entreprises, qui peut être expliqué par l'Efficacité du Leadership. Lorsque .612 est mis au carré, le résultat est .376. Cela signifie que 37,6 % de la variation de la perception de la performance des entreprises peut être expliquée par l'Efficacité du Leadership. Pour plus de clarté, cette corrélation est représentée par la Figure III. Celle-ci suggère qu'il existe une corrélation significative, positive et forte. Il y est dessiné la ligne de plus haute correspondance. Cela montre qu'au fur et à mesure que l'Efficacité du Leadership augmente, la performance des entreprises s'élève aussi. Cela suggère que 37.6 % de toute la variation des notes des évaluateurs en termes des performances des entreprises peut être expliquée par les scores obtenus en Efficacité du Leadership.

Les Figures IV et V montrent des diagrammes similaires. Dans la Figure IV se trouve la corrélation entre la performance des entreprises et la dimension Relations. Cette corrélation est légèrement inférieure à celle de l'Efficacité du Leadership, mais suggère que 25 % de la variation de l'Index de Performance des Entreprises est expliquée par les compétences relationnelles du manager. La Figure V illustre la corrélation entre la dimension Performance et l'Index de Performance des Entreprises. De toutes les dimensions TLC, il s'agit de la plus forte corrélation avec la performance des entreprises. La corrélation à l'Index de Performance des Entreprises étant .614, elle revient à .377 lorsqu'elle est

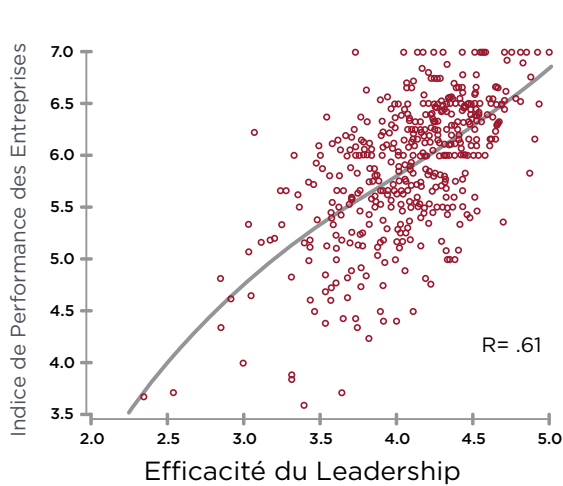


Figure III: Corrélation entre l'Efficacité du Leadership et l'Index de Performance des Entreprises

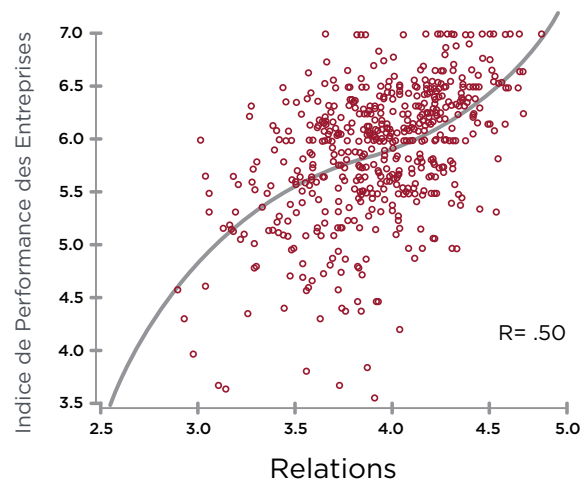


Figure IV: Corrélation entre l'Index de Performance des Entreprises et la Performance

mise au carré. Cela veut dire que 37.7 % de la variation de l'Index de Performance des Entreprises est expliquée par le score du manager dans la dimension Performance.

Vous remarquerez que les corrélations avec les dimensions Réactives sont considérablement plus basses. Au contraire, ces dimensions ont plutôt une corrélation inverse avec les dimensions Créatives. Cela semble montrer que les dimensions créatives ont un impact direct assez fort sur la Performance des Entreprises, alors que les dimensions Réactives affectent la performance de manière indirecte (dans la mesure où elles freinent les dimensions Créatives). Par exemple, le score de Performance d'un manager a un impact direct et une relation étroite avec la performance des entreprises (.61).

