



Circumplex Leadership Scan 360°

Rapport de Feedback

Sample

Rapport imprimé: 17 janvier 2025

Auto-description complétée: 26 août 2024

Type de rapport: CLS360 rapport de feedback

CLS-FB: fr v3.2 | N: be v1.0

Confidentialité

Les rapports sont mis à la disposition exclusive des parties comme convenu dans le contrat avec le client (organisation). Il s'agit en principe uniquement de l'individu concerné, sauf accord contraire avec le client et tel que communiqué explicitement à l'individu concerné. Pour plus d'informations sur la réglementation applicable en matière de respect de la vie privée, consultez le site internet de Interpersonal Solutions Group Pty. Ltd.

Copyright

Copyright © 2007-2025. Tous droits réservés. Aucune partie du présent rapport, y compris notamment mais pas exclusivement les questions de CLS360, les normes, les échelles ou le circumplex, ne peut être utilisée, reproduite, stockée dans un système d'extraction ou transmise sous quelque forme que ce soit ou par quelque procédé que ce soit, par un moyen électronique, mécanique, photocopie, enregistrement ou autre, sans autorisation préalable de l'éditeur, Perco bv. Toute demande de renseignement peut être adressée à Perco à l'adresse info@perco.be.

Le CLS360 appartient à Perco bv et fait l'objet d'une licence non-exclusive accordée à Interpersonal Solutions Group Pty. Ltd (à l'exception de la Belgique et des Pays-Bas). Les huit noms de style du circumplex du leadership (CLS360) sont conjointement détenus par Perco bv et Reinout E. De Vries.

Limite de responsabilité | Clause de non-responsabilité

Bien que l'éditeur et l'auteur de ce test aient fait de leur mieux pour établir le présent rapport, ils ne sont ni représentants ni garants de l'exactitude ou de l'exhaustivité de son contenu et n'offrent aucune garantie quant à la valeur marchande et à la pertinence de celui-ci dans un but particulier. Les conseils et les stratégies formulés dans le présent document peuvent ne pas convenir à votre situation. Veuillez consulter un professionnel le cas échéant. L'éditeur et l'auteur déclinent toute responsabilité vis-à-vis d'un manque à gagner ou de tout préjudice, y compris mais pas exclusivement, de tout dommage particulier, direct ou indirect. Le présent rapport a pour objectif de fournir des informations précises et sûres sur la base des travaux de recherche consultés mentionnés dans le Manuel technique du CLS360, sur le sujet traité.

Contenu

Section 1

Introduction 5

1.1 Leadership – un effort interpersonnel	6
1.2 Le triangle du leadership	7
1.3 Le rapport de feedback Circumplex Leadership Scan 360° (CLS360)	8

Section 2

Circumplex Leadership Scan 360° 9

2.1 Cadre CLS360	10
2.2 Styles de leadership CLS360	12
2.3 Comment lire votre rapport	17

Section 3

Résumé des résultats 23

3.1 Résumé des résultats du circomplexe	24
---	----

Section 4

Graphiques de l'auto-description 27

4.1 Votre auto-description	28
4.2 Votre auto-description idéale	29
4.3 Commentaires textuels	31
4.4 Feedback par question	32

Section 5

Graphiques de vos répondants 37

5.1 Vos répondants	38
5.2 Résumé par groupe de répondants	39
5.3 Moyenne du total des répondants	40
5.4 Graphiques des circomplexes en détail	42
5.5 Commentaires textuels	48
5.6 Feedback par question	51

Références 83

Section 1

Introduction

1.1 Leadership – un effort interpersonnel

Essayer de définir le leadership est une tâche difficile. Dès l'Antiquité, les penseurs ont tenté de conceptualiser l'essence du leadership. Cette notion est souvent définie par les qualités, les points forts et les attributs personnels du leader; ses rôles, comme celui de guerrier, de héros ou de chaman; ou ses valeurs et ses traits personnels, comme l'intégrité, le charisme, la grandeur etc.

Malgré l'accent mis sur l'individu, le leadership n'est pas, par définition, une activité solitaire. Il requiert l'implication d'autres personnes, que celles-ci soient des employés, des fidèles, la communauté ou même les membres de la famille. Les leaders expriment leur leadership uniquement dans le cadre de relations avec d'autres personnes. Au cœur de la pensée actuelle du leadership réside l'idée d'*influence*. En effet, le rôle unique d'un leader est d'influencer les autres – si vous n'avez pas d'influence, vous ne dirigez pas. L'influence liée au leadership est présente partout autour de nous: les CEO emmènent leurs entreprises vers de nouveaux horizons, les responsables politiques façonnent la politique publique vers un avenir plus durable, une famille aspire à

des jours heureux et plus prospères. En outre, influencer les autres, quel que soit notre rôle, consiste à interagir avec eux, ce qui s'exprime uniquement dans notre comportement interpersonnel.

L'on pourrait même dire que le leadership *est* notre comportement interpersonnel. La manière dont nous nous comportons vis-à-vis des autres et la façon dont les autres y réagissent déterminent notre influence en toute situation et représentent, en fin de compte, la mesure de notre leadership.

Votre rapport CLS360 fournit un feedback sur vos comportements interpersonnels de leader. Il mesure précisément comment vous considérez vos comportements de leader et comment vous aimeriez diriger. Un feedback de vos cadres supérieurs, collaborateurs directs, collègues et autres parties prenantes – appelé *feedback 360°* – montre clairement la manière dont d'autres personnes ressentent votre comportement de leader, à travers huit styles d'interaction différents. Ces informations vous aideront à mieux interpréter votre attitude, vos effets sur les autres ainsi que leurs éventuelles réactions et à mieux connaître votre influence et, enfin, votre efficacité en tant que leader.

L'influence liée au leadership est présente partout autour de nous : les CEO emmènent leurs entreprises vers de nouveaux horizons, les responsables politiques façonnent la politique publique vers un avenir plus durable, une famille aspire à des jours heureux et plus prospères.

1.2 Le triangle du leadership

La recherche sur le leadership nous apprend qu'il existe au moins trois composants qui interagissent pour déterminer un comportement: le leader, les personnes avec lesquelles il/elle interagit et le contexte.

Il existe un large consensus parmi les psychologues universitaires pour dire que le comportement est le résultat du produit: personnalité x environnement. Tout comme les biologistes et les scientifiques médicaux réalisent de plus en plus que le comportement et le caractère des êtres vivants, y compris des êtres humains, sont le résultat de l'interaction complexe entre la personnalité et l'environnement, les spécialistes du leadership prennent conscience que cette interaction joue également un rôle dans le leadership. Ce principe peut être décrit comme le « triangle du leadership ».

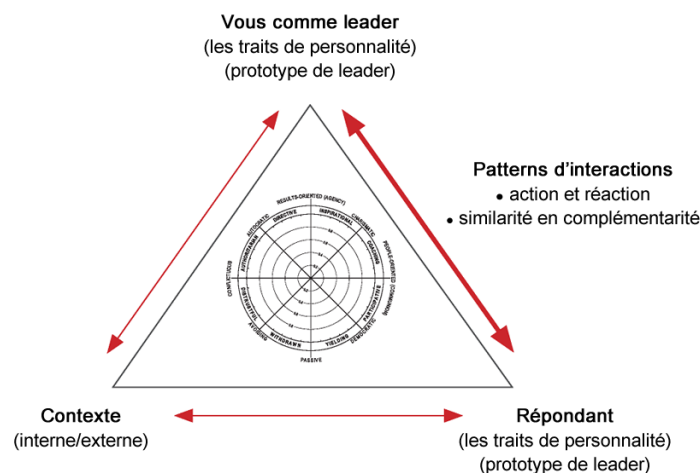


Figure 1: Le triangle du leadership

Le leader

Le rôle du *leader* dans l'interaction est influencé par ses traits de personnalité, son humeur, son niveau de stress, son degré de fatigue et son attitude par rapport au leadership ('selon moi, qu'est-ce qu'un bon leader prototypique?').

La grande majorité des chercheurs universitaires s'accordent à dire que les traits de personnalité sont contenus dans au moins cinq grandes dimensions: les Big Five ou le modèle des cinq grands facteurs de la personnalité, ou, comme le révèle des études plus récentes, six grandes dimensions (à savoir les cinq grands facteurs précités plus un). Par ailleurs, la recherche a démontré des relations entre certaines de ces cinq dimensions de la personnalité et certains styles de leadership.

Le contexte

Le *contexte*, le cadre, la situation ou l'environnement dans lequel nous agissons peut avoir une grande influence sur notre comportement.

Au travail, celui-ci peut varier selon le contexte externe, comme un ralentissement économique, une législation restrictive, une concurrence féroce associée à la pression du temps. Ces éléments poussent naturellement les leaders à adopter une attitude directive et une position forte. Le contexte interne, tel que le leadership, la culture de l'organisation (à savoir les attitudes envers le leadership et les styles dominants au sein de l'organisation) ou le système de compensation, joue également un rôle. Il sera, par exemple, difficile pour un leader qui croit dans les vertus du coaching et de la participation de se montrer ferme dans une culture de leadership autocratique. Enfin, un contexte peut être considéré comme très fort voire exigeant si la pression pour développer un style particulier de leadership y est tellement grande qu'elle entraîne la suppression des préférences personnelles et l'adoption par les leaders du comportement souhaité par la culture de l'entreprise.

Le répondant

La personnalité et le comportement des *répondants* ont également un effet sur le leader et la perception du leader par les répondants est également colorée. Ceci peut être expliqué par les traits de personnalité et l'humeur propres au répondant ainsi que par les espoirs qu'il met dans ou les attributs qu'il attend d'un leader (leader prototype).

Le triangle du leadership offre un cadre utile pour comprendre votre rapport de feedback Circumplex Leadership Scan 360° (CLS360).

La recherche sur le leadership nous apprend qu'il existe au moins trois composants qui interagissent pour déterminer un comportement : le leader, le contexte et les répondants.

1.3 Le rapport de feedback Circumplex Leadership Scan 360° (CLS360)

Le CLS360 est une évaluation scientifique fondée et rigoureuse des styles et des comportements de leadership, conçue pour les leaders – ceux qui dirigent une équipe avec des collaborateurs directs. Ce test se base sur 116 questions pour mesurer huit styles de leadership répartis dans quatre quadrants: charismatique, démocratique, évitant et autocratique (section 2). Contrairement à d'autres enquêtes sur le sujet, celle-ci cible l'ensemble des styles et comportements de leadership.

Le rapport de feedback CLS360 est extrêmement utile, car il donne aux leaders des informations sur la manière dont leur comportement est perçu par les autres. Ce feedback s'appuie sur des informations recueillies à l'aide de trois formulaires d'enquête CLS360:

- **Auto-description CLS360** – complétée par un leader afin de déterminer sa perception des styles et comportements de leadership qui le caractérisent.
- **Auto-description idéale CLS360** – complétée par un leader en vue de définir sa perception des styles et des comportements de leadership idéaux.
- **Description par les répondants CLS360** – complétée par des personnes sélectionnées par un leader en vue de décrire leur perception du style et du comportement actuels du leader.

Le feedback est présenté en différentes sections qui décrivent le leader:

- *Auto-description*: les styles et comportements de leadership auxquels le leader aimerait idéalement ressembler et ceux qui, selon lui, le représentent aujourd'hui, chaque partie étant illustrée par un graphique circulaire appelé circumplexe du leadership (section 4) ;
- *Description par les répondants*: les styles et comportements de leadership caractérisant actuellement le leader tel qu'il est vu par des acteurs clés comme son leader, ses collaborateurs directs, ses collègues et ses clients. Le tout offrant au leader un feedback 360°. Les résultats sont donnés à la fois au niveau du groupe des parties prenantes (à savoir le(s) cadre(s) supérieur (s), les collaborateurs directs, les collègues et les clients) et, lorsque le répondant y a consenti, au niveau individuel. Ils sont également présentés sur le circumplexe du leadership. Le feedback comprend en outre un aperçu des comportements spécifiques à proscrire, à adopter et à utiliser avec prudence ainsi que les commentaires textuels des répondants du leader (section 5).

Le rapport de feedback CLS360 est extrêmement utile, car il donne aux leaders des informations sur la manière dont leur comportement est perçu par les autres.

Section 2

Circumplex Leadership Scan 360°

2.1 Cadre CLS360

Le leadership concerne l'interaction interpersonnelle entre le leader et les personnes dirigées. Les chercheurs en personnalité ont identifié deux dimensions pour caractériser cette interaction interpersonnelle: *Le motif de soi* (appelé *Agency* dans la littérature scientifique) et *le motif d'affiliation* (tourné vers les autres et appelé *communion* dans la littérature scientifique).

Ces deux dimensions constituent la base d'une des conceptualisations les mieux connues de la théorie interpersonnelle – le *circumplexe interpersonnel*. Le **Circumplex Leadership Scan 360° (CLS360)** est un modèle intégré, global et permanent des styles de leadership.

Le CLS360 s'inscrit dans le prolongement de la tradition du circumplexe interpersonnel. Ce modèle géométrique comportant deux coordonnées cartésiennes fournit à la fois une définition du domaine interpersonnel du leadership et un cadre intégré, global et permanent des styles de leadership. Il s'agit ainsi du modèle appelé le circumplexe du leadership.

Sur le CLS360, le motif de soi ou la dimension *orientée résultats* est placée sur l'axe vertical ou l'axe des y, tandis que le motif d'affiliation ou la dimension *orientée personnes* figure sur l'axe horizontal ou l'axe des x. Ces axes principaux doivent être perpendiculaires entre eux (90° angle) comme première exigence d'un circumplexe vrai et scientifique. Ces deux axes divisent ensuite le circumplexe en quatre quadrants, qui sont eux-mêmes chacun divisés en deux, formant des octants de huit échelles placées à égale distance dans une structure circulaire autour du circumplexe, représentant ainsi huit styles d'interactions différents (figure 2). D'un point de vue mathématique, le milieu de chacun de ces huit octants doit être situé à 45 degrés du milieu des octants adjacents. Il existe un rapport inverse entre les styles mentionnés aux pôles opposés des axes. Les styles placés aux pôles orthogonaux (angle droit) sont sans rapport l'un avec l'autre, tandis que ceux figurant côte à côte sont étroitement liés. Le CLS360 satisfait à ces quatre critères et donne une mesure pour chacun des huit styles de leadership et comportements interpersonnels.

Le quadrant supérieur droit, appelé *charismatique*, couvre les comportements forts aussi bien par rapport au motif de soi que par rapport au le motif d'affiliation. Le quadrant supérieur gauche, appelé *autocratique*, et le côté gauche du circumplexe représentent le côté négatif ou sombre du leadership. Le quadrant inférieur gauche, *évitant*, comprend des comportements faibles par rapport aux deux motifs. Le quadrant inférieur droit, *démocratique*, est caractérisé par des leaders qui supervisent à distance, suivent les résultats et ne corrigent que lorsque c'est nécessaire. Toutes les formes de comportement de leadership peuvent également être vues comme un mélange particulier de ces deux dimensions de base.

Les couleurs vert, orange et rouge représentent un *feu de signalisation*, une métaphore qui reflète les conclusions de la recherche ainsi que les résultats du *groupe norme*. Les styles verts – *inspirant*, *coachant* et *participatif* – constituent des résultats positifs, tels que décrits dans la littérature scientifique sur le sujet. Les styles rouges – *autoritaire*, *méfiant* et *retiré* –,

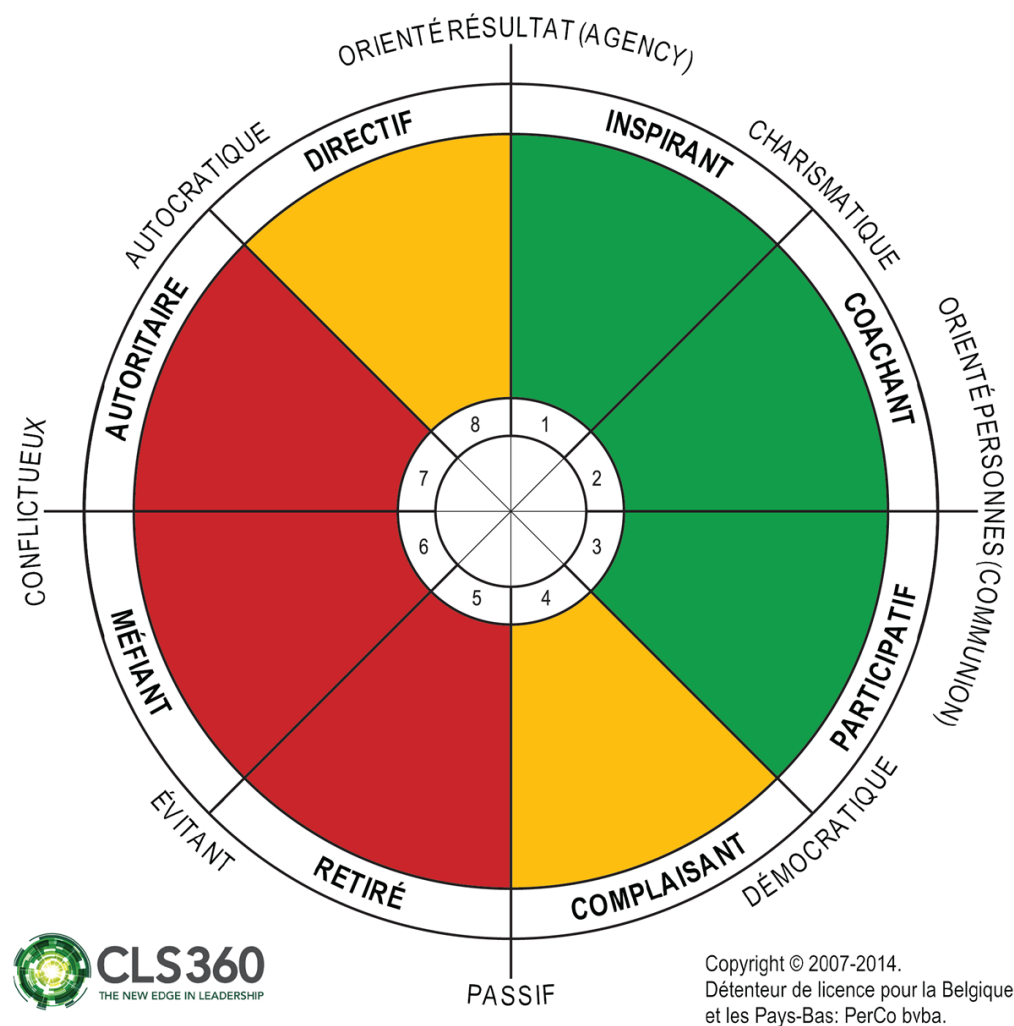


Figure 2: Circumplex Leadership Scan 360° (CLS360)
Le circumplexe du leadership

bien qu'ils puissent faire partie de l'éventail des comportements du leader, révèlent des résultats moins souhaitables. Les styles orange – *directif et complaisant* – peuvent être appropriés dans certaines situations, mais doivent être utilisés avec prudence et modération.

