



CLS360

THE NEW EDGE IN LEADERSHIP

Circumplex Leadership Scan 360°

Rapport de Feedback

Sample Leader

02 décembre 2013

Rapport Imprimé: 03 mars 2015

Auto-Description Complétée: 02 décembre 2013

Copyright

Copyright © 2007-2014. PerCo sprl est le distributeur de test officiel pour la Belgique et les Pays-Bas. Tous droits réservés. Aucune partie du présent rapport, y compris notamment mais pas exclusivement les questions de CLS360, les normes, les échelles ou le Circomplexe, 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 sprl. Toute demande de renseignement peut être adressée à PerCo à l'adresse info@perco.be.

Le CLS360 appartient à A4SK Consulting sprl (Patrick Vermeren) et Frank Rengelink sprl (Frank Rengelink) et fait l'objet d'une licence exclusive accordée à CLS360 Pty. Ltd (à l'exception de la Belgique et des Pays-Bas). Les huit noms de style du Circomplexe du Leadership (CLS360) sont conjointement détenus par Patrick Vermeren et Reinout De Vries et font l'objet d'une licence exclusive accordée à CLS360 Pty. Ltd.

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	54
5.6 Feedback par Question	59

Références 91

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.

Les chercheurs de pointe modernes sont conscients qu'il y a une part de vérité, aussi bien dans l'approche dite de la personnalité (les traits de personnalité, les relations *si-alors* apprises suite à l'interaction entre des facteurs biologiques et environnementaux) que dans les approches situationnelles et perceptuelles. 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 les gènes 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 ».

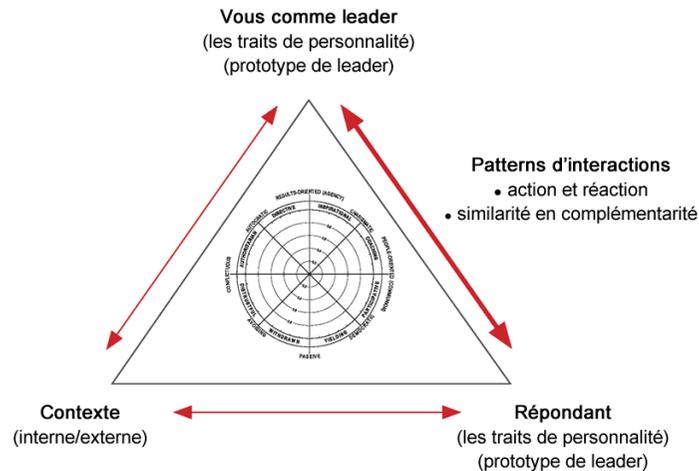


Figure 1: Le triangle du leadership

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 la personnalité est contenue dans au moins cinq grandes dimensions: les Big Five ou le modèle des cinq grands facteurs de la personnalité. 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 Idéale CLS360** – complétée par un leader en vue de définir sa perception des styles et des comportements de leadership idéaux.
- **Auto-Description CLS360** – complétée par un leader afin de déterminer sa perception des styles et comportements de leadership qui le caractérisent.
- **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 Circomplexe 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 Circomplexe 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 *Circomplexe 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 *Circomplexe 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 *Circomplexe 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 deux axes divisent ensuite le *Circomplexe* 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 *Circomplexe*, représentant ainsi huit styles de leadership 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 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 *Circomplexe* 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* –, bien qu'ils puissent faire partie de l'éventail des comportements du leader, révèlent des résultats moins souhaitables. Les styles oranges – *Directif et Complaisant* – peuvent être appropriés dans certaines situations, mais