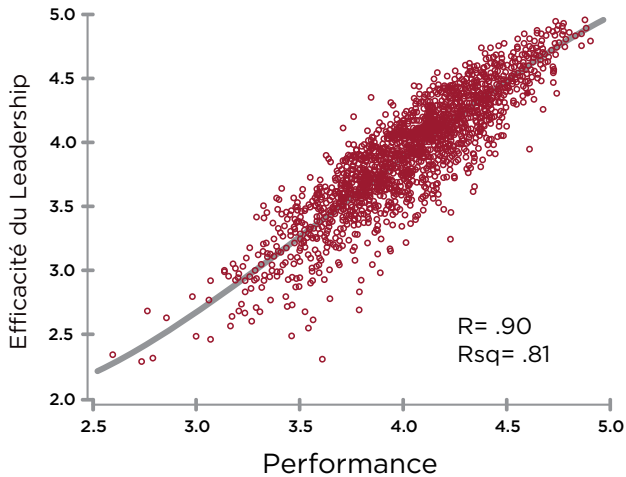


Figure V: Corrélation entre l'Efficacité du Leadership et la Performance

La dimension Conformité obtient une corrélation inverse de -0.751 avec la Performance (plus la Conformité augmente, plus la Performance baisse), c'est-à-dire que 56 % de la variation de la Performance peut être expliquée par la dimension Conformité. La Conformité influence la performance des entreprises de manière négative en réduisant la dimension Performance plus qu'en impactant directement la performance des entreprises en tant que telle. Ce schéma est aussi retrouvé dans la relation entre les dimensions Relations et Contrôle. La dimension Relations est fortement corrélée à la performance des entreprises (0.50). La dimension Contrôle est l'opposé de la dimension Relation (-0.64) et modérément opposé à la performance des entreprises (-0.21). Par conséquent, on peut en conclure que l'impact le plus négatif de la dimension Contrôle se retrouve dans la réduction

de la qualité des Relations dans l'organisation. La même analyse peut être réalisée pour les dimensions Protection et Authenticité, ainsi que Conscience de soi et Conscience des systèmes.

EFFICACITÉ DU LEADERSHIP

Les corrélations en rapport avec l'Efficacité du Leadership correspondent aux attentes. La Figure II présente des corrélations positives fortes entre l'Efficacité du Leadership et les dimensions Créatives, tout en indiquant de solides corrélations inverse avec les Dimensions Réactives. La conclusion qui s'en dégage est que les dimensions LCP peuvent très facilement prévoir l'Efficacité du Leadership. En effet, les mesures de l'Efficacité du Leadership correspondent systématiquement aux scores des performances actuelles des entreprises, soit une corrélation moyenne de 0.40 (Zenger and Folkman, 2012). Ces résultats sont cohérents avec les données de performance des entreprises perçue plus haut.

PROFILES : LES PIRES ET LES MEILLEURS

Les 486 managers de cette étude ont été classés de la plus haute à la plus basse performance des entreprises (basé sur les scores de l'Indice de Performance des Entreprises). Un Profil agrégé TLC fut généré pour les 50 managers dont les performances des entreprises étaient les plus hautes (environ 10 % des plus performants). Un autre Profil agrégé fut réalisé pour les 50 managers obtenant les scores les plus faibles. La Figure VI montre le profil agrégé des 50 managers dont les organisations reçurent les plus hauts scores de performance des entreprises. La Figure VII présente le profil agrégé des 50 managers dont les organisations reçurent les scores les plus faibles en termes de performance des entreprises. Les Figure VII et IX montrent une certaine expansion des Dimensions Internes du cercle et font référence aux dimensions présentées dans le tableau ci-dessus.