Le CLS360 permet aux leaders d'obtenir un véritable feedback 360° sur les styles et les comportements de leadership grâce à une auto-évaluation et une évaluation réalisée par d'autres personnes, d'où son nom *CLS360*.

Un élément déterminant du CLS360 est la flèche ou *vecteur*, qui désigne la direction et la mesure dans laquelle le leader combine l'ensemble des huit styles. Le vecteur donne de nombreuses informations sur l'éventail des comportements du leader ainsi que sur la flexibilité avec laquelle il les utilise. Il révèle le style interpersonnel général de leadership, tel que représenté par les deux dimensions du motif de soi, sur l'axe vertical, et du motif d'affiliation, sur l'axe horizontal (voir figure 3).

Origines du circumplexe interpersonnel et du CLS360

Le *circumplexe interpersonnel* est inspiré de la théorie interpersonnelle de Harry Stack Sullivan (1953), de la théorie sociologique de George Herbert Mead (1934) et a été rendu plus explicite et accessible par Timothy Leary (1957).

Leary et son équipe de recherche ont introduit le classement circulaire des variables, connu sous le nom de « cercle interpersonnel » ou circumplexe. Il a également mis en évidence que la personnalité et les comportements des individus ne pouvaient être pleinement compris que dans un contexte interpersonnel. D'autres chercheurs ont considérablement amélioré et développé le travail original de Leary et son cercle interpersonnel. C'est notamment le cas de Wiggins (1979) qui a mis au point l'*Interpersonal Adjectives Scale* (IAS) utilisant les adjectifs de traits de personnalité du domaine interpersonnel.

En 2006, un projet de recherche a été lancé afin d'étudier la possibilité ou non de représenter le comportement de leader sur le circumplexe interpersonnel. Une thèse de doctorat réalisée par Marleen Redeker a été supervisée et soutenue grâce à une collaboration entre le milieu universitaire et celui des affaires, réunissant l'Université libre d'Amsterdam et Perco - expert en développement de leadership. Parmi les principaux chercheurs, l'on peut citer Danny Rouckhout de l'Université d'Anvers, le Professeur Filip De Fruyt de l'Université de Gand, le Professeur Reinout E. de Vries de l'Université libre d'Amsterdam et Patrick Vermeren de Perco.

Les résultats de ces travaux de recherche ont été publiés en décembre 2012 et ont démontré que le circumplexe interpersonnel pouvait servir à représenter un large éventail de comportements de leadership sur un modèle intégré unique – le CLS360.

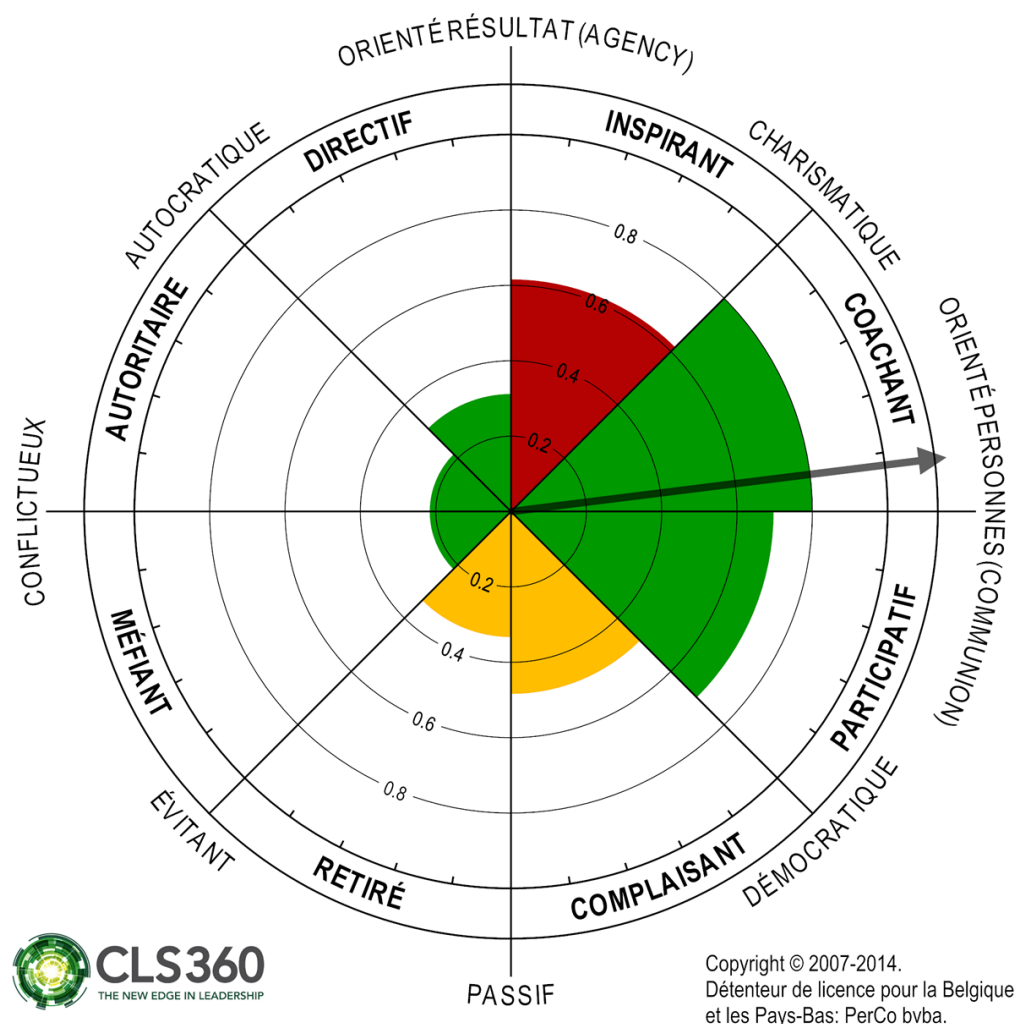


Figure 3: Résultats de l'échantillon – Circumplex Leadership Scan 360° (CLS360)
Le circumplexe du leadership

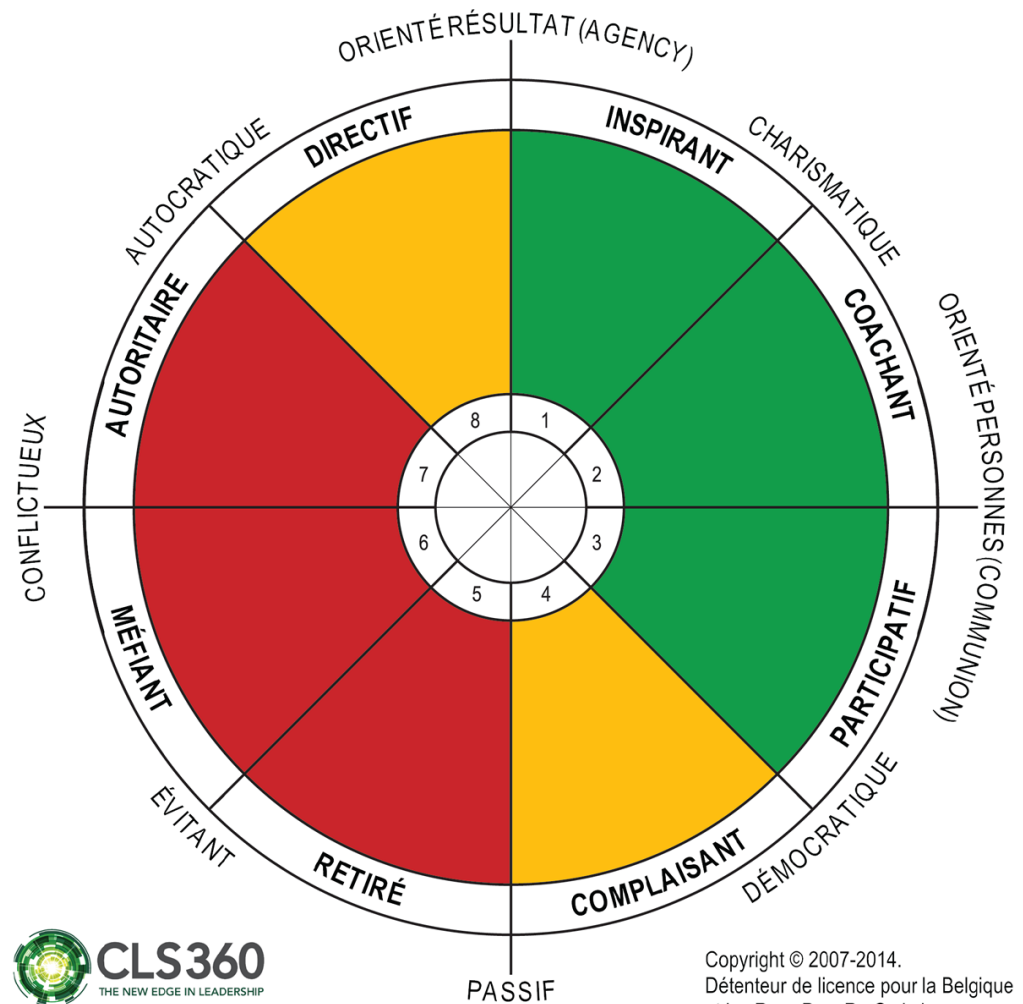
2.2 Styles de leadership CLS360

Le CLS360 est divisé en quatre quadrants qui permettent de regrouper très clairement les résultats dans des catégories plus générales. Chaque quadrant est ensuite encore divisé en octants, décrivant huit styles de leadership différents. Chaque style de leadership varie en termes du motif de soi et du motif d'affiliation.

En partant du pôle positif (supérieur) du motif de soi et en suivant le sens des aiguilles d'une montre, on aperçoit:

- le quadrant charismatique qui comprend les styles de leadership inspirant et coachant;
- le quadrant démocratique qui inclut les styles de leadership participatif et complaisant;
- le quadrant évitant qui couvre les styles de leadership retiré et méfiant;
- le quadrant autocratique qui englobe les styles de leadership autoritaire et directif.

Ces quadrants et ces styles, ou octants, sont détaillés aux pages suivantes.



Copyright © 2007-2014.
Détenteur de licence pour la Belgique
et les Pays-Bas: PerCo bvba.

Les styles charismatiques

Le quadrant charismatique contient les styles de leadership inspirant et coachant, qui sont caractérisés par des comportements forts pour le motif de soi ou l'orientation résultats (inspirant) et forts pour le motif d'affiliation ou l'orientation personnes (coachant). Les leaders qui adoptent ces styles sont régulièrement décrits comme étant *assertifs*.

Les styles inspirant et coachant, souvent appelés transformationnels, sont associés à un intérêt particulier pour les objectifs plus élevés; la cordialité et la capacité à convaincre, la motivation, la stimulation intellectuelle et la compréhension des autres.

Ces styles coïncident le plus avec la satisfaction et la motivation des employés, leur capacité à faire des efforts et l'efficacité du leader basée sur des critères de rendement organisationnel et des évaluations réalisées par les cadres supérieurs.

Le style inspirant

Il s'agit du style qui relève le plus du motif de soi dans le quadrant charismatique. Les leaders inspirent et encouragent les autres par leurs actions assertives, leur courage et leurs messages clairs.

Les comportements typiques pour le style inspirant sont:

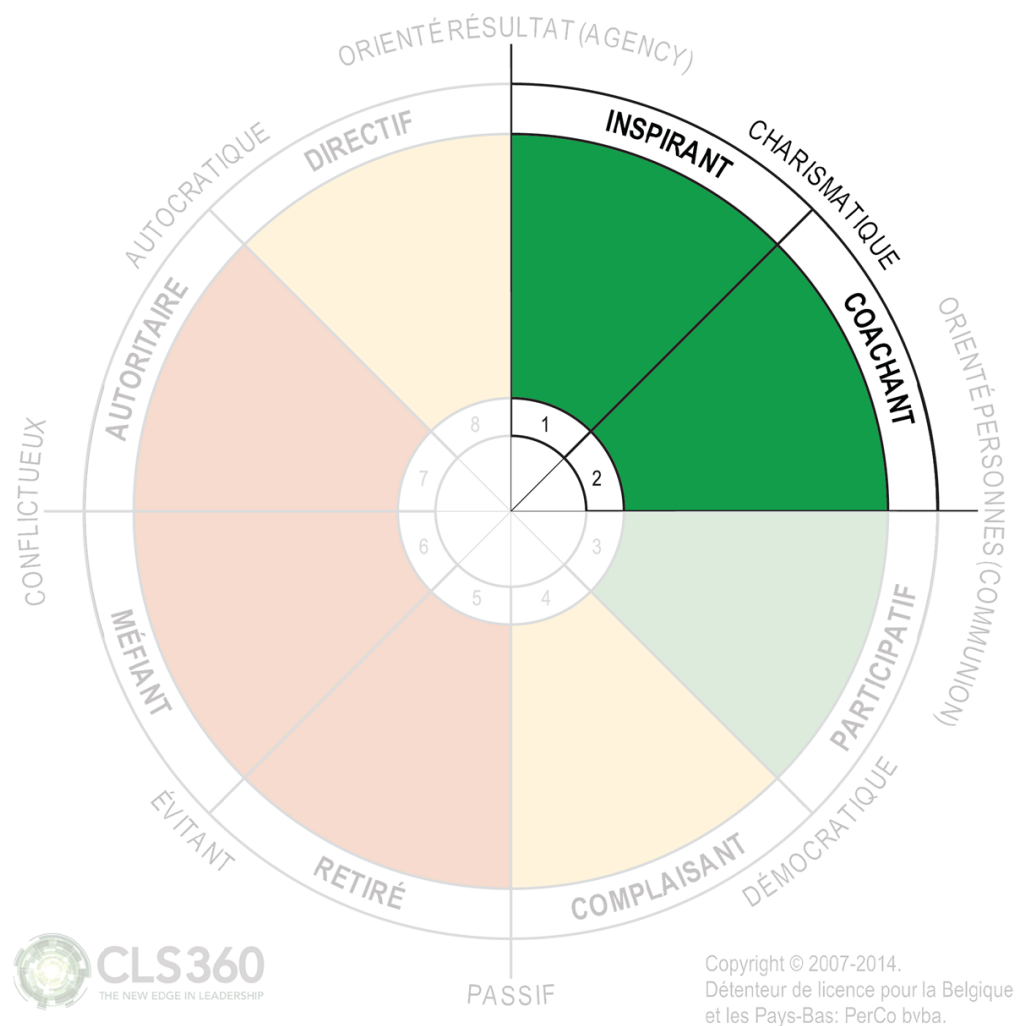
- Communiquer clairement au sujet de la vision (quoi et pourquoi)
- Donner des instructions claires si la situation l'exige
- Agir fermement en cas de problèmes de rendement et/ou d'organisation
- Diriger clairement les personnes et les conversations
- Encourager la stimulation intellectuelle, par exemple, en remettant en cause les procédures ou le statu quo

Le style coachant

Cet aspect plus 'motif d'affiliation' du charisme a tendance à se caractériser par une démonstration de reconnaissance envers les autres. Les leaders coachants accordent de l'attention aux employés et passent du temps en leur compagnie, ce qui en fait le style de leadership préféré des collaborateurs.

Les comportements typiques pour le style coachant sont:

- Aider les employés à court terme; favoriser leur développement à long terme
- Impliquer les collaborateurs dans le travail et leur donner l'occasion de prendre des initiatives
- Libérer du temps pour les employés, par exemple en parlant de leur travail ou de leur développement
- Médier en cas de conflits
- Être ouvert aux idées des autres et au feedback



Les styles démocratiques

Le quadrant démocratique inclut les styles de leadership participatif et complaisant, qui sont marqués par des comportements forts par rapport au motif d'affiliation (participatif) et relativement faibles par rapport au motif de soi (complaisant).

Les leaders présentant ces styles sont fréquemment décrits comme pouvant facilement s'adapter. Ce type de leader implique souvent les employés dans les discussions et la prise de décision. Il supervise à distance, contrôle les résultats et ne prend des actions qu'en cas de besoin. Les chercheurs en leadership considèrent ces styles comme un 'leadership par exception - actif'. Toutefois, cette attitude n'est efficace que si des normes et des orientations ont été définies au préalable, ce qui requiert des comportements typiques des styles inspirant et directif. Par conséquent, le style participatif obtient des notes élevées en ce qui concerne la satisfaction des collaborateurs en général et la satisfaction par rapport au leader en particulier; il conduit en outre à des meilleures décisions de groupe et moins de stress.

Le style participatif

Les leaders impliquent les membres de l'équipe dans les processus de prise de décision; ils acceptent facilement et intègrent les propositions des employés et témoignent également d'une compréhension des sentiments des collaborateurs. Ce style de leadership est souvent présenté comme un style d'*empowerment*.