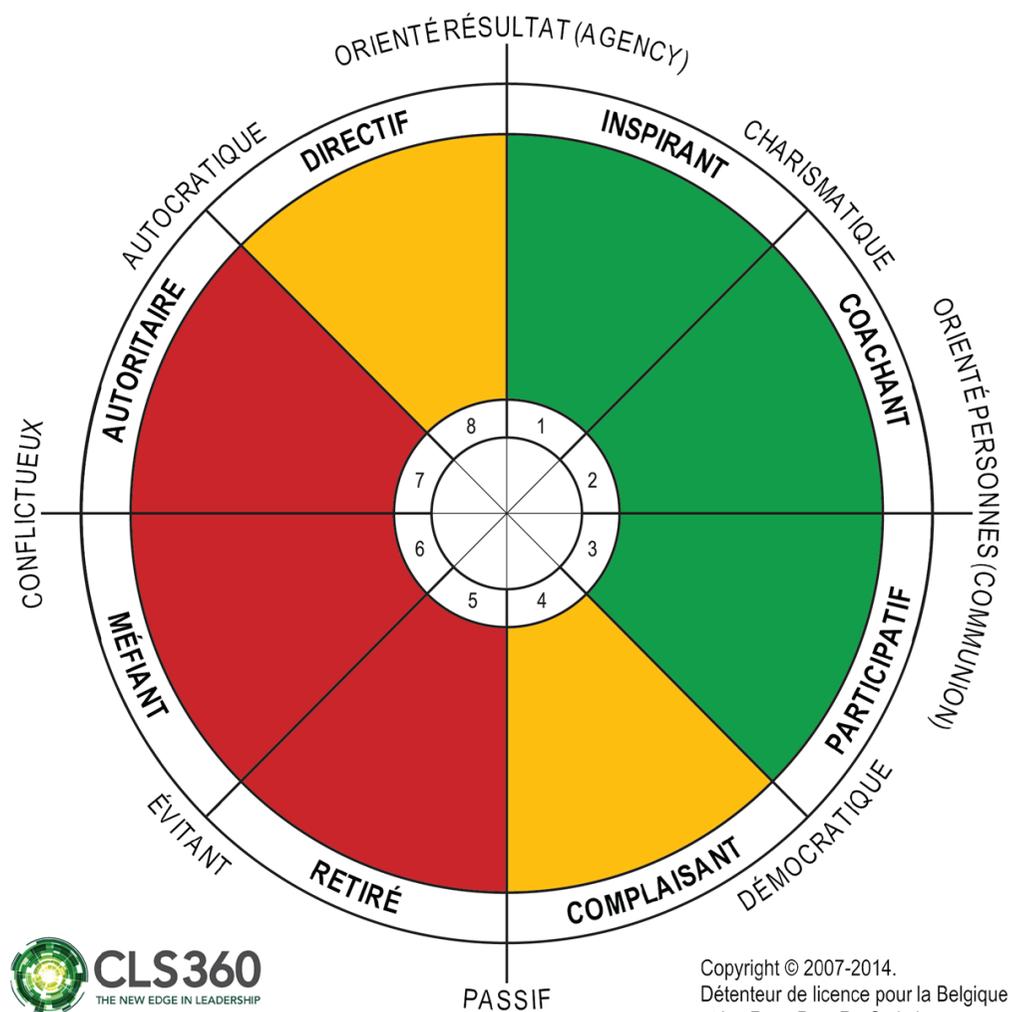


Figure 2: Circumplex Leadership Scan 360° (CLS360)
Le Circumplexe du Leadership

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).

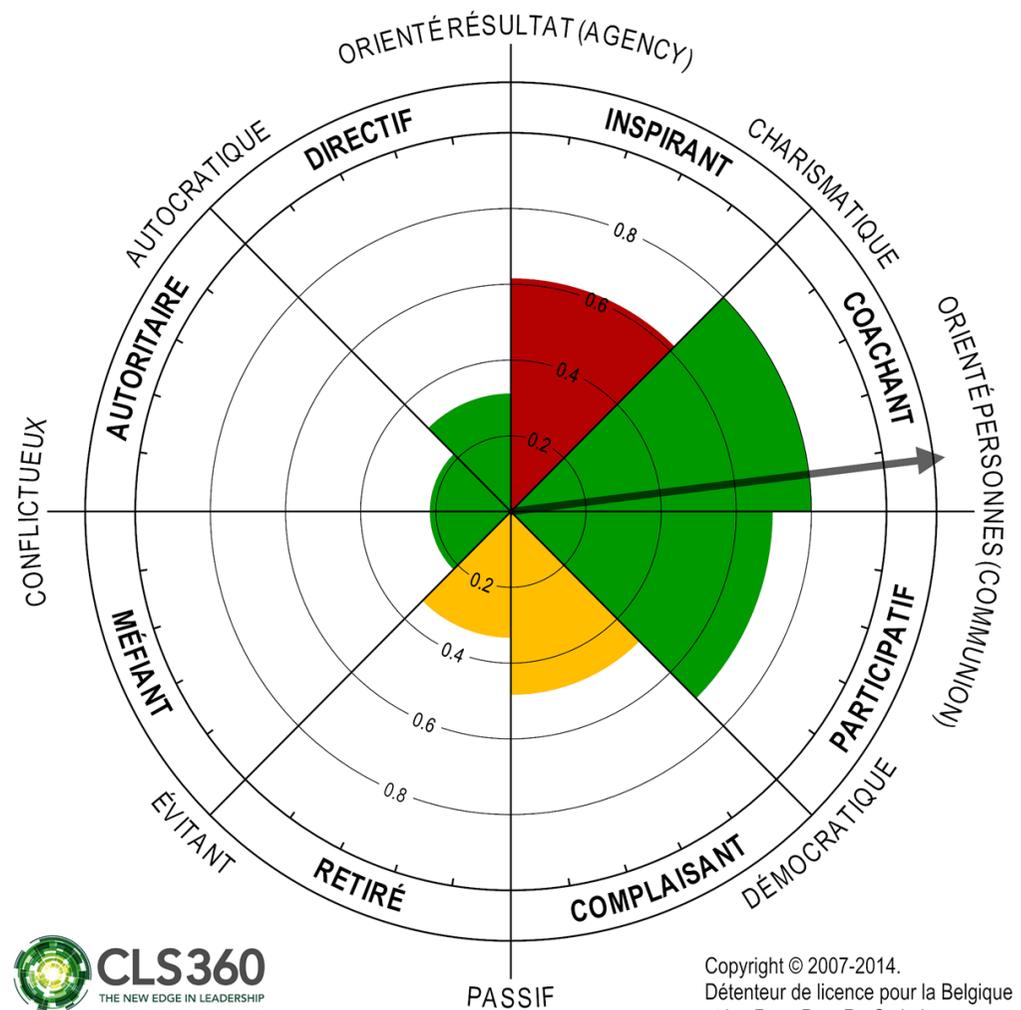
Origines du Circomplexe Interpersonnel et du CLS360

Le *Circomplexe 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 a introduit le classement circulaire des variables, connu sous le nom de « cercle interpersonnel » ou Circomplexe. 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 Circomplexe 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 Circomplexe Interpersonnel pouvait servir à représenter un large éventail de comportements de leadership sur un modèle intégré unique – le CLS360.



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

Figure 3: Résultats de l'échantillon – Circomplex Leadership Scan 360° (CLS360)
Le Circomplexe du Leadership