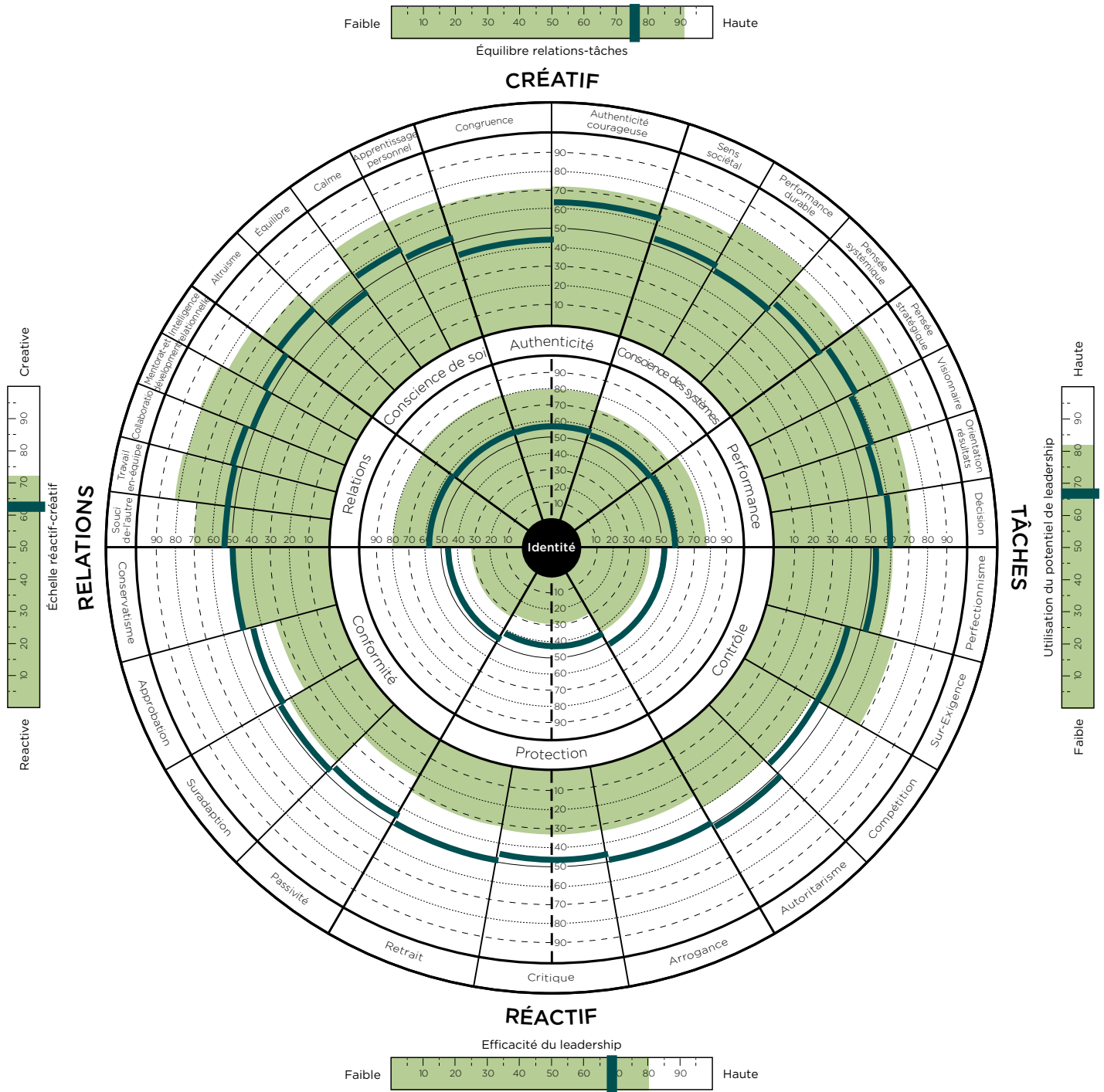


Figure VI: Profil Agrégé des managers dont l'unité appartient aux meilleurs 10 % en termes d'Indice de Performance des Entreprises