Les comportements typiques pour le style participatif sont:

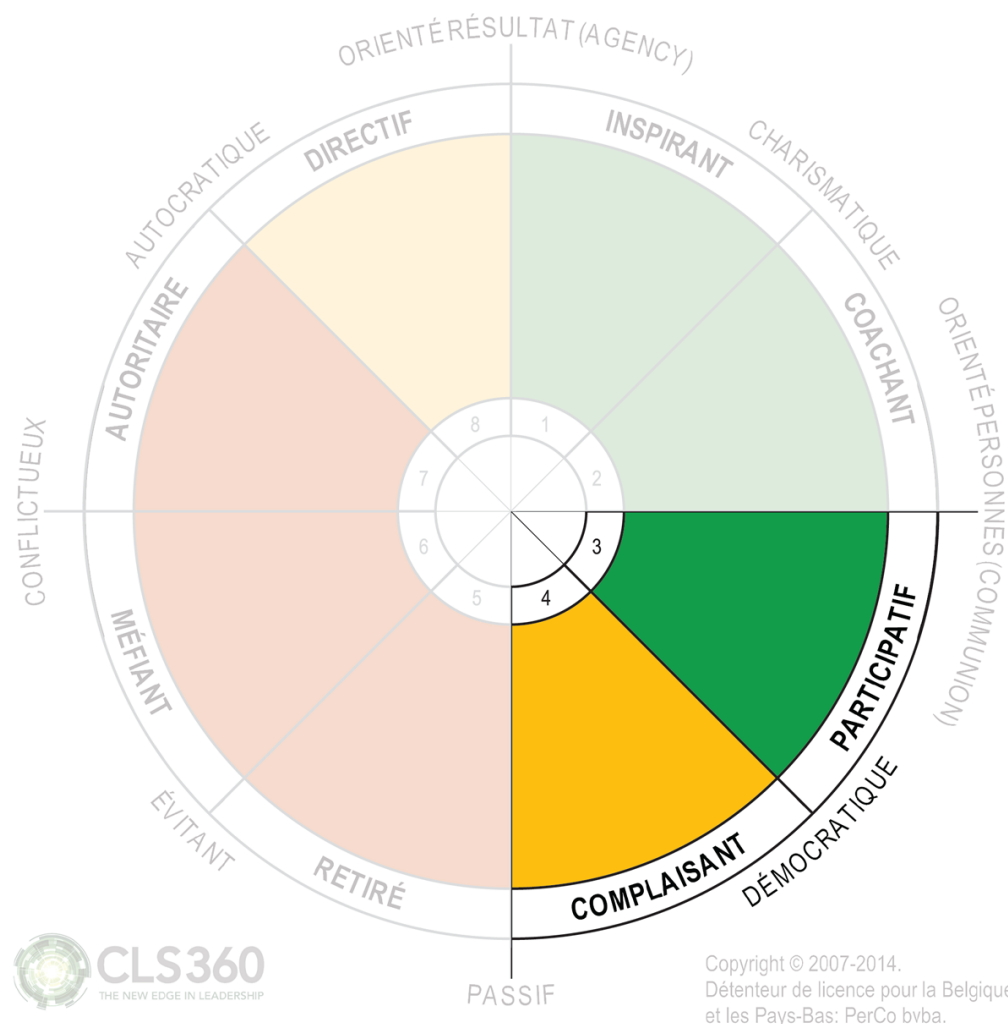
- Être modeste, calme et patient
- Demander et écouter les opinions des employés
- Entraîner les collaborateurs dans le processus de prise de décision
- Donner de la marge aux employés dans le cadre de l'exécution de leurs tâches
- Encourager les discussions de groupe

Le style complaisant

Les leaders sont très flexibles lorsqu'ils interagissent avec les employés, mais ne les guident et ne les orientent parfois pas assez. Le style complaisant peut être approprié lorsque les employés sont très expérimentés et autonomes ou, plus rarement, si les collaborateurs ont besoin de flexibilité, par exemple, lorsqu'ils ont un enfant malade. Toutefois, s'il est utilisé trop souvent, ce style compromet l'efficacité à long terme.

Les comportements typiques pour le style complaisant sont:

- Essayer de plaire aux employés (parfois de trop)
- Permettre aux employés, de manière occasionnelle, de prendre l'initiative
- Éviter d'être le centre de l'attention
- Être trop flexible avec les normes et les règles
- Ne pas affronter les gros problèmes



Les styles évitants

Le quadrant évitant comprend les styles de leadership retiré et méfiant et est marqué par des comportements faibles par rapport au motif de soi et par rapport au motif d'affiliation. Les leaders qui adoptent ces styles sont souvent décrits comme *passifs*.

Globalement, il s'agit d'un 'non-leadership' ou d'une esquivance face à ses responsabilités de leader. Le leader qui adopte ces styles – certainement, aux yeux des collaborateurs – agit trop tard ou lorsque les problèmes ont déjà pris de l'ampleur.

Le style retiré

Les leaders sont personnellement et professionnellement absents et manquent de courage. Ce style mène à la démotivation et les employés se sentent quelque peu perdus.

Les comportements typiques pour le style retiré sont:

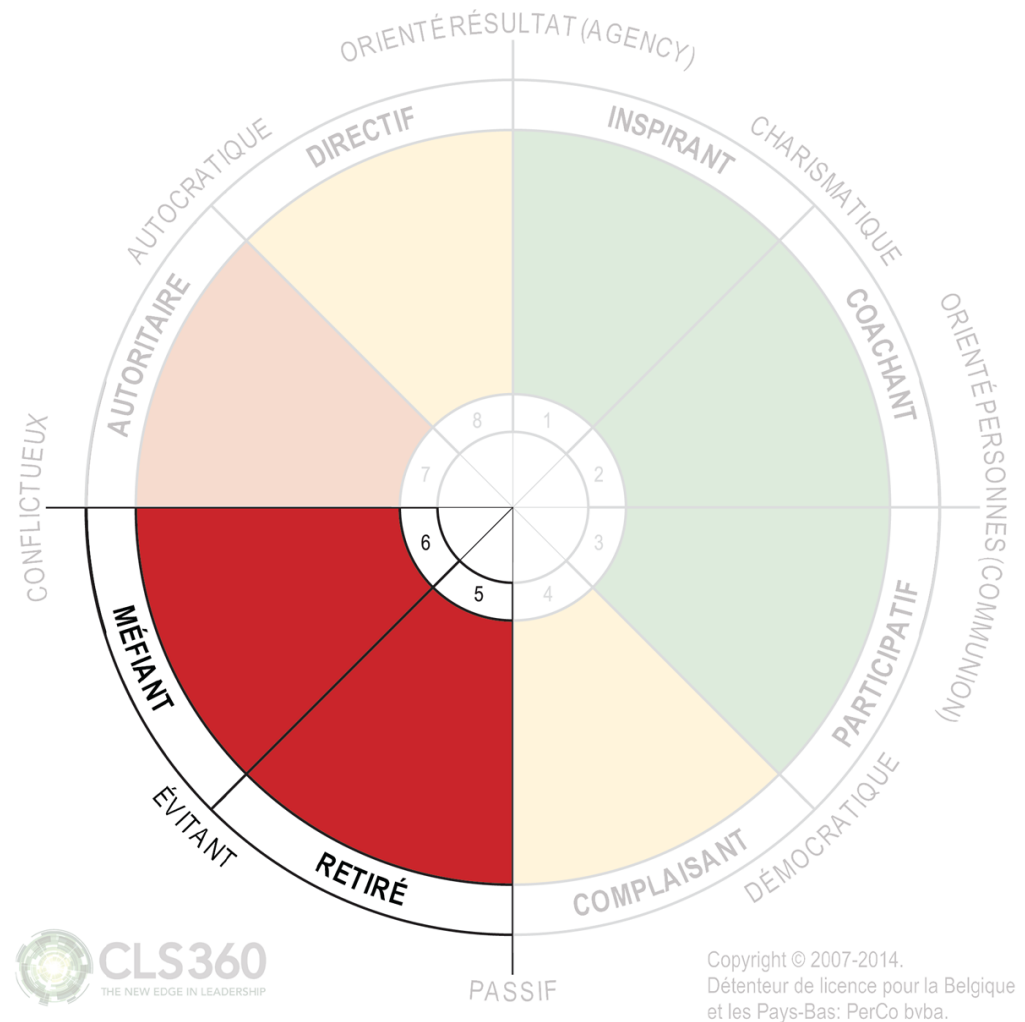
- Manquer de clarté, de transparence et d'orientation
- Être indisponible et abandonner à leur sort les employés qui ont besoin d'aide
- Hésiter à exprimer sa préférence
- Reporter la prise de décision
- Laisser les tensions et les problèmes perdurer

Le style méfiant

Les leaders interviennent trop tard dans les conflits au sein de l'équipe ou lors de problèmes opérationnels, ils se montrent souvent soupçonneux face aux motifs avancés par les employés. Le leader est négatif, hésitant et souvent peu clair quant à ce qu'il veut et vers où il veut aller.

Les comportements typiques pour le style méfiant sont:

- Manquer volontairement de clarté; retenir des informations (importantes) et cacher son intention
- Juger rapidement les autres de manière négative
- Être indécis et anxieux
- Maintenir une attitude généralement hostile
- Se montrer méfiant face aux propositions et initiatives des collaborateurs



Les styles autocratiques

Le quadrant autocratique couvre les styles de leadership autoritaire et directif et est marqué par des comportements très faibles par rapport au motif d'affiliation et forts par rapport au motif de soi. Les leaders qui adoptent ces styles sont fréquemment décrits comme *agressifs*.

Ils espèrent forcer l'obéissance et le respect de leurs employés. Ils communiquent d'une manière froide, distante, dure, unilatérale, sans montrer beaucoup de compréhension pour les autres.

Le style autoritaire

Les leaders utilisent la force, se montrent hostiles et sont *contre* les autres. Ils présentent les choses de manière unilatérale et désagréable. Ce style est souvent associé à la colère dans toutes ses intensités – irritation, contrariété, impatience, fureur.

Les comportements typiques pour le style autoritaire sont:

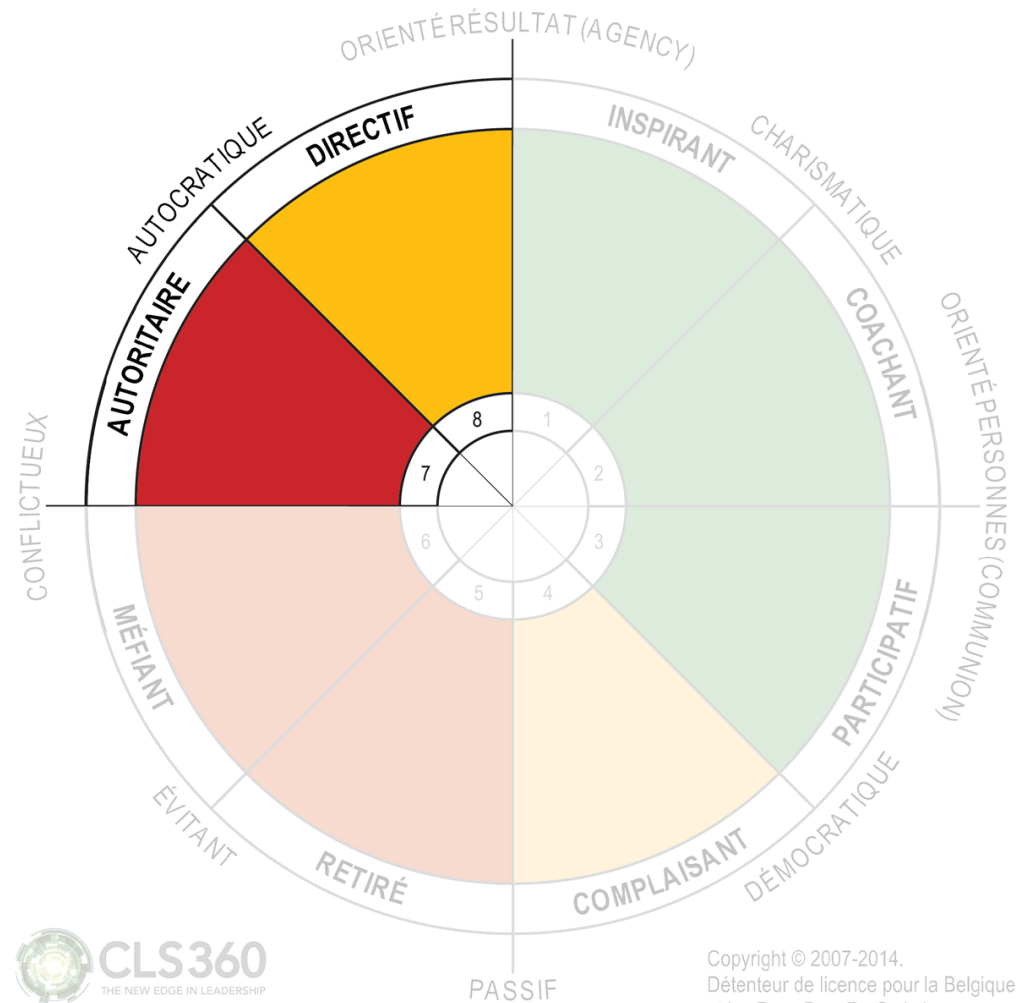
- Dominer, dicter et ne pas supporter la participation
- Menacer de sanctions
- Attaquer froidement et durement
- Exprimer fréquemment de l'irritation et de la colère
- Imposer de manière unilatérale des niveaux de rendement, par exemple des objectifs

Le style directif

Les leaders sont très dominants et clairs quant à ce qu'ils veulent. Ils contrôlent et corrigent activement leurs collaborateurs, en faisant référence aux règles et aux normes. Ils essaient d'engranger des succès personnels de manière compétitive – surtout, aux yeux des autres.

Les comportements typiques pour le style directif sont:

- Contrôler et exiger le respect
- Communiquer exclusivement le « quoi » sans expliquer le « pourquoi »
- Viser le statut, le pouvoir et le profit personnel
- Être extrêmement compétitif et très axé sur les résultats
- Être préoccupé par leur propre carrière; viser le succès personnel



2.3 Comment lire votre rapport

Le graphique de circomplexe

Lors de l'interprétation de vos résultats, concentrez-vous sur les éléments clés suivants du graphique de circomplexe :

1. Vecteur – le motif de soi et le motif d'affiliation
2. Vue d'ensemble des styles
3. Scores bruts
4. Résultats statistiques

5. Groupe norme
6. Feux de signalisation

Ces éléments clés sont exposés ci-dessous sur un exemple de profil de circomplexe du leadership (figure 4).

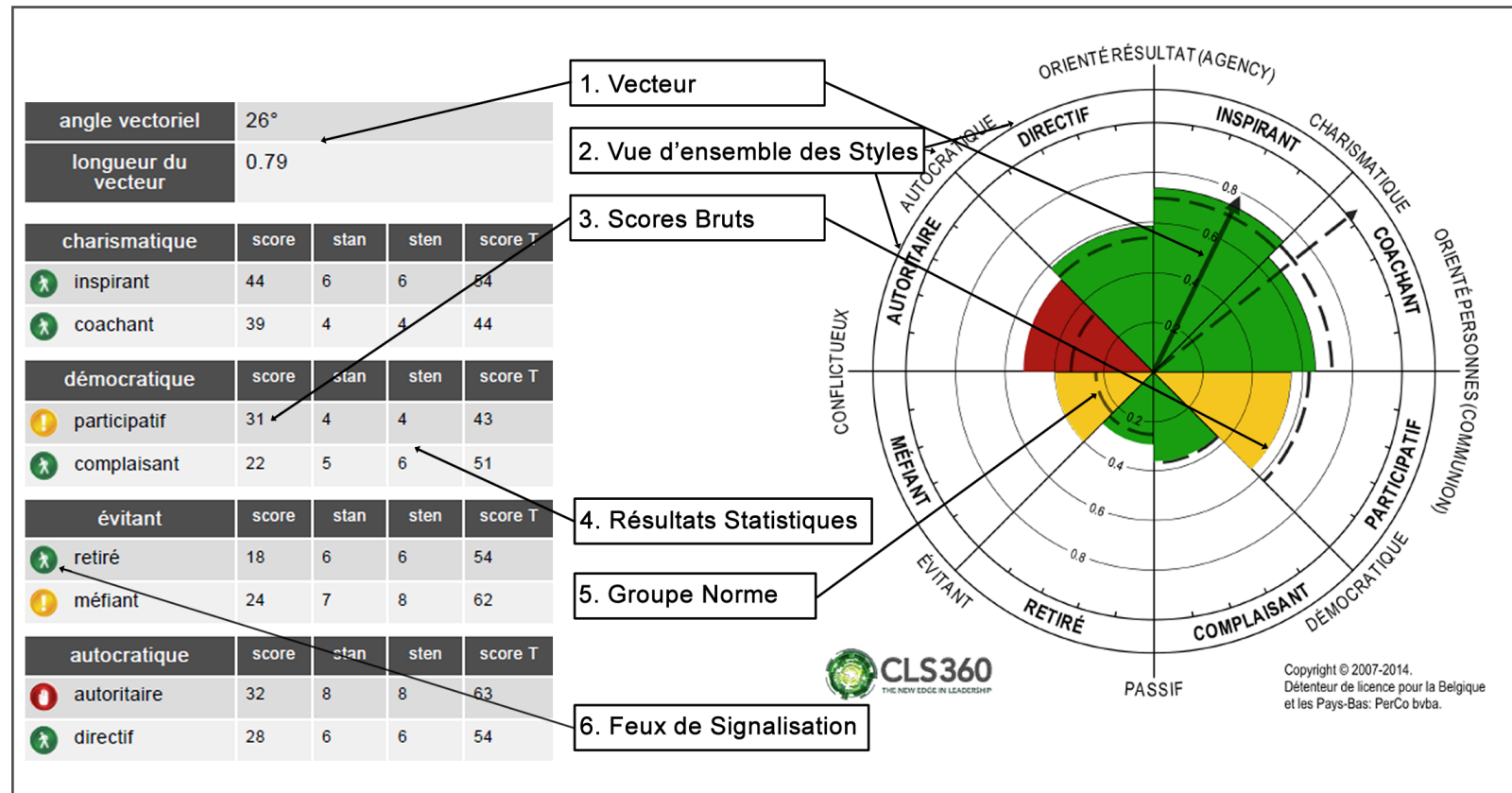


Figure 4 : Éléments clés pour interpréter votre graphique *Leadership Circumplex*.

1. Vecteur – le motif de soi et le motif d'affiliation

Le CLS360 détermine à la fois *l'angle vectoriel* et la *longueur* du vecteur.