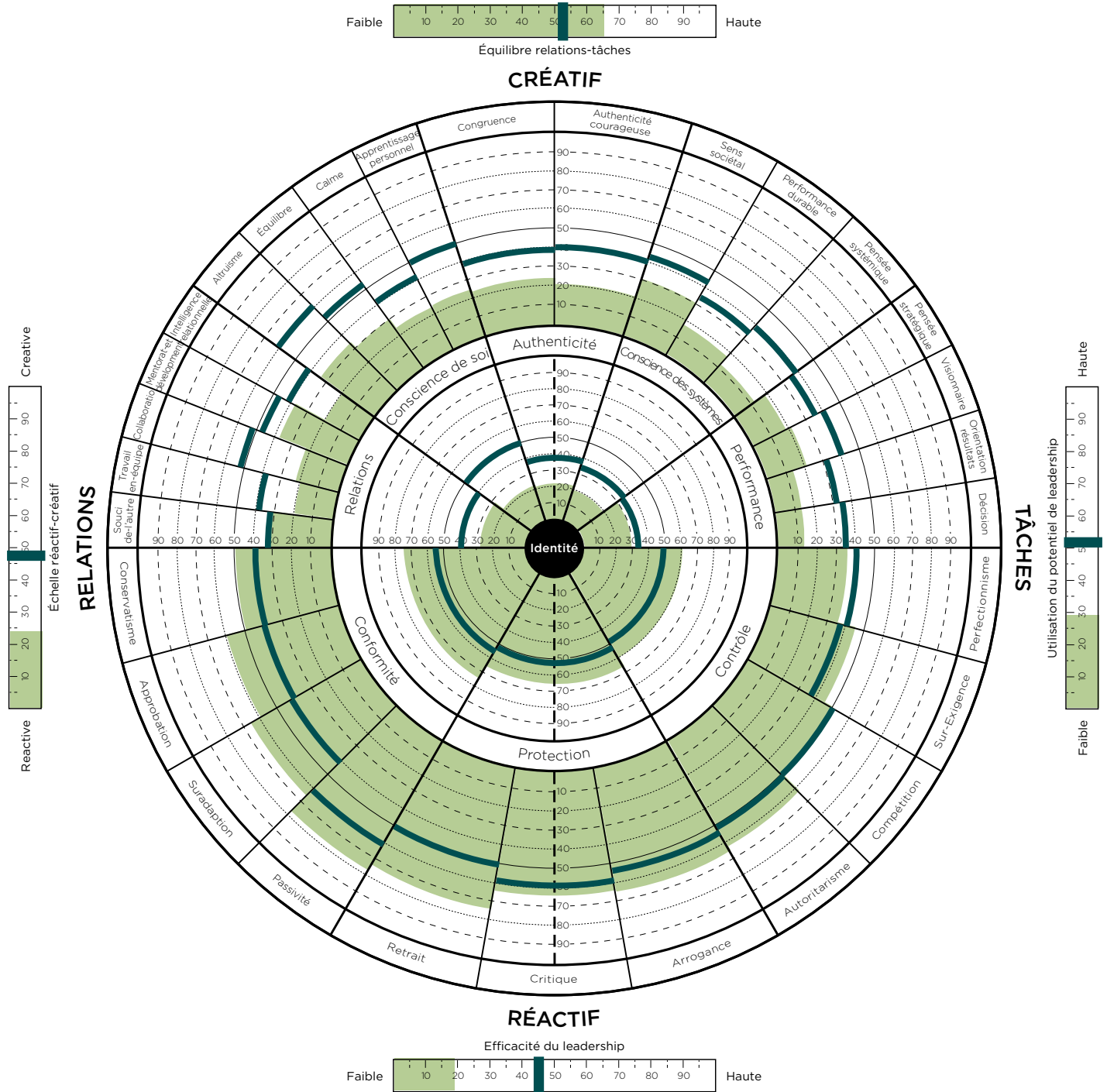


Figure VII: Profil Agrégé des managers dont l'unité appartient au 10 % du bas en termes d'Indice de Performance des Entreprises

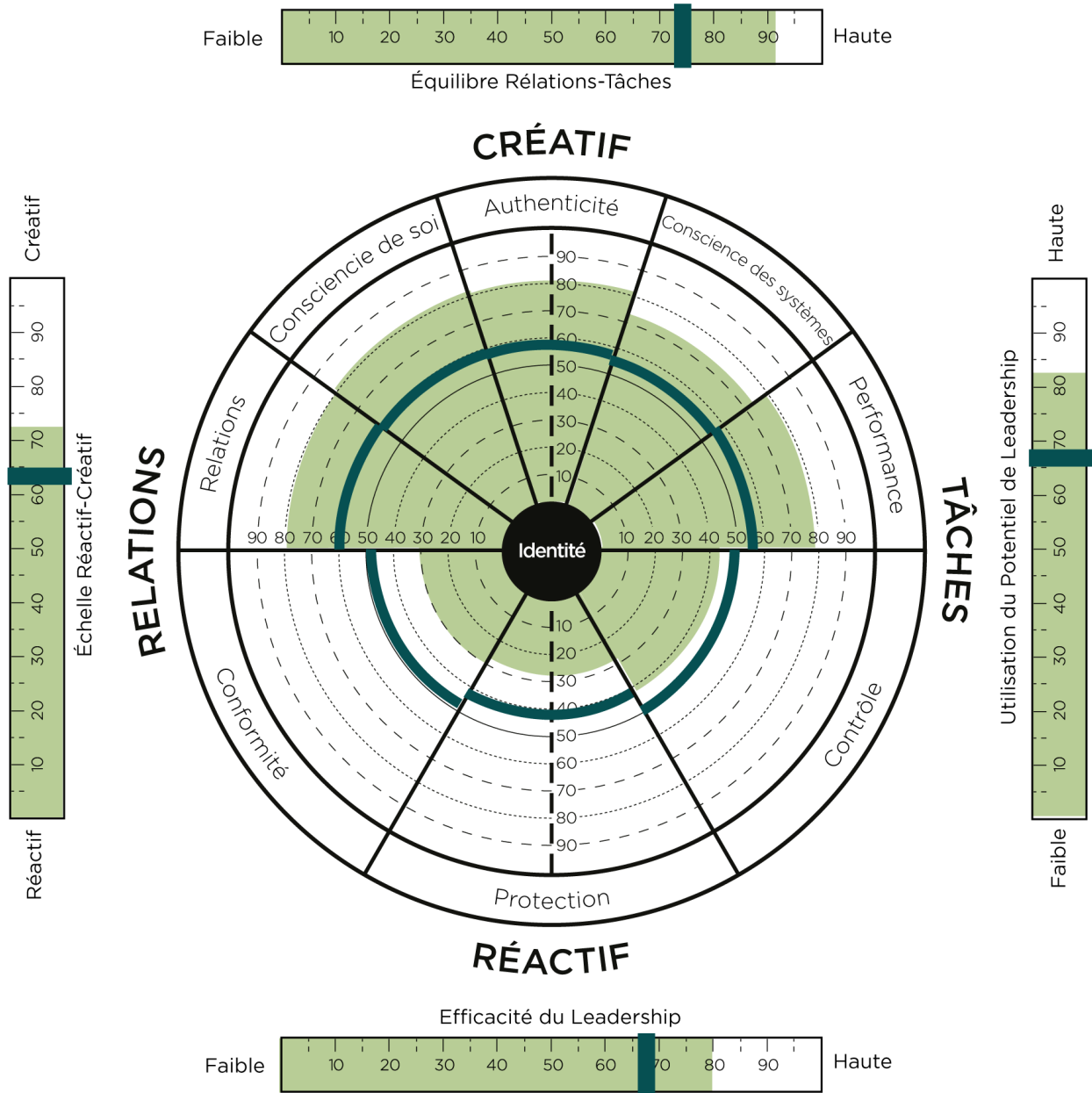


Figure VIII: Cercle Interne agrégé des managers dont l'unité appartient aux meilleurs 10 % en termes d'Indice de Performance des Entreprises