L'angle vectoriel indique la direction générale des styles de leadership. Dans la tradition de la recherche interpersonnelle, l'on parle de « style (de leadership) interpersonnel ». De manière générale, dans environ 65 % des cas, les vecteurs pointent dans la direction des styles inspirant et coachant, ce qui reflète la flexibilité moyenne du leader pour un comportement tendant plutôt vers les trois *styles verts* et moins vers les styles oranges et rouges. Les comportements élevés sur les axes du motif de soi et du motif d'affiliation sont perçus comme étant plus efficaces, tandis que ceux faiblement marqués sur les deux axes sont considérés comme moins efficaces. Si la flèche est dirigée vers *le nord*, le leader est davantage motivé par des besoins du motif de soi et peut avoir des problèmes d'affiliation (relation aux autres). Si elle vise *l'est*, le leader est davantage motivé par des besoins d'affiliation. Si elle pointe vers *le nord-est*, elle indique que le leader présente un équilibre socialement souhaitable entre les deux besoins précités.

La longueur du vecteur signale dans quelle mesure les comportements sont marqués. Par exemple, de longs vecteurs peuvent être le signe soit d'une utilisation trop fréquente d'un comportement particulier, soit d'une stratégie comportementale rigide, soit d'un comportement absent dans l'éventail des comportements du leader. Des vecteurs plus 'courts' sont la preuve d'un plus grand accès à l'ensemble des comportements de leadership requis par le contexte. De nombreux vecteurs courts qui s'étendent uniquement à mi-chemin de la circonférence peuvent indiquer une utilisation trop faible de certains comportements.

2. Vue d'ensemble des styles

Les comportements de leadership sont situés sur la circonférence du circomplexe, traversés par les deux dimensions du motif de soi et du motif d'affiliation. L'anneau extérieur du circomplexe définit les quatre grands quadrants de leadership, chacun d'entre eux comprenant deux styles de leadership, représentant ainsi les huit styles de leadership.

3. Scores bruts

Le score brut est le total des points obtenus pour l'ensemble des questions mesurant un style. Il est utilisé pour visualiser les résultats des styles CLS360. Plus la zone colorée est longue – à savoir la prolongation du centre du circomplexe –, plus un style particulier domine le comportement du leader. À l'inverse, plus la zone colorée est courte, moins le style domine le comportement du leader. La prolongation de chaque style est calculée comme suit:

- Le score brut total est divisé par le score maximum possible afin d'obtenir un ratio.
- Ce ratio est représenté sur le circomplexe en cinq cercles concentriques partant du centre, à 0, 0.2, 0.4, 0.6, 0.8 et 1.0. Le style inspirant, par exemple, compte 15 questions auxquelles un score de 0 à 4 peut être attribué. Le score maximum s'élève donc à

60 (15 x 4). Ainsi, un score brut de 36 divisé par un score maximum de 60 donne un ratio de 0.6. Ce résultat est mentionné sur le circomplexe du leadership à l'aide d'une couleur, jusqu'au troisième cercle concentrique en partant du centre.

4. Résultats statistiques

- *Score brut*: il s'agit du score total (basé sur l'échelle Likert à 5 points) pour chaque style/octant.
- *Stanine*: Un stanine est un type de score placé sur une échelle, utilisé dans de nombreux tests normalisés fondés sur des groupes de référence. Il existe neuf unités stanine (le terme est l'abréviation de 'standard nine-point scale'), allant de 1 à 9. Le système stanine convertit tout l'éventail des scores bruts en neuf intervalles. Stanine 5 est la catégorie moyenne. Habituellement, les scores stanine sont interprétés en moyenne supérieure (9, 8, 7), en moyenne (6, 5, 4) et en moyenne inférieure (3, 2, 1). Utilisant uniquement neuf chiffres, le système stanine est plus facile à comprendre que les autres modèles de scores. Certaines personnes pourraient penser que les scores comme les scores bruts ou les scores T offrent des interprétations plus poussées, mais il n'en est rien: les stanines montrent des différences significatives. Un score brut est converti en un score stanine à l'aide d'une table de conversion ou d'une formule.
- *Sten*: Un score sten est un score normalisé réparti de 1 à 10 (sten signifie 'standard ten'), tout comme un stanine est un score normalisé allant de 1 à 9. Le système sten répartit tout l'éventail des scores bruts en dix intervalles. Un score sten n'a pas de catégorie moyenne. Un score brut est converti en un score sten à l'aide d'une table de conversion ou d'une formule.
- *T-Score*: Un score T est le résultat de la conversion d'un score brut d'une enquête déterminée sur une échelle commune permettant de comparer numériquement les leaders. Le score T est un score normalisé avec une moyenne de 50 et un écart standard de 10. Bien que l'échelle soit infinie à chaque extrémité, vous ne verrez normalement jamais de scores supérieurs à 100 ou inférieurs à 0. Un score brut est converti en un score T à l'aide d'une table de conversion ou d'une formule. Bien que les scores T offrent une plus grande précision, cela ne signifie pas que les mesures soient plus précises.

5. Groupe norme

Le groupe norme est utilisé afin de comparer les résultats d'un individu à un échantillon représentatif de leaders. Les résultats moyens du groupe norme sont présentés sur le circomplexe sous la forme de tirets.

De manière générale, dans 65 % des cas, les vecteurs pointent dans la direction des styles inspirant et coachant, ce qui reflète la prédominance du comportement moyen du leader dans le quadrant supérieur droit du circomplexe.

6. Feux de signalisation

La métaphore des *feux de signalisation* permet de comparer les résultats individuels avec ceux du groupe norme (voir section suivante pour de plus amples informations sur le groupe norme). Les scores T (figure 5) sont utilisés pour 'allumer' les feux de signalisation comme suit :



Vert — Continuez – vous êtes dans la norme

- Lorsque les styles inspirant, coachant et participatif sont verts, les scores bruts sont dans la *moyenne* ou supérieurs, allant dans une direction souhaitable par rapport au groupe norme Belgique - Pays-Bas (score T > 43). Cela indique qu'un des styles précités est utilisé aussi souvent ou plus souvent que ce que fait le leader moyen. Pour un exemple, voyez le style coachant à la figure 4.
- Si les styles complaisant, retiré, méfiant, autoritaire et directif sont verts, les scores bruts sont dans la *moyenne* ou inférieurs, allant dans une direction souhaitable par rapport au groupe norme Belgique - Pays-Bas (scores T < 58). Cela indique qu'un des styles précités est utilisé moins souvent ou aussi souvent que ce que fait le leader moyen. Pour un exemple, voyez le style complaisant à la figure 4.



Orange — Attention – vous utilisez peut-être ce style trop ou pas assez souvent

- Lorsque les styles inspirant, coachant et participatif sont orange, les scores bruts sont *inférieurs à la moyenne*, allant dans une direction non souhaitable par rapport au groupe norme Belgique - Pays-Bas (score T 39 - 43). Cela indique qu'un des styles précités est utilisé moins souvent que ce que fait le leader moyen.
- Si les styles complaisant, retiré, méfiant, autoritaire et directif sont orange, les scores bruts sont *supérieurs à la moyenne* allant dans une direction non souhaitable par rapport au groupe norme Belgique - Pays-Bas (score T 58 - 62). Cela indique qu'un des styles précités est utilisé plus souvent que ce que fait le leader moyen. Pour un exemple, voyez le style méfiant à la figure 5.



Rouge — Arrêtez et réfléchissez – vous utilisez probablement ce style trop ou trop peu souvent

- Lorsque les styles inspirant, coachant et participatif sont rouges, les scores bruts sont fortement *inférieurs à la moyenne*, allant dans une direction non souhaitable par rapport au groupe norme Belgique - Pays-Bas (score T < 39). Cela indique qu'un des styles précités est utilisé beaucoup moins souvent que ce que fait le leader moyen.
- Si les styles complaisant, retiré, méfiant, autoritaire et directif sont rouges, les scores bruts sont fortement *supérieurs à la moyenne*, allant dans une direction non souhaitable par rapport au groupe norme Belgique - Pays-Bas (scores T > 62). Cela indique qu'un des styles précités est utilisé beaucoup plus souvent que ce que fait le leader moyen. Pour un exemple, voyez le style autoritaire à la figure 4.

La métaphore des feux de signalisation permet de comparer les résultats individuels avec ceux du groupe norme.

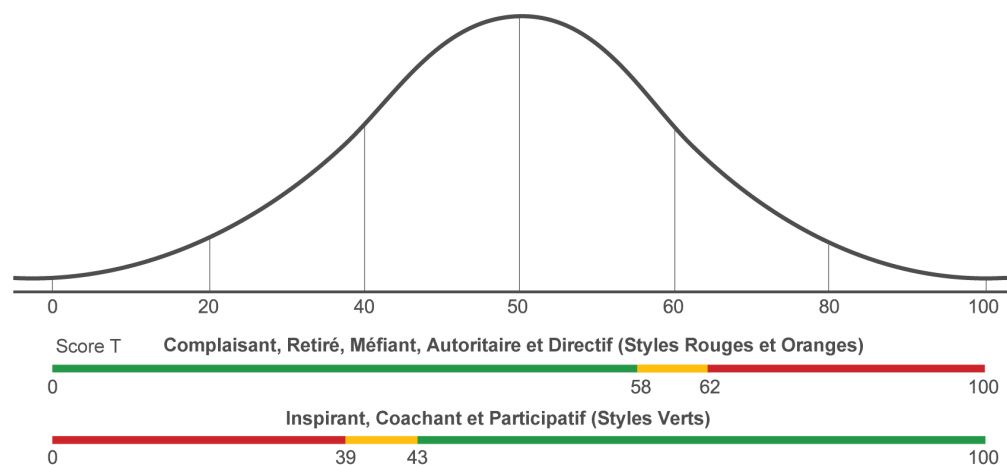


Figure 5: Scores T du CLS360 sur une courbe de répartition normale

Le groupe norme CLS360

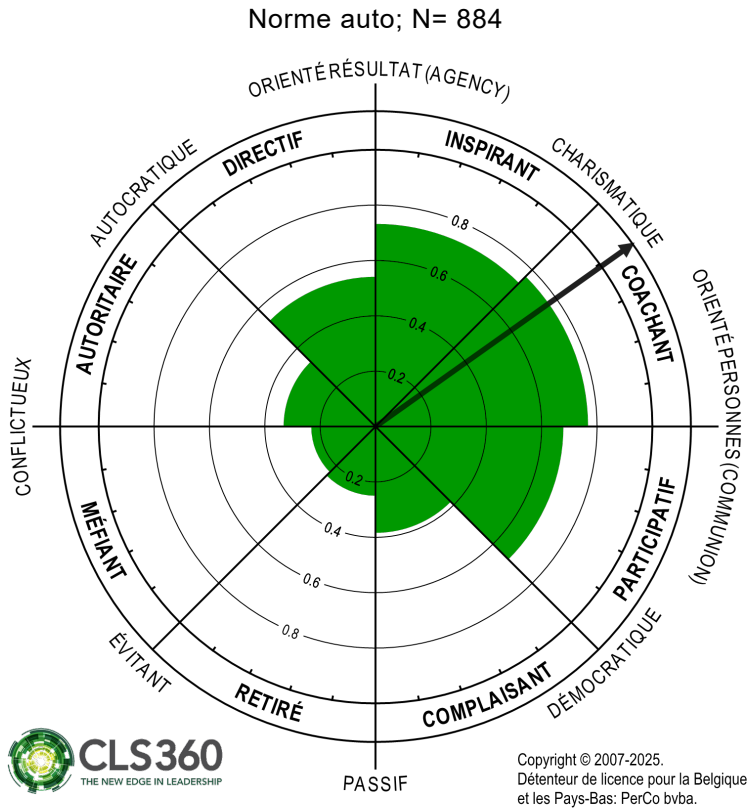
Les résultats du groupe norme Belgique - Pays-Bays sont présentés sur le circomplexe du leadership ci-dessous. Ce groupe norme est actuellement composé de leaders issus de différentes organisations et secteurs industriels. Ce groupe est utilisé comme base de comparaison pour les résultats du leader.

Ce circomplexe est le reflet des réponses des leaders au questionnaire d'auto-description CLS360. Il est à noter que l'intensité des styles est traduite par la quantité de couleur sur le côté droit du circomplexe (les styles orientés personnes), en particulier pour les styles inspirant et coachant, qui combinent des proportions optimales de motif de soi et de motif d'affiliation. Vous

constaterez également que les styles de leadership situés à gauche de l'axe vertical sont moins colorés. La coloration reflète les normes comportementales des leaders: à droite de l'axe vertical figurent des comportements aimables orientés vers les autres, tandis que les comportements placés à gauche de cet axe sont déplaisants ou hostiles et dirigés contre les autres. En moyenne, les leaders présentent beaucoup plus de comportements tournés vers les autres (côté droit) que des attitudes dirigées contre les autres (côté gauche). Ce graphique reflète dès lors la réalité sociale, qui favorise une saine cohabitation et coopération.

En moyenne, les leaders présentent beaucoup plus de comportements tournés vers les autres (côté droit) que d'attitudes dirigées contre les autres (côté gauche).

angle vectoriel	55°			
longueur du vecteur	1.15			
charismatique	score	stan	sten	score T
 inspirant	44	5	6	51
 coachant	46	5	5	50
démocratique	score	stan	sten	score T
 participatif	38	5	6	50
 complaisant	23	5	6	50
évitant	score	stan	sten	score T
 retiré	15	5	6	50
 méfiant	14	5	6	50
autocratique	score	stan	sten	score T
 autoritaire	20	5	5	50
 directif	26	5	6	51



Le groupe norme des répondants CLS360

Le CLS360 propose différentes normes pour comparer les scores de l'auto-description et ceux de chaque groupe de répondants.

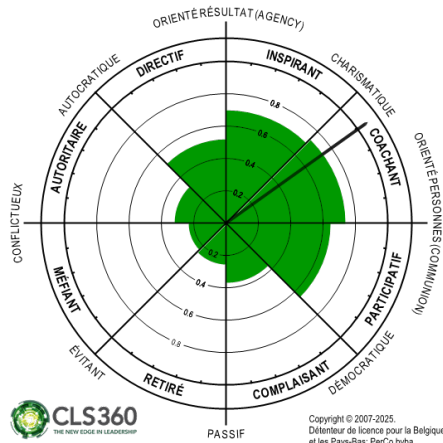
Par conséquent, les réponses d'un leader au questionnaire d'auto-description sont comparées aux normes tirées des réponses des autres leaders à ce même formulaire. De même, les réponses des répondants du leader sont comparées aux résultats obtenus par les autres répondants de la même catégorie. Par exemple, le feedback d'un leader donné par des collaborateurs directs sera confronté à une mesure calculée uniquement à partir des résultats des

collaborateurs directs du groupe norme. Une norme différente est établie pour chaque groupe de répondants: l'ensemble, les leaders supérieurs, les collaborateurs directs, les collègues, les clients internes et les autres. L'utilité du feedback est donc améliorée par la comparaison des résultats du leader avec les normes correspondantes.

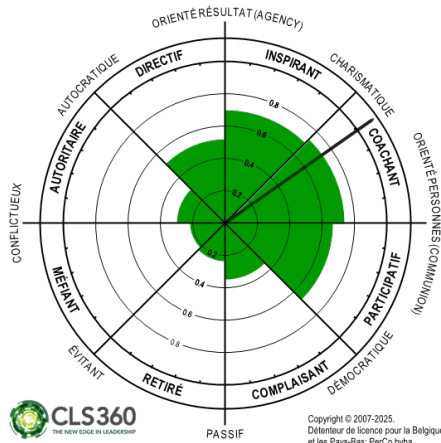
Note: pour les résultats du circomplexe de la catégorie 'répondants anonymes', la base de comparaison est la norme du total des répondants. Quant au circomplexe de l'auto-description idéale, c'est la norme de l'auto-description qui est utilisée.

L'utilité du feedback est améliorée par la comparaison des résultats du leader avec le groupe norme correspondant.

Norme total des répondants; N= 10180



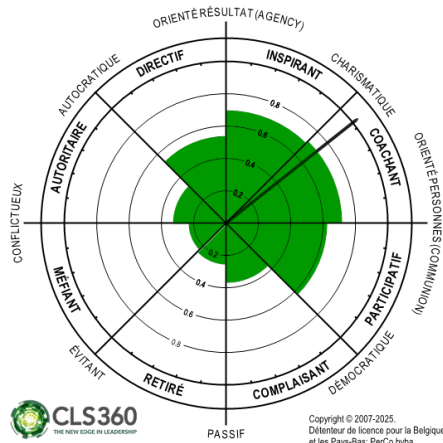
Norme collaborateurs directs; N= 4846



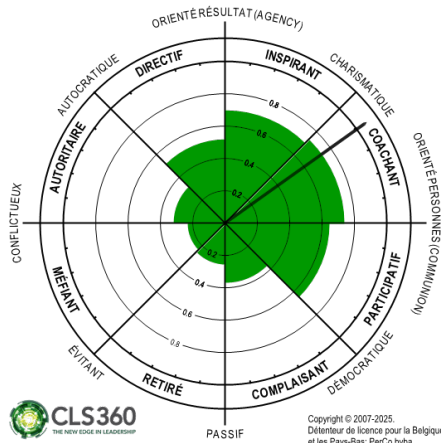
Norme leader(s); N= 1364



Norme collègues; N= 2639



Norme clients internes; N= 808



Norme autre; N= 523

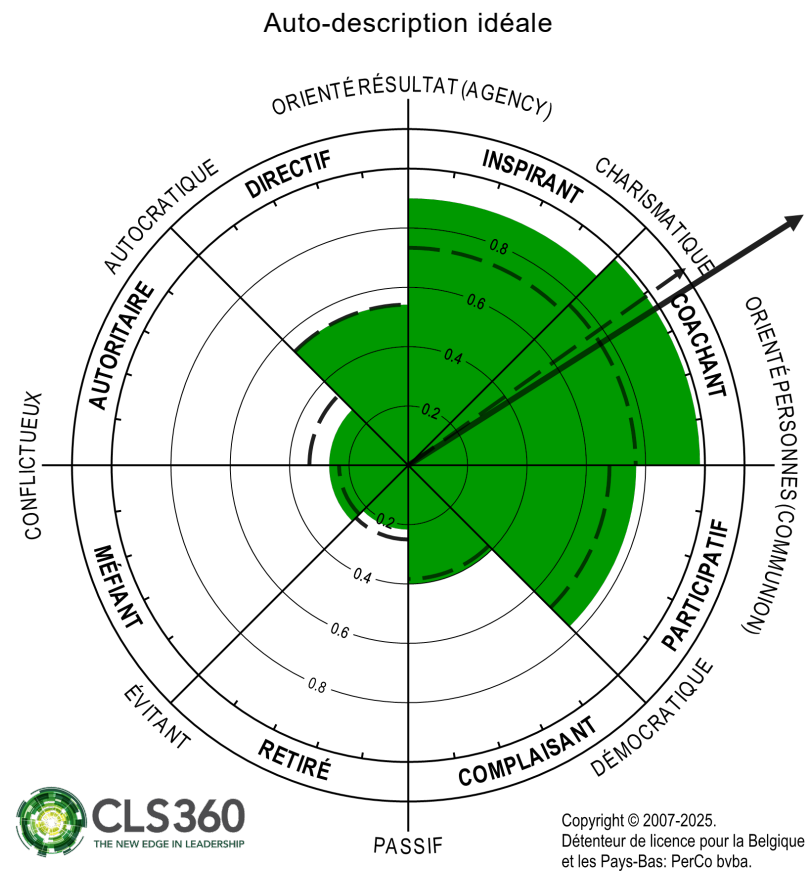
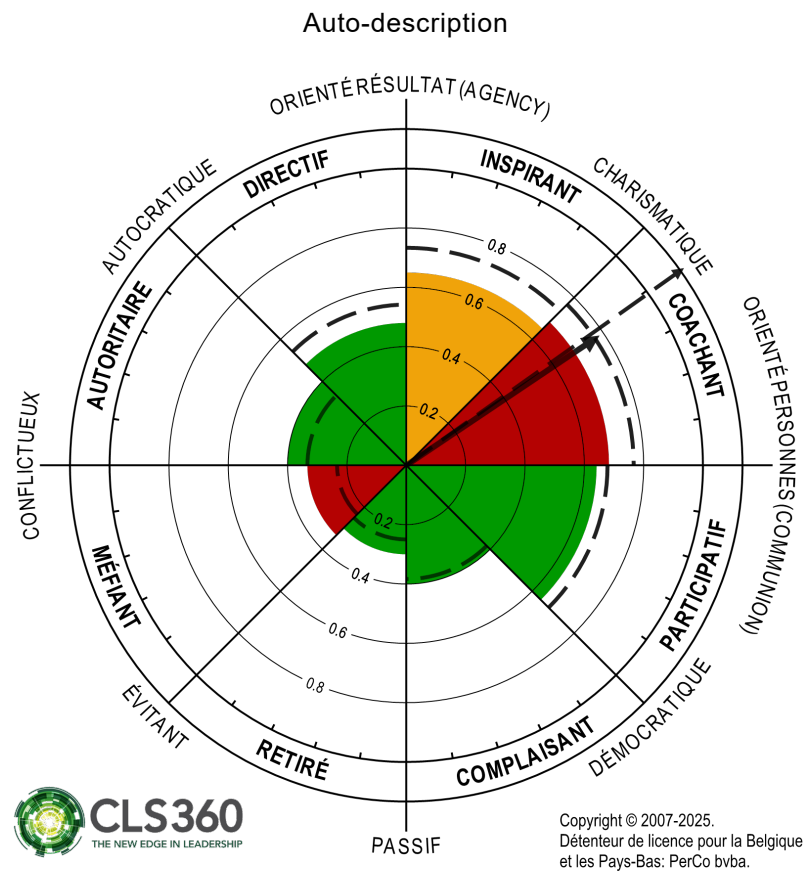


Section 3

Résumé des résultats

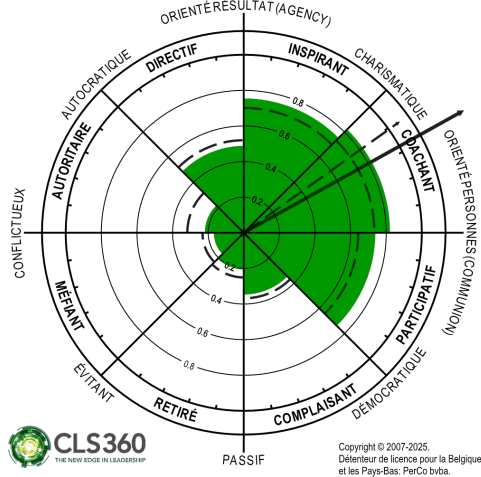
3.1 Résumé des résultats du circomplexe

Voici un résumé de vos résultats du circomplexe CLS360.

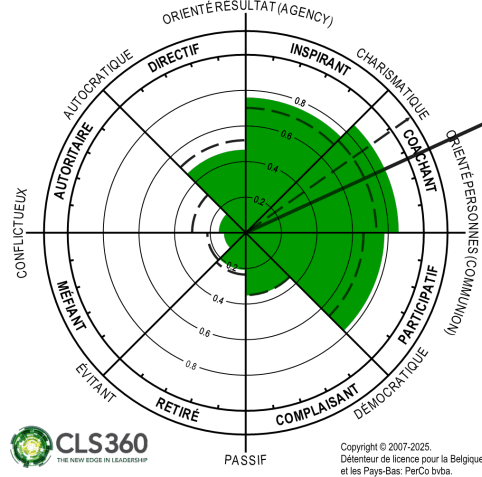


3.1 Résumé des résultats du circomplexe (suite)

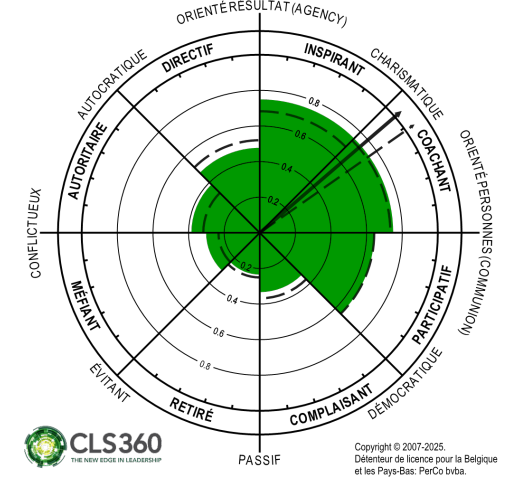
total des répondants; N = 9



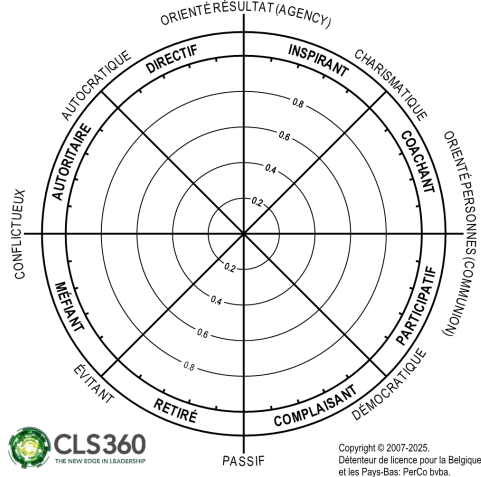
collaborateurs directs; N = 6



leader(s); N = 1



collègues; N = 2



N.B. Pour obtenir des résultats précis au niveau d'un groupe de répondants, un minimum de six (6) répondants est requis. Cependant, si l'anonymat n'est pas demandé, un circomplexe du leader (N = 1) est présenté comme référence.

Section 4

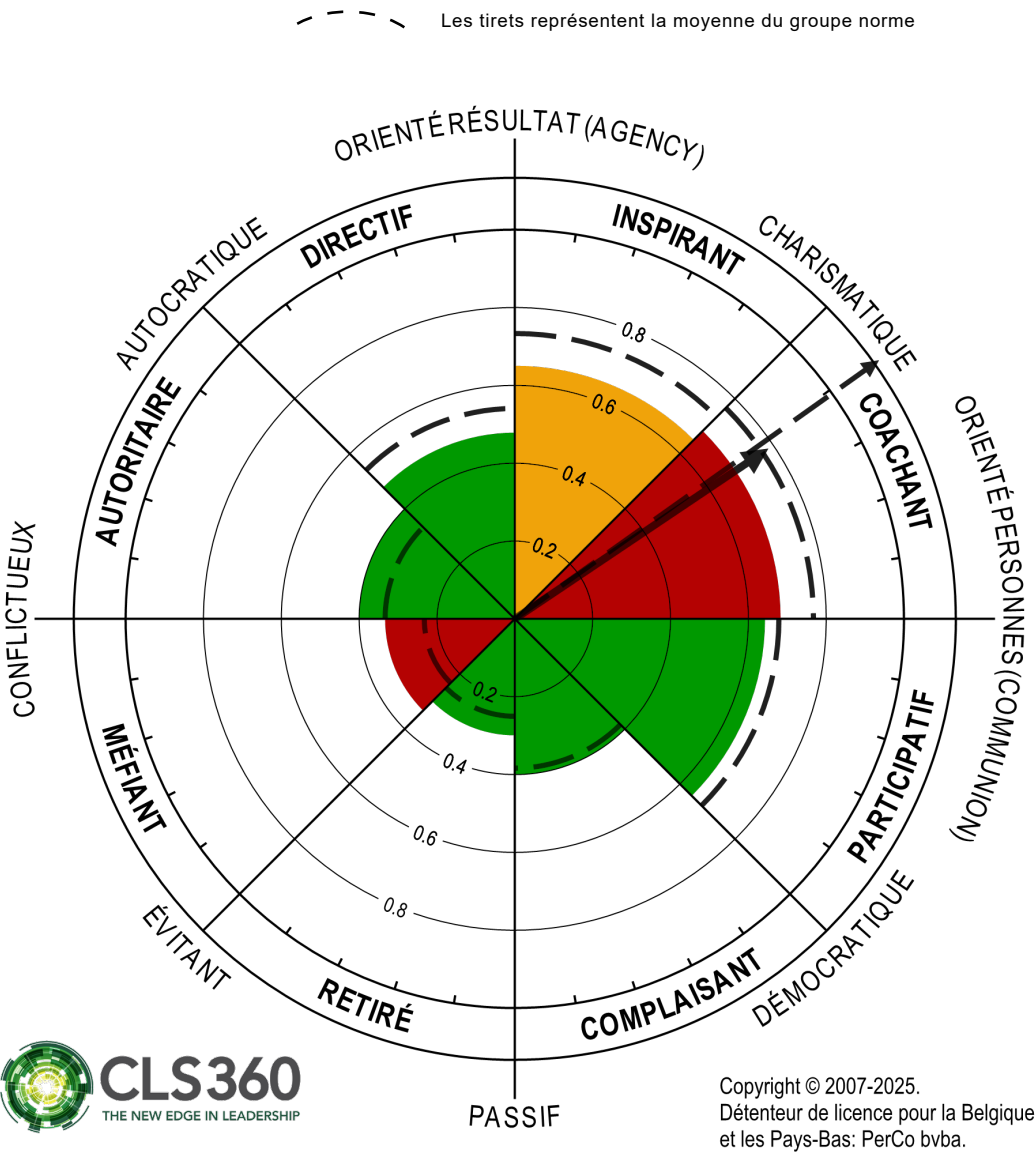
Graphiques de l'auto-description

4.1 Votre auto-description

Votre auto-description

Le présent graphique montre votre profil de leadership *actuel*, à savoir comment vous considérez actuellement votre style de leadership. Ce profil se fonde exclusivement sur vos réponses au test d'auto-description CLS360, qui vous demandait de décrire les comportements qui, selon vous, reflètent votre style de leadership.

angle vectoriel	56°			
longueur du vecteur	0.78			
charismatique	score	stan	sten	score T
! inspirant	39	4	4	43
🗑️ coachant	41	3	3	38
démocratique	score	stan	sten	score T
👤 participatif	36	4	5	45
👤 complaisant	24	5	6	52
évitant	score	stan	sten	score T
👤 retiré	18	6	7	56
🗑️ méfiant	20	8	8	63
autocratique	score	stan	sten	score T
👤 autoritaire	24	6	7	56
👤 directif	23	4	4	44



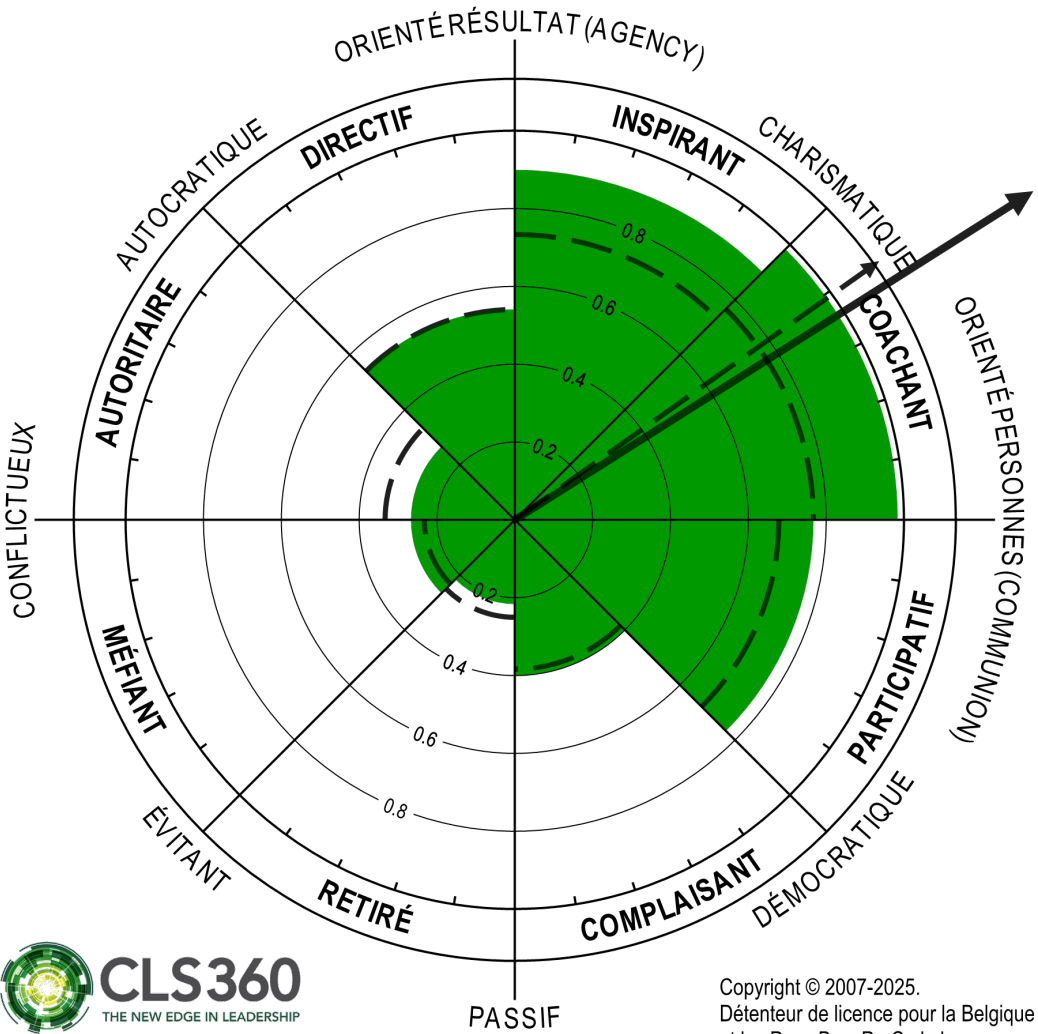
4.2 Votre auto-description idéale

Votre auto-description idéale

Le présent graphique montre votre profil de leadership *idéal*, à savoir comment vous vous voudriez que votre style de leadership soit perçu. Ce profil idéal se fonde exclusivement sur vos réponses au test d'auto-description idéale CLS360, qui vous demandait de décrire les comportements que vous souhaiteriez montrer dans votre style de leadership.

Il convient de souligner que les graphiques d'auto-description idéale peuvent sembler exagérés et irréalistes, car ils reflètent davantage un profil de leadership de rêve.

angle vectoriel	58°			
longueur du vecteur	1.58			
charismatique	score	stan	sten	score T
 inspirant	54	8	9	67
 coachant	59	9	10	81
démocratique	score	stan	sten	score T
 participatif	43	7	8	62
 complaisant	24	5	6	52
évitant	score	stan	sten	score T
 retiré	13	4	5	47
 méfiant	16	6	6	54
autocratique	score	stan	sten	score T
 autoritaire	16	4	4	43
 directif	26	5	6	51



Votre auto-description et votre auto-description idéale

	auto	idéal	Norme
angle vectoriel	56°	58°	55°
longueur du vecteur	0.78	1.58	1.15

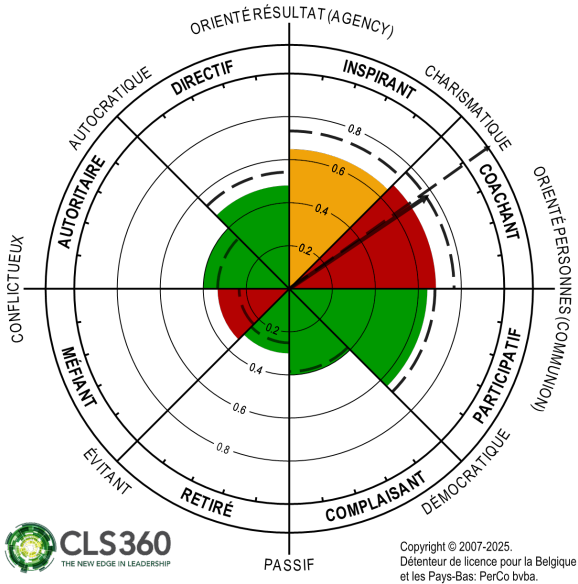
charismatique	auto		idéal		Norme
inspirant	39	!	54	🚶	44
coachant	41	🚫	59	🚶	46

démocratique	auto		idéal		Norme
participatif	36	🚶	43	🚶	38
complaisant	24	🚶	24	🚶	23

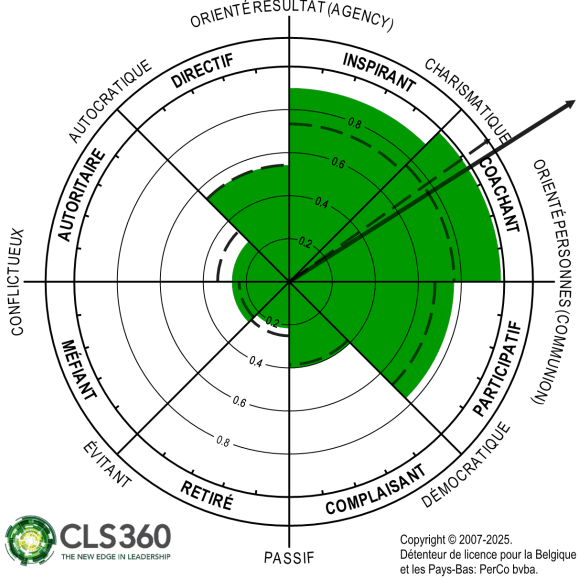
évitant	auto		idéal		Norme
retiré	18	🚶	13	🚶	15
méfiant	20	🚫	16	🚶	14

autocratique	auto		idéal		Norme
autoritaire	24	🚶	16	🚶	20
directif	23	🚶	26	🚶	26

Auto-description



Auto-description idéale



4.3 Commentaires textuels

Les phrases suivantes sont vos propres commentaires textuels non modifiés. Il peut être utile de les comparer avec ceux de vos répondants repris à la section 5.