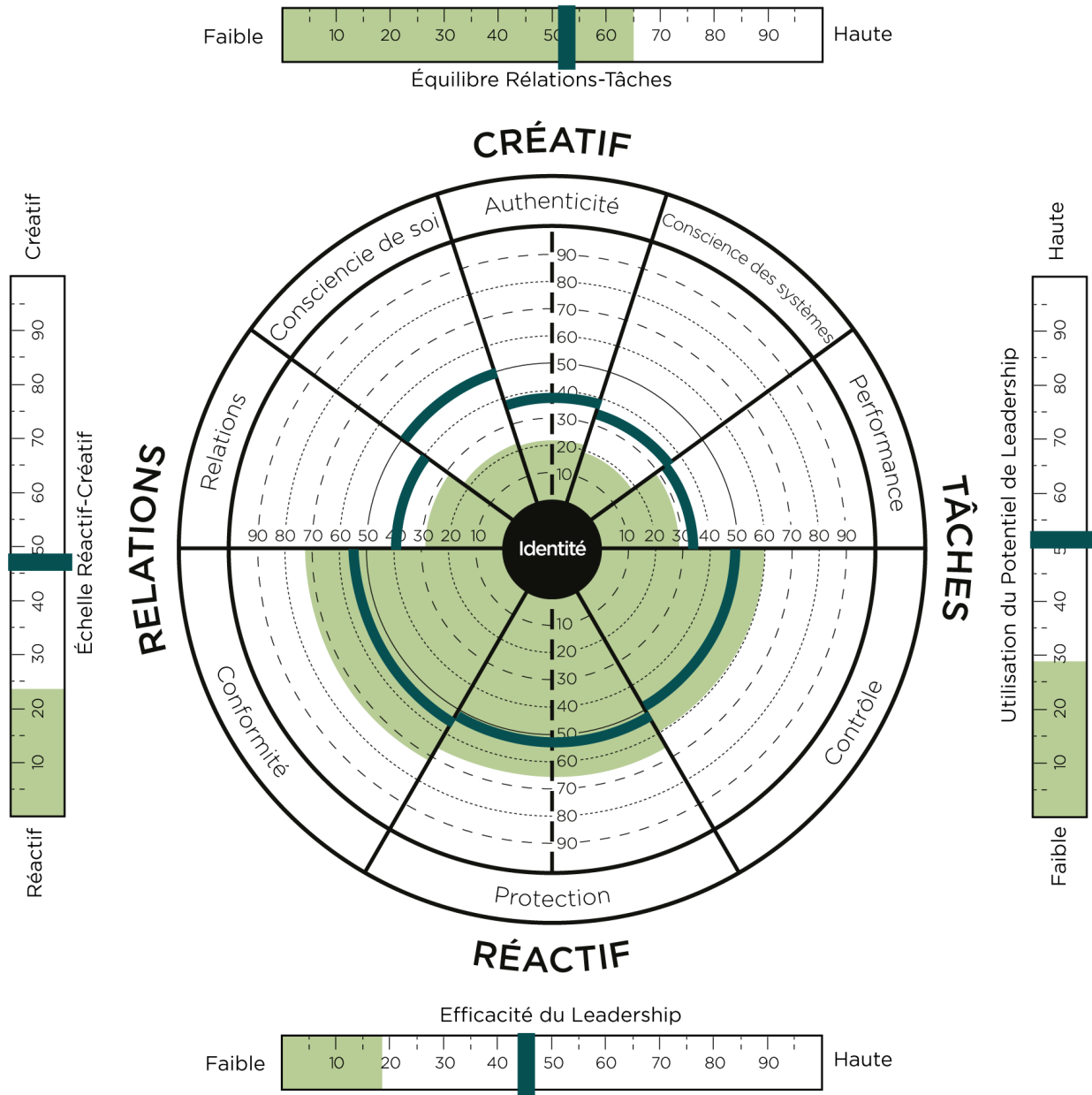


Figure IX: Profil Agrégé des managers dont l'unité appartient au 10 % du bas en termes d'Indice de Performance des Entreprises

ANALYSE ET CONCLUSION

Les résultats et leur analyse présentés ci-dessus sont importants pour deux raisons. Premièrement, cette étude apporte une contribution à la validation continue des mesures de compétences utilisées dans le Leadership Circle Profile. Deuxièmement, elle renforce le nouveau cadre du développement du leadership, plus explicite, qui est conçu dans le Leadership Circle Profile.