Points forts

Quels sont vos points forts en tant que leader ?

- dolore lorem erat diam amet

Points à améliorer

Quels sont les points que vous devriez améliorer en tant que leader ?

- sit ut

Points vraiment faibles

Quels sont vos réels points faibles en tant que leader ?

- nonummy

4.4 Feedback par question

Les résultats du feedback par question illustrent les évaluations de votre auto-description ("auto"), de votre auto-description idéale ("idéal"), et du groupe norme auto ("norm").

Il indique également la différence entre le score de l'auto-description et le score moyen du groupe norme auto ("diff"), pour chacun des 116 items qui comprennent les huit styles de leadership. Note: Une seule phrase n'a pas de fiabilité psychométrique.

Utilisez la figure 6 comme référence pour interpréter ces résultats.

Le feedback par question vous donne les réponses de votre auto-description et votre auto-description idéale pour chacune des 116 questions du CLS360.

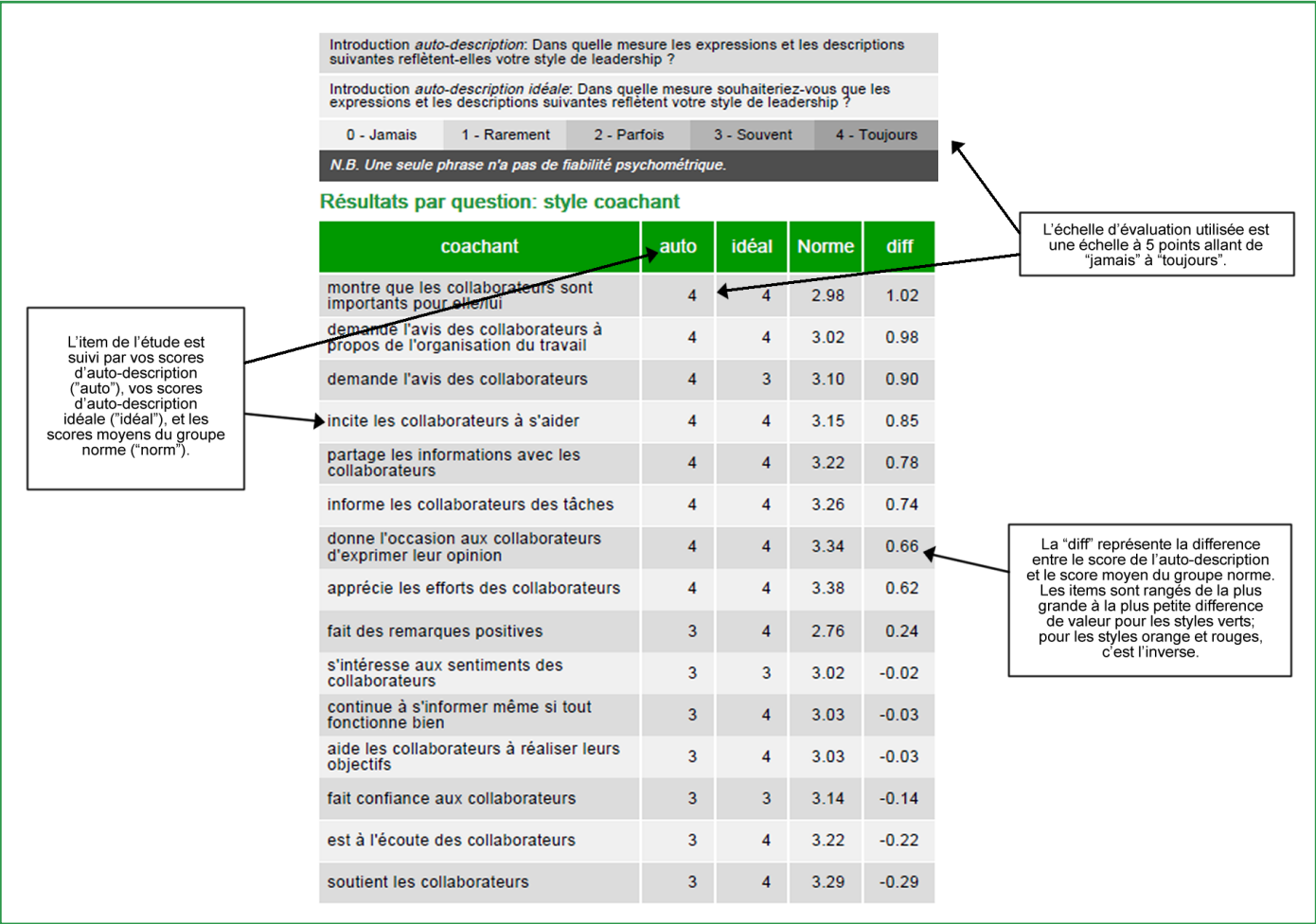


Figure 6: Comment interpréter les tableaux de feedback par question (en utilisant les données d'échantillon)

Section 5

Graphiques de vos répondants

5.1 Vos répondants

La présente section du rapport propose une analyse détaillée du feedback donné par les répondants. Bien que les « auto-perceptions » soient importantes pour saisir vos intentions, les impressions de vos répondants sont également très utiles pour comprendre comment améliorer votre efficacité.

Vos répondants ont répondu au CLS360 en s'appuyant sur la manière dont ils perçoivent votre comportement, qui peut être différente de la manière dont vous vous voyez personnellement. Certaines personnes éprouvent des difficultés à donner du sens aux différences constatées entre leurs conceptions personnelles et les points de vue des autres. Toutefois, il est essentiel de se rappeler que vos répondants interagissent avec vous à partir de leur perception de vos styles de leadership et non pas de la vôtre. Par conséquent, leurs impressions vous offrent un point de vue précieux qui peut vous servir à développer votre *conscience de soi* et votre efficacité en tant que leader.

Réponse des répondants

Le tableau suivant indique le nombre d'enquêtes complètes soumises et incluses dans ce rapport (par groupe de répondants).

	Rapport N=
collaborateurs directs	6
leader(s)	1
collègues	2
clients internes	0
autre	0
total des répondants	9

Le tableau ci-dessous réalisé par Conway et Huffcutt (1997) précise le nombre de répondants requis par groupe afin d'atteindre une fiabilité acceptable entre répondants (+.70 ou plus).

groupe de répondants	Coefficient de fiabilité entre répondants				
	.70	.75	.80	.85	.90
collaborateurs directs	6	7	10	13	20
leader(s)	3	4	5	7	11
collègues	5	6	7	10	16

Anonymat : lorsque vous analyserez le feedback des répondants, gardez à l'esprit qu'ils avaient la possibilité de répondre de manière anonyme. Voici comment tout feedback anonyme est traité afin de respecter ce choix :

- Le nom de tous les répondants ayant fourni un feedback est repris ci-dessous. Cependant, le feedback des répondants anonymes ne figurera dans votre rapport qu'à *condition* qu'au minimum trois personnes aient décidé de garder l'anonymat.
- Le feedback des répondants anonymes n'est pas repris dans des Circomplexes individuels. Par contre, nous faisons la moyenne des réponses d'au minimum trois répondants anonymes et la reprenons dans un Circomplexe intitulé « Répondants anonymes ».
- Les réponses d'au minimum trois répondants anonymes seront également reprises dans le calcul du Circomplexe général pour l'ensemble des répondants s'il y a au moins six répondants.
- Les commentaires textuels d'au moins trois répondants anonymes seront présentés de manière aléatoire au sein d'une catégorie intitulée « Répondants anonymes ».
- Les points que les répondants anonymes auront attribués à chaque question ne seront pas repris dans la partie du rapport consacrée à l'analyse du feedback par question.

Liste des répondants

Les répondants suivants ont participé au processus de feedback:

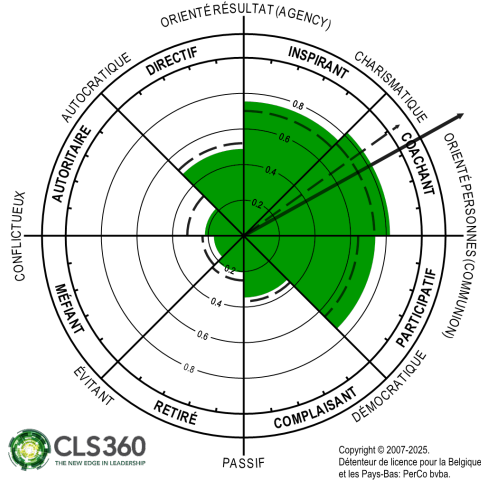
- Sample Rater 5 (leader(s))
- Sample Rater 10 (collègue)
- Sample Rater 4 (collègue)
- Sample Rater 1 (collaborateur direct)
- Sample Rater 2 (collaborateur direct)
- Sample Rater 3 (collaborateur direct)
- Sample Rater 6 (collaborateur direct)
- Sample Rater 7 (collaborateur direct)
- Sample Rater 8 (collaborateur direct)
- Sample Rater 9 (collaborateur direct)

Vos répondants ont répondu au CLS360 en s'appuyant sur la manière dont ils perçoivent votre comportement, qui peut être différente de la manière dont vous vous voyez personnellement.

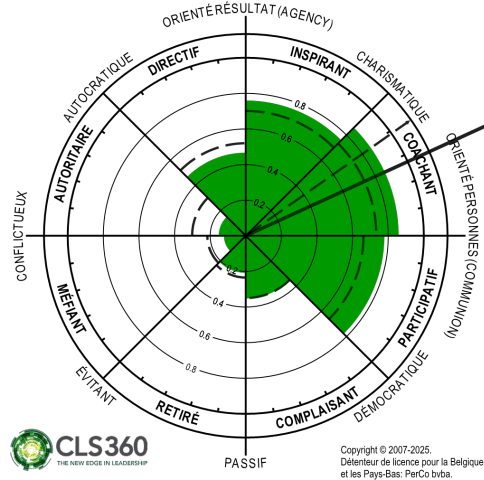
5.2 Résumé par groupe de répondants

Voici un résumé de vos résultats du circomplexe CLS360.

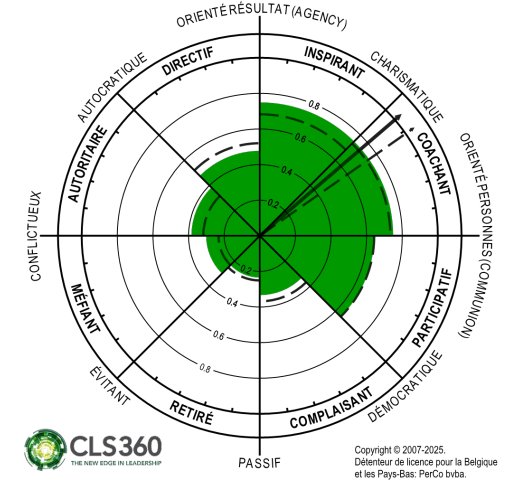
total des répondants; N = 9



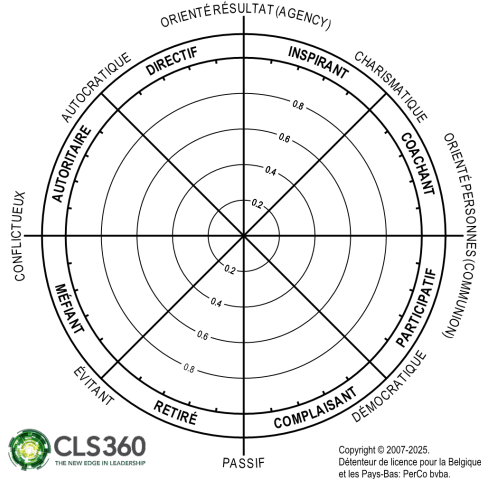
collaborateurs directs; N = 6



leader(s); N = 1



collègues; N = 2

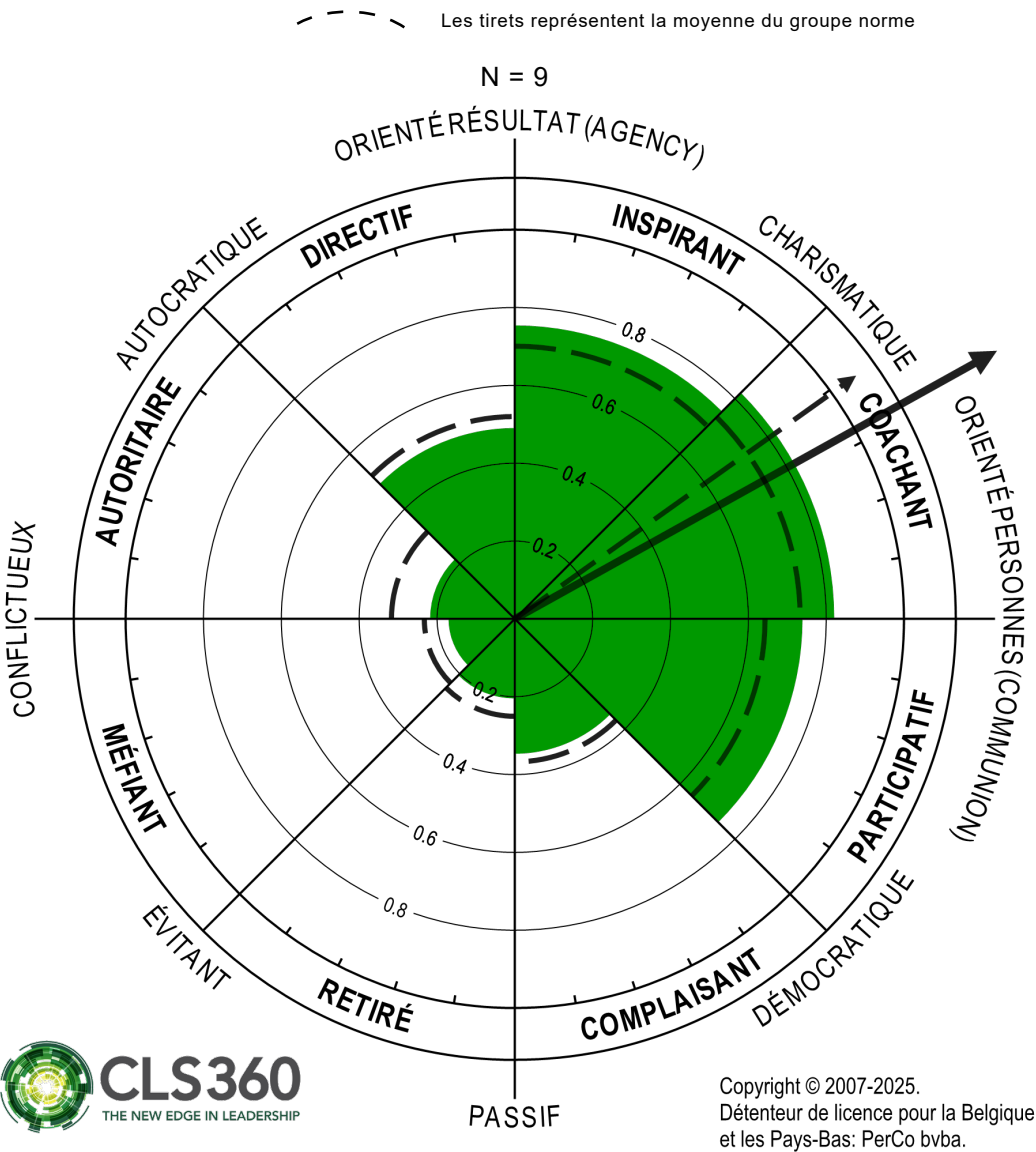


N.B. Pour obtenir des résultats précis au niveau d'un groupe de répondants, un minimum de six (6) répondants est requis. Cependant, si l'anonymat n'est pas demandé, un circomplexe du leader (N = 1) est présenté comme référence.