À la suite d'années de recherches sur sa validité, il a été démontré que le Leadership Circle Profile présente une corrélation fiable et constante, comme le prévoyait sa base théorique. En effet, cette étude démontre la même chose. Toutes les données présentées plus haut soutiennent les principaux fondements théoriques du Leadership Circle Profile. Toutes les dimensions du Cercle Interne sont corrélées d'une manière attendue. Les dimensions Créatives sont hautement corrélées les unes avec les autres ainsi qu'avec l'Efficacité du Leadership. Cela suggère que le LCP mesure un éventail de compétences pouvant facilement prévoir l'Efficacité du Leadership. Les dimensions Réactives sont inversées par rapport aux dimensions de l'autre côté du Cercle, ce qui semble montrer que le modèle sur lequel se base le Cercle est statistiquement validé (voir www.leadershipcircle.com).

Au cours de l'année écoulée, il a été demandé aux participants et aux évaluateurs du LCP de fournir leur appréciation de l'efficacité du leader évalué ainsi que de la performance de l'unité dirigée par cette personne. Ces mesures ne faisant pas partie de la structure dimensionnelle du Profil, elles établissent par conséquent une corrélation entre les dimensions du LCP et les mesures de performance du « monde réel ». De ce fait, il devient clair que le Profil mesure en fait les composants-clés de l'Efficacité du Leadership ainsi que la relation entre ces composants et les résultats de l'organisation. Ces résultats apportent des réponses à l'éternelle question « et alors ? ». La réponse à cela est que le LCP mesure clairement les compétences-clés du leadership qui font une différence remarquable en termes d'efficacité et de performance organisationnelle. De plus, les dimensions Réactives, mesurées par aucun autre outil de compétences 360°, fournissent une évaluation réaliste des croyances et compétences du leadership qui limitent le leader dans son efficacité et dans sa performance. Les données suggèrent que les dimensions Réactives impactent indirectement la performance des entreprises via les fortes corrélations inverses avec les dimensions Créatives.

À la vue de ces résultats, il est évident qu'une orientation et un comportement Créatifs dominant au sein des organisations ayant de bonnes performances, et que l'orientation et le comportement Réactifs dominant au sein des organisations peu performantes. Les graphiques des 10 % les plus hauts et les plus bas montrent sans équivoque la manière dont le Leadership Circle Profile est lié à la performance des entreprises telle que mesurée par l'Indice de Performance des Entreprises. Ces graphiques suggèrent clairement qu'à mesure que les comportements Réactifs se développent, les comportements Créatifs diminuent, ce qui provoque un impact négatif sur les performances des entreprises et l'Efficacité du Leadership. À l'inverse, une haute performance des entreprises est clairement associée à un changement de management, passant du Réactif au Créatif.

Il s'agit là d'une information importante pour la compréhension de la manière de développer les cadres individuels tout comme les équipes de leadership au sein de l'organisation.

Une autre découverte prometteuse est la relation entre la perception de soi-même et les perceptions agrégées des autres comme montré dans les deux graphiques, les Figures VI et VII (les auto-évaluations sont indiquées par une ligne rouge, et la limite de la zone verte indique la moyenne agrégée de la perception des autres). Il est évident que les managers dont les entreprises sont perçues comme peu performantes ont tendance à surestimer leur efficacité dans toutes les dimensions. Ils sous-estiment

aussi leur comportement Réactif. À l'inverse, les leaders perçus comme hautement performants ont tendance à être plus humbles dans leur auto-évaluation, ce qui est cohérent avec le Niveau 5 de leader décrit par Jim Collins dans *De la Performance à l'Excellence*.