5.3 Moyenne du total des répondants

Total des répondants

angle vectoriel	61°			
longueur du vecteur	1.42			
charismatique	score	stan	sten	score T
 inspirant	45	6	7	55
 coachant	49	7	7	58
démocratique	score	stan	sten	score T
 participatif	41	7	7	59
 complaisant	21	5	5	49
évitant	score	stan	sten	score T
 retiré	12	4	5	46
 méfiant	10	4	4	44
autocratique	score	stan	sten	score T
 autoritaire	13	3	4	42
 directif	24	5	5	48

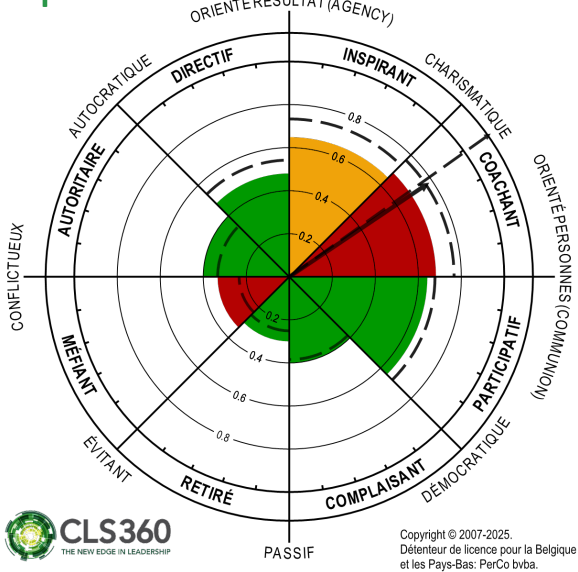


Remarque : afin de préserver l'anonymat, cette moyenne ne reprendra pas les réponses des répondants anonymes si ceux-ci sont moins de trois.

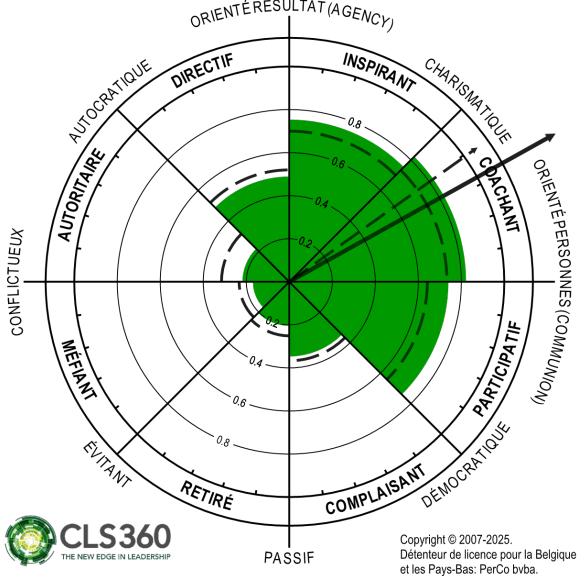
Graphiques des circomplexes de votre auto-description et du total des répondants

	auto		total des répondants		Norme
angle vectoriel	56°		61°		55°
longueur du vecteur	0.78		1.42		1.15
charismatique	auto		total des répondants		Norme
inspirant	39	!	45	✓	44
coachant	41	✋	49	✓	46
démocratique	auto		total des répondants		Norme
participatif	36	✓	41	✓	38
complaisant	24	✓	21	✓	23
évitant	auto		total des répondants		Norme
retiré	18	✓	12	✓	15
méfiant	20	✋	10	✓	14
autocratique	auto		total des répondants		Norme
autoritaire	24	✓	13	✓	20
directif	23	✓	24	✓	26

Auto-description



Total des répondants ; N= 9



5.4 Graphiques des circomplexes en détail

collaborateurs directs

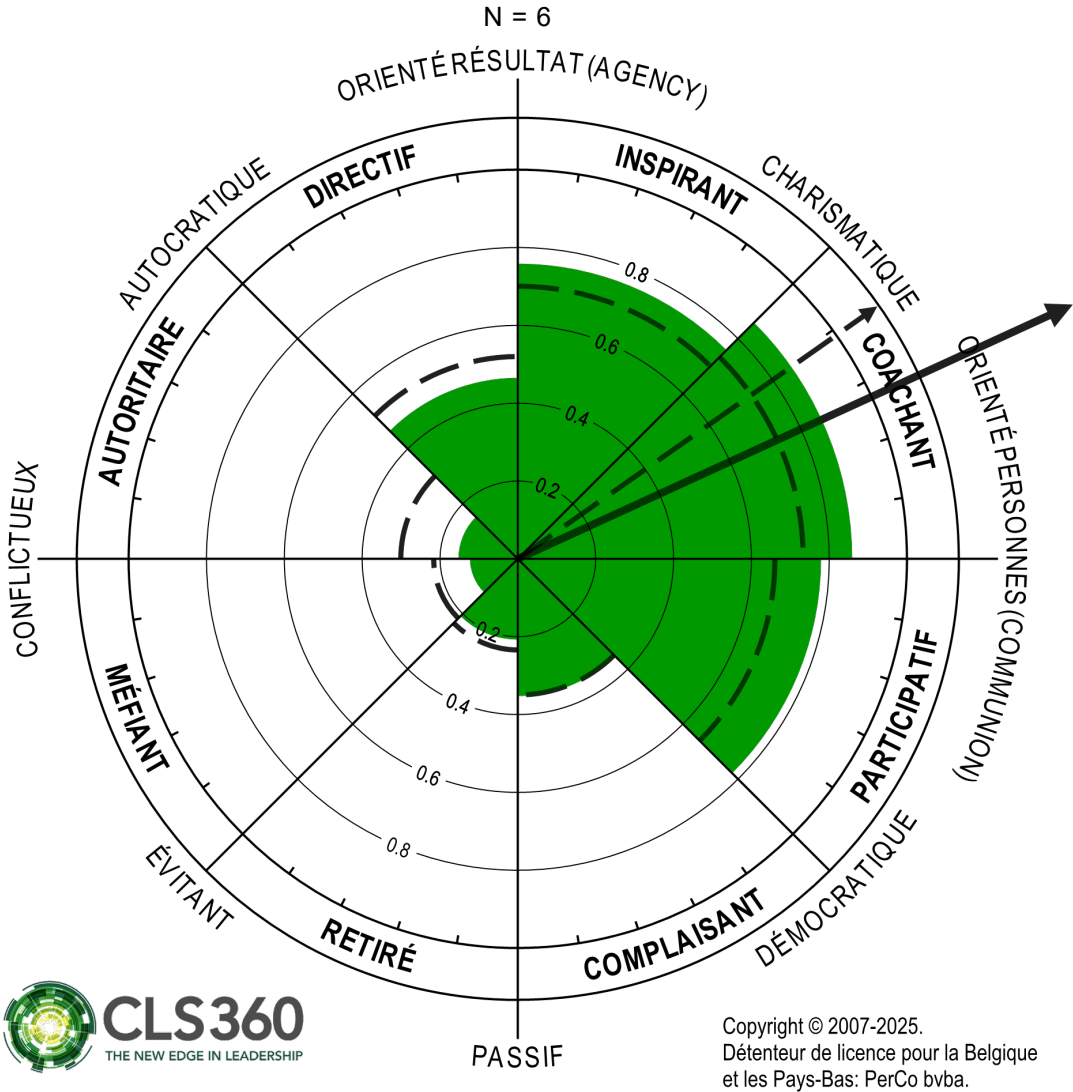
angle vectoriel	65°			
longueur du vecteur	1.57			

charismatique	score	stan	sten	score T
 inspirant	46	6	7	56
 coachant	52	7	8	61

démocratique	score	stan	sten	score T
 participatif	44	8	8	63
 complaisant	21	5	5	49

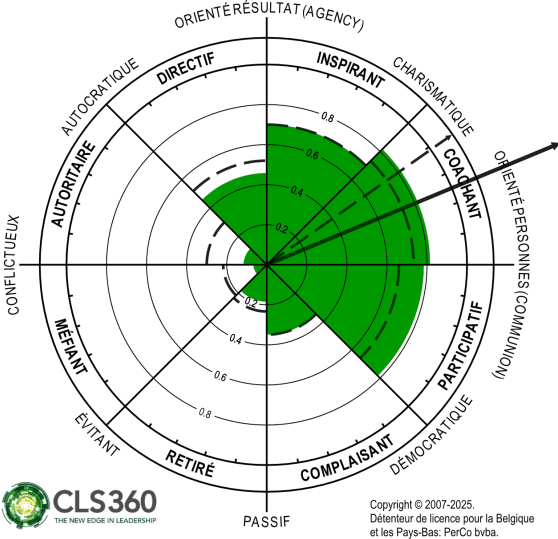
évitant	score	stan	sten	score T
 retiré	12	5	5	49
 méfiant	7	3	4	41

autocratique	score	stan	sten	score T
 autoritaire	9	2	3	37
 directif	22	4	4	45

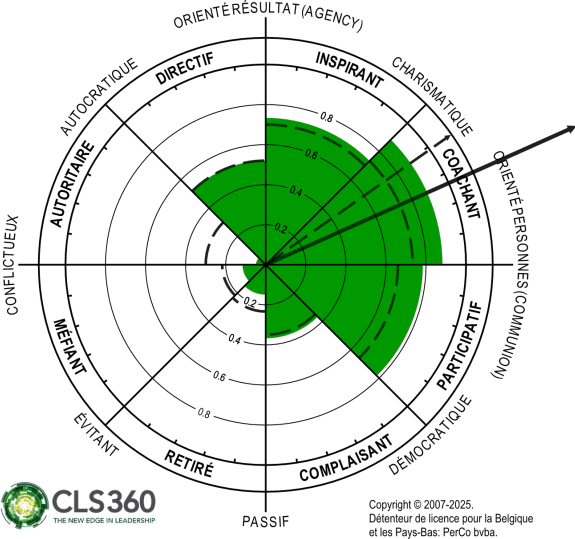


graphiques individuels des collaborateurs directs

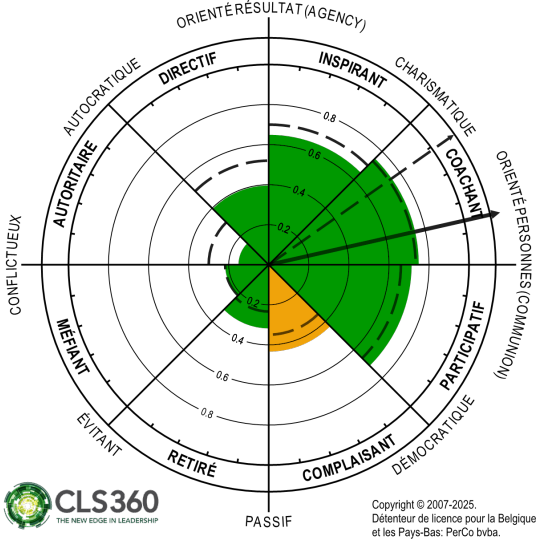
Sample Rater 6



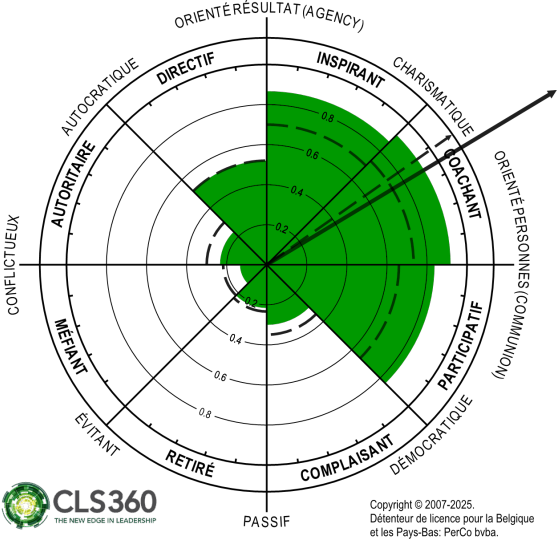
Sample Rater 2



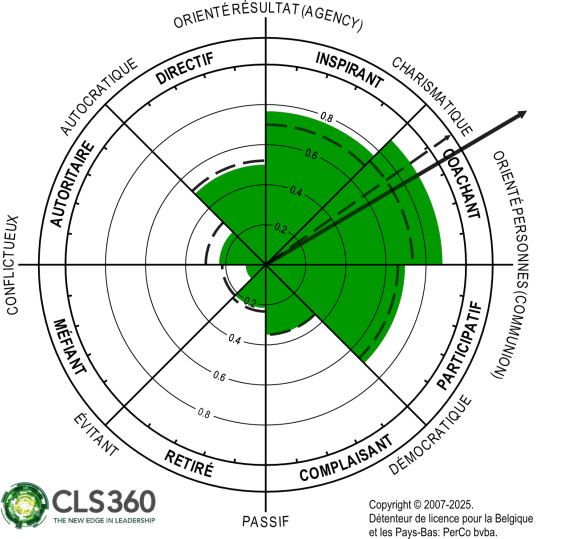
Sample Rater 9



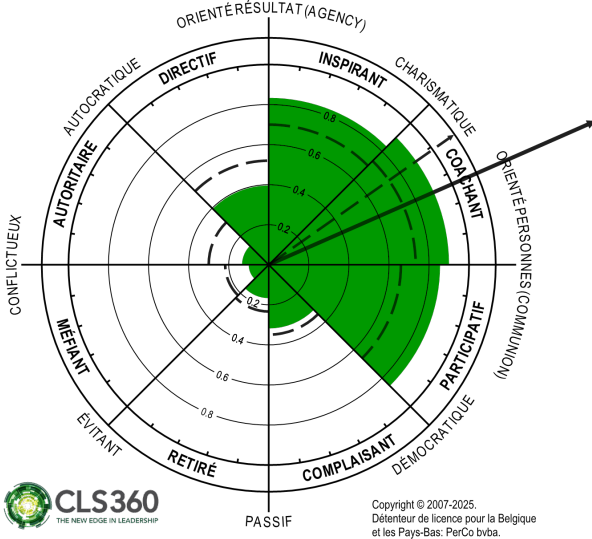
Sample Rater 3



Sample Rater 7

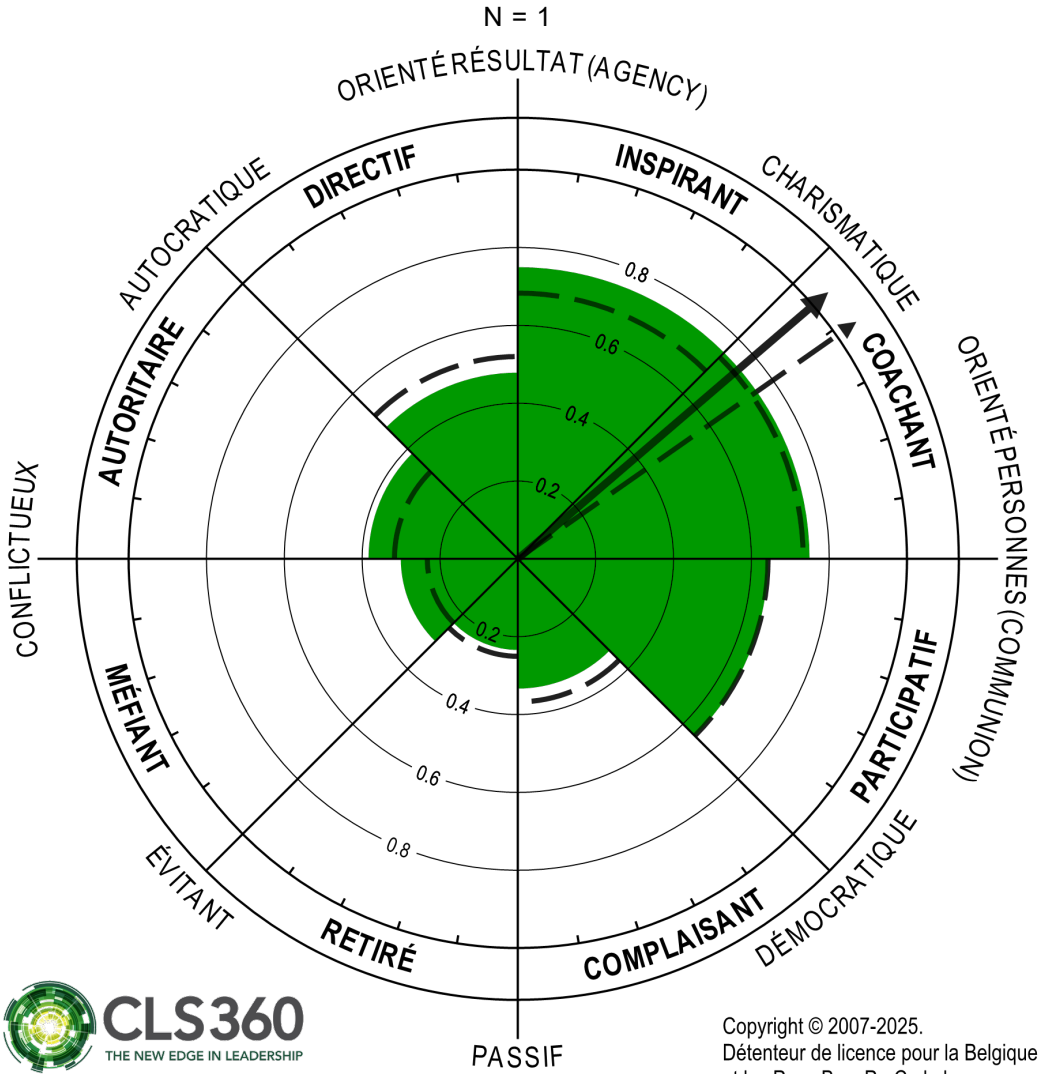


Sample Rater 1



leader(s)

angle vectoriel	49°			
longueur du vecteur	1.05			
charismatique	score	stan	sten	score T
 inspirant	45	6	7	56
 coachant	45	5	6	52
démocratique	score	stan	sten	score T
 participatif	36	5	6	50
 complaisant	20	4	5	46
évitant	score	stan	sten	score T
 retiré	14	5	5	48
 méfiant	18	6	7	56
autocratique	score	stan	sten	score T
 autoritaire	23	6	6	55
 directif	23	4	5	47



N.B. Pour obtenir des résultats précis au niveau d'un groupe de répondants, un minimum de six (6) répondants est requis. Cependant, si l'anonymat n'est pas demandé, un circomplexe du leader (N = 1) est présenté comme référence.

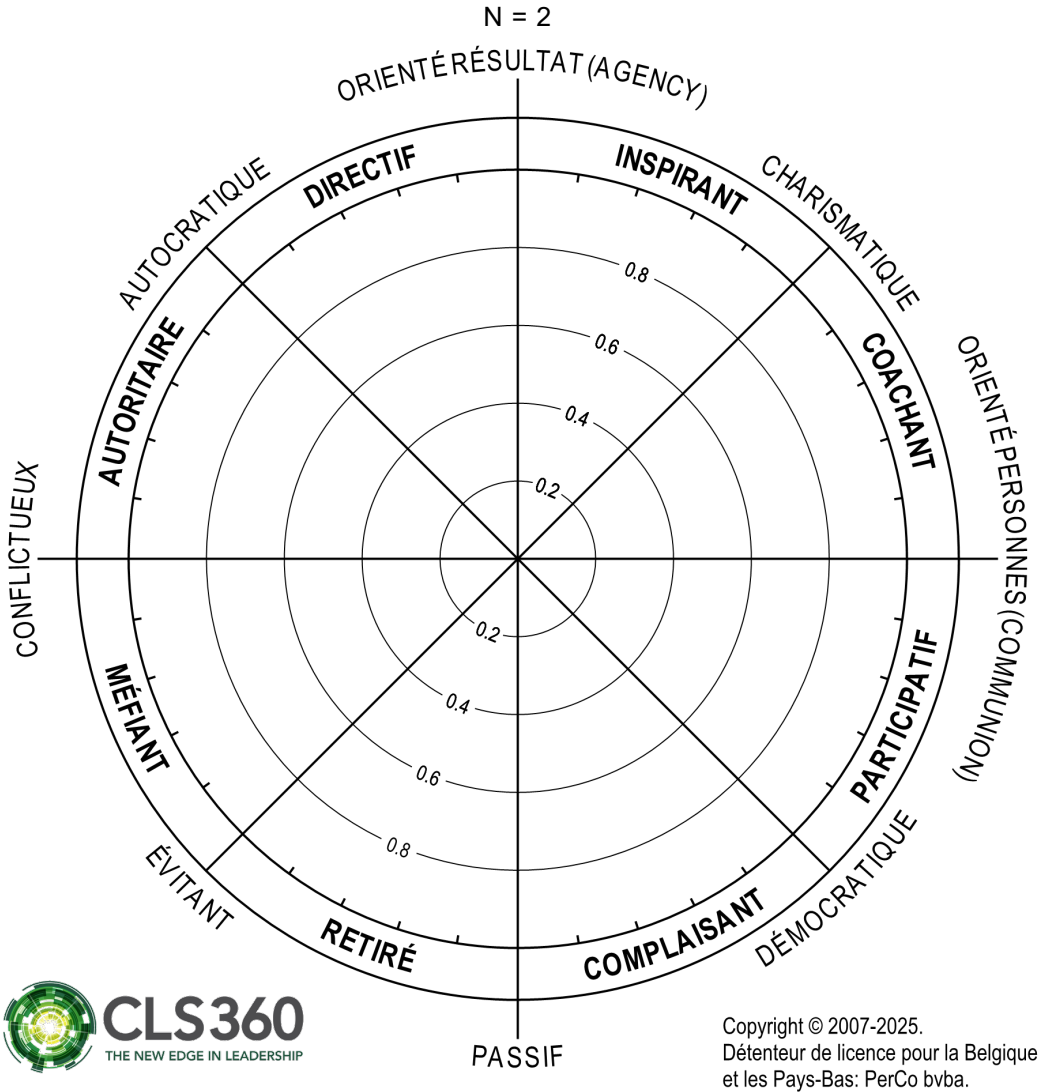
graphiques individuels des leader(s)

Sample Rater 5



collègues

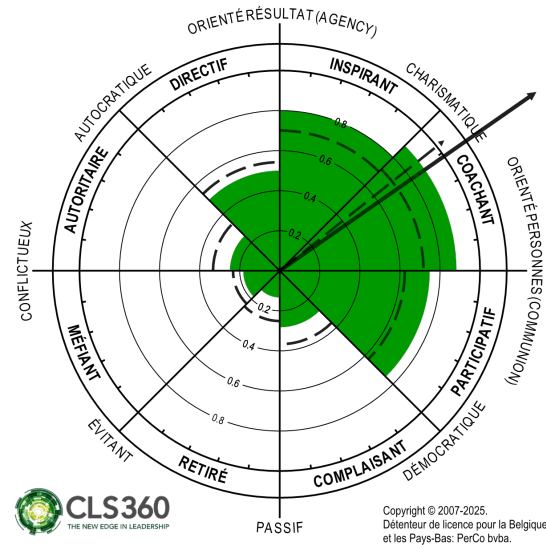
angle vectoriel	*			
longueur du vecteur	*			
charismatique	score	stan	sten	score T
inspirant	*	*	*	*
coachant	*	*	*	*
démocratique	score	stan	sten	score T
participatif	*	*	*	*
complaisant	*	*	*	*
évitant	score	stan	sten	score T
retiré	*	*	*	*
méfiant	*	*	*	*
autocratique	score	stan	sten	score T
autoritaire	*	*	*	*
directif	*	*	*	*



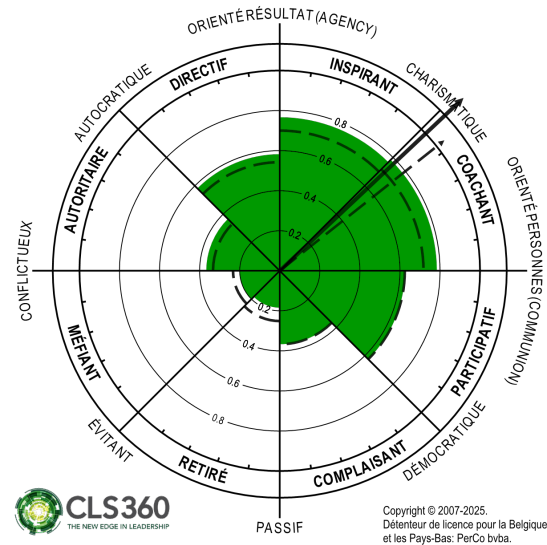
*Pour obtenir des résultats précis au niveau d'un groupe de répondants, un minimum de six (6) répondants est requis.

graphiques individuels des collègues

Sample Rater 10



Sample Rater 4



5.5 Commentaires textuels

Les phrases suivantes sont les commentaires textuels non modifiés formulés par vous-même et vos répondants. Veuillez noter que certaines personnes peuvent être plus franches lorsque la possibilité leur est donnée de s'exprimer anonymement.

Points forts

auto-description

Quels sont vos points forts en tant que leader ?

- dolore lorem erat diam amet

collaborateurs directs

Quels sont les points forts de cette personne en tant que leader ?

1. Sample Rater 6: erat laoreet sed erat ipsum elit euismod nonummy euismod ut ut amet erat dolore sed nibh ut tincidunt tincidunt dolore tincidunt dolor adipiscing
2. Sample Rater 2: tincidunt ipsum ipsum adipiscing euismod sit euismod dolore dolor tincidunt euismod euismod lorem laoreet aliquam nonummy sit sit adipiscing sed ipsum diam amet tincidunt sit erat tincidunt nibh consectetur elit sed diam adipiscing sit tincidunt adipiscing erat nonummy adipiscing erat ut tincidunt nonummy consectetur dolore consectetur consectetur lorem aliquam sit nibh dolor lorem ipsum magna amet magna elit dolor tincidunt diam ipsum nibh laoreet amet dolor adipiscing dolore dolor euismod nonummy euismod magna adipiscing ut sed aliquam aliquam dolore aliquam
3. Sample Rater 3: magna sit ut aliquam euismod consectetur nonummy elit erat ipsum diam dolore adipiscing aliquam euismod magna sit elit dolor diam sit ipsum sed diam amet aliquam adipiscing laoreet dolore adipiscing magna tincidunt laoreet erat nonummy tincidunt tincidunt tincidunt euismod nibh nonummy consectetur consectetur
4. Sample Rater 1: nonummy erat elit tincidunt tincidunt ipsum ut consectetur adipiscing amet laoreet sed ut tincidunt amet sit dolor erat diam sed aliquam
5. Sample Rater 7: sit magna ipsum euismod ipsum diam nonummy ipsum sed sit nibh sed consectetur erat dolor aliquam ut magna nonummy magna laoreet ut nibh sit diam adipiscing dolore amet adipiscing
6. Sample Rater 9: dolor adipiscing dolor ipsum nonummy nonummy

laoreet tincidunt amet sed erat euismod nibh ut amet consectetur amet erat amet amet sit sit amet sit tincidunt dolore erat consectetur ut ut consectetur sit elit tincidunt sit dolore elit laoreet

leader(s)

Quels sont les points forts de cette personne en tant que leader ?

1. Sample Rater 5: dolore tincidunt laoreet elit ipsum adipiscing ut erat laoreet adipiscing magna lorem euismod tincidunt ut amet tincidunt diam magna dolore nibh nonummy ipsum diam sed sed nonummy dolore amet ipsum dolor consectetur dolor nibh nonummy sed magna nibh sed adipiscing magna laoreet consectetur aliquam sed lorem consectetur diam ipsum euismod diam nonummy adipiscing amet tincidunt consectetur nibh consectetur erat euismod dolore aliquam ut ut sit euismod

collègues

Quels sont les points forts de cette personne en tant que leader ?

1. Sample Rater 4: ipsum consectetur elit nonummy euismod adipiscing sed aliquam dolore nonummy
2. Sample Rater 10: adipiscing sed laoreet tincidunt nonummy euismod euismod amet ipsum dolore dolore dolore magna

5.5 Commentaires textuels (suite)

Points à améliorer

auto-description

Quels sont les points que vous devriez améliorer en tant que leader ?

- sit ut

collaborateurs directs

Quels sont les points que cette personne devrait améliorer en tant que leader ?

1. Sample Rater 6: elit diam euismod sed
2. Sample Rater 2: ipsum laoreet amet ut magna dolor laoreet dolore dolor nibh sed dolor lorem dolor dolor nonummy magna ipsum ut euismod sit elit aliquam amet laoreet consectetur sed diam tincidunt consectetur adipiscing ut laoreet nibh consectetur lorem amet sed lorem ipsum lorem dolor tincidunt ipsum consectetur adipiscing ut consectetur diam adipiscing sed adipiscing euismod adipiscing ipsum tincidunt magna erat erat nibh ut adipiscing sit magna amet tincidunt elit sed dolore dolor consectetur diam lorem tincidunt euismod ipsum ut dolore erat sed nibh
3. Sample Rater 3: consectetur magna aliquam adipiscing
4. Sample Rater 1: adipiscing elit magna magna sed sit diam laoreet sit laoreet dolore
5. Sample Rater 7: nibh nibh consectetur lorem adipiscing diam tincidunt ipsum sed ipsum adipiscing aliquam consectetur consectetur adipiscing aliquam diam dolore erat lorem aliquam
6. Sample Rater 9: aliquam laoreet euismod consectetur consectetur tincidunt diam sit ipsum aliquam lorem adipiscing magna nonummy ut tincidunt nonummy consectetur euismod ipsum sit magna laoreet sed dolor diam magna nibh magna dolore dolore dolor sed ipsum elit diam dolore lorem elit dolore elit tincidunt sed laoreet amet adipiscing

leader(s)

Quels sont les points que cette personne devrait améliorer en tant que leader ?

1. Sample Rater 5: euismod ipsum amet nibh magna sed diam diam euismod dolore aliquam ut erat diam amet nibh erat laoreet consectetur tincidunt nonummy sit euismod ut magna ipsum elit dolor elit dolor tincidunt amet sit aliquam ut ipsum consectetur dolore erat magna elit aliquam magna euismod adipiscing amet elit ut nibh nibh amet consectetur amet consectetur tincidunt sed sed nonummy ut

collègues

Quels sont les points que cette personne devrait améliorer en tant que leader ?

1. Sample Rater 4: sed erat nibh erat magna adipiscing nibh aliquam laoreet sed ipsum nonummy euismod elit nonummy amet aliquam nonummy sed euismod sed
2. Sample Rater 10: tincidunt dolor erat ipsum ut euismod dolore

5.5 Commentaires textuels (suite)

Points vraiment faibles

auto-description

Quels sont vos réels points faibles en tant que leader ?

- nonummy

collaborateurs directs

Quels sont les réels points faibles de cette personne en tant que leader ?

1. Sample Rater 6: sit magna ipsum euismod ipsum diam nonummy ipsum
2. Sample Rater 2: magna sit ut aliquam euismod consectetur nonummy elit erat ipsum diam dolore adipiscing aliquam euismod magna sit
3. Sample Rater 3: ipsum
4. Sample Rater 1: tincidunt ipsum ipsum adipiscing euismod sit euismod dolore dolor tincidunt euismod euismod lorem laoreet aliquam nonummy sit sit adipiscing sed ipsum diam amet tincidunt sit erat tincidunt nibh consectetur elit sed diam
5. Sample Rater 7: elit erat laoreet amet ipsum nibh sed euismod consectetur euismod
6. Sample Rater 9: adipiscing sed laoreet tincidunt nonummy euismod euismod amet ipsum

leader(s)

Quels sont les réels points faibles de cette personne en tant que leader ?

1. Sample Rater 5: erat

collègues

Quels sont les réels points faibles de cette personne en tant que leader ?

1. Sample Rater 4: dolore tincidunt
2. Sample Rater 10: diam

5.6 Feedback par question

Le feedback par question vous donne les réponses de votre auto-description et celles des répondants pour chacune des 116 questions du CLS360, réparties dans huit graphiques selon le style de leadership évalué.

Les résultats de chaque question sont reproduits dans un tableau numérique et sur les bâtons du graphique. Utilisez la figure 7 comme référence pour interpréter ces résultats.

Le feedback par question vous donne les réponses de votre auto-description et celles des répondants pour chacune des 116 questions du CLS360.

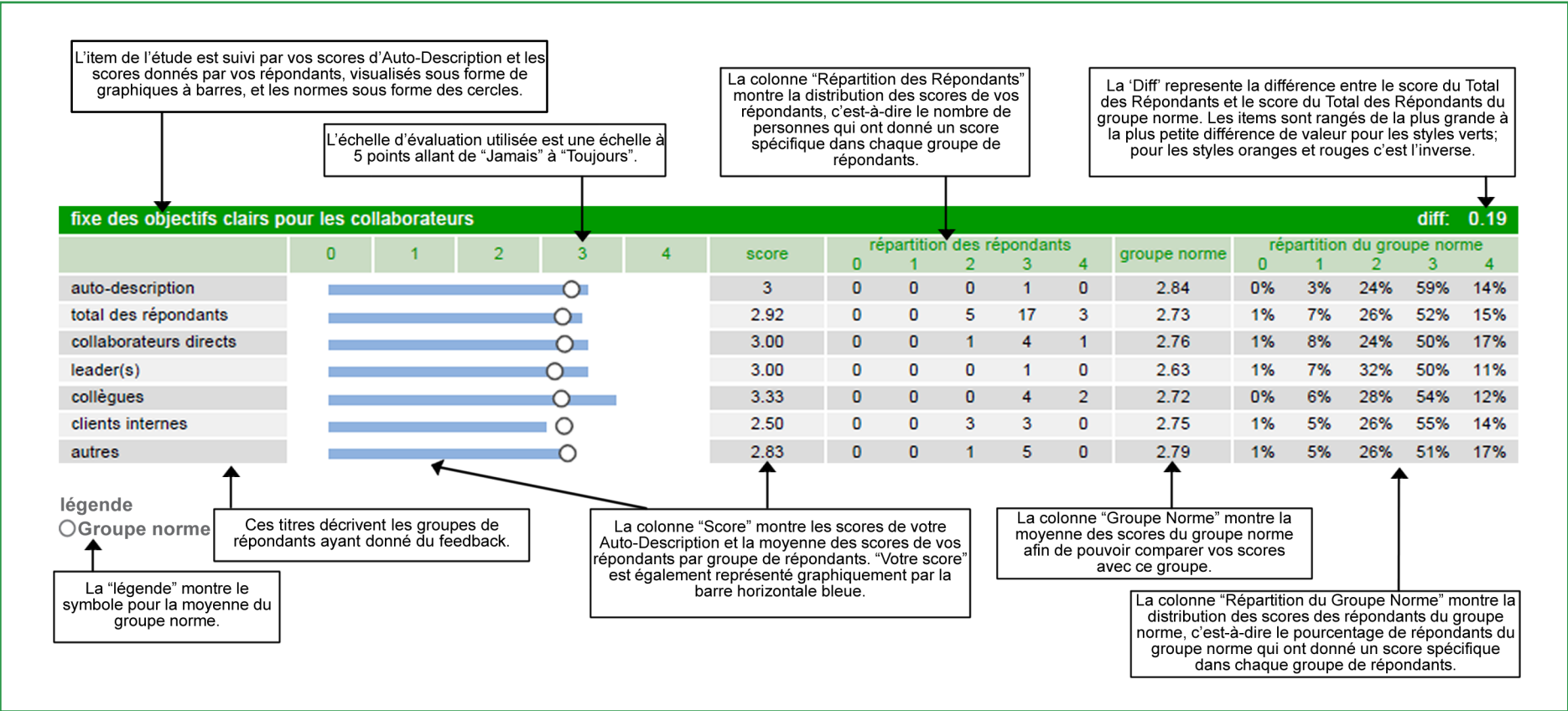


Figure 7: Comment interpréter les tableaux par question (en utilisant les données d'échantillon)



Le présent rapport a été préparé exclusivement pour

Sample
par Perco sprl.

Pour de plus amples informations ou toute question
relative au présent rapport, contactez nos bureaux:

Perco bv
Belgique

E info@perco.be

interpersonalsolutionsgroup.com

Copyright © 2007-2025. Tous droits réservés. Aucune partie du présent rapport, y compris notamment mais pas exclusivement les questions de CLS360, les normes, les échelles ou le circumplex, ne peut être utilisée, reproduite, stockée dans un système d'extraction ou transmise sous quelque forme que ce soit ou par quelque procédé que ce soit, par un moyen électronique, mécanique, photocopie, enregistrement ou autre, sans autorisation préalable de l'éditeur, Perco bv. Toute demande de renseignement peut être adressée à Perco à l'adresse info@perco.be.

Le CLS360 appartient à Perco bv et fait l'objet d'une licence non-exclusive accordée à Interpersonal Solutions Group Pty. Ltd (à l'exception de la Belgique et des Pays-Bas). Les huit noms de style du circumplex du leadership (CLS360) sont conjointement détenus par Perco bv et Reinout E. De Vries.