Il est aussi intéressant de constater que le domaine le plus surnoté par les 10 % les plus bas est celui de la Conscience de soi. Les sous dimensions de Conscience de soi démontrant des plus grandes disparités sont Altruisme (qui mesure la conscience de Niveau 5, Collins, 2001) et Apprentissage (qui mesure la tendance d'un manager à développer sa conscience de soi tout au long de sa vie). Tout cela suggère une relation significative entre la conscience de soi et la perception de soi-même, ainsi qu'entre l'efficacité du leadership et les performances des entreprises. Il s'agit là d'un domaine de recherche future.

Pour conclure, les données précédentes suggèrent fortement que le Leadership Circle Profile mesure un éventail de comportements permettant de facilement déduire l'efficacité et, par conséquent, la performance des entreprises. De futures recherches porteront sur le perfectionnement de cette étude et exploreront plus en profondeur les informations fournies ici.

BIBLIOGRAPHIE

Beck, D. and Cowan C. (1995) *Spiral Dynamics: Mastering Values, Leadership and Change*. Blackwell, Oxford, UK.

Block, P. (1987) *The Empowered Manager: Positive Political Skills at Work*. Jossey-Bass, San Francisco, USA.

Burns, D. (1980) *Feeling Good: The New Mood Therapy*. Signet, New York, USA.

Collins, J. (2001) *Good to Great: Why Some Companies Make the leap...and Others Don't*. HarperCollins, New York, USA.

Ellis, A. (1988) *How to Stubbornly Refuse to Make Yourself Miserable About Anything*. Lyle Stuart, Inc., New York, USA.

Fritz, R. (1989) *Path of Least Resistance: Learning to Become the Creative Force in Your Life*. Fawcett-Columbine Books, New York, USA.

Gilligan, C. (1983) *In a Different Voice: Psychological Theory and Women's Development*. Harvard University Press, Cambridge, Mass., USA.

Hall, B. (1995) *Values Shift: A Guide to Personal and Organizational Transformation*. Twin Lights, Rockport, Mass., USA.

Horney, K. (1945) *Our Inner Conflicts: A Constructive Theory of Neurosis*. W.W. Norton & Company, New York, USA.

Kegan, R. (1994) *In Over Our Heads: The Mental Demands of Modern Life*. Harvard University Press, Cambridge, Mass., USA.

Kohlberg, L. (1981) *The Philosophy of Moral Development*. Harper & Row, New York, USA.

Miller, M., and Cook-Greuter, S.R. (1999) *Creativity, Spirituality, and Transcendence: Paths to Integrity and Wisdom in the Mature Self*, Greenwood Publishing Group, Inc., Westport, Conn., USA.

Miller, M. and Cook-Greuter, S.R. (1994) *Transcendence and Mature Thought in Adulthood: The Further Reaches of Adult Development*, Rowman & Littlefield, Inc., Lanham, Maryland, USA.

Senge, P.M. (1990) *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. Doubleday, New York, USA.

Torbert, W. (2004) *Action Inquiry: The Secret of Timely and Transforming Leadership*. Berrett-Koehler, San Francisco, USA.

Wilber, K. (2000) *A Theory of Everything: An Integral Vision for Business, Politics, Science, and Spirituality*. Shambhala, Boston, USA.

Wilber, K. (2000) *Integral Psychology: Consciousness, Spirit, Psychology, Therapy*. Shambhala, Boston, USA.

Wilber, K. (1999) *One Taste: Daily Reflections on Integral Spirituality*. Shambhala, Boston, USA.

Wilson, L. (2004) *Play to Win, Revised Edition: Choosing Growth Over Fear in Work and Life*. Bard Press, Austin, Texas, USA.

Zenger, J.H., and Folkman, J. (2002) *The Extraordinary Leader: Turning Good Managers into Great Leaders*. The McGraw-Hill Companies, New York, USA.

BIOGRAPHIE

Bob Anderson est le président et le directeur de la création de The Leadership Circle, LLC. Il a plus de 20 ans d'expérience dans la conception et la facilitation de programmes de développement du leadership. Bob est le créateur du Leadership Circle Profile et de tous les outils et ateliers associés. Il est membre du corps enseignant du Mendoza College of Business de l'université de Notre Dame.

E-mail: randerson@theleadershipcircle.com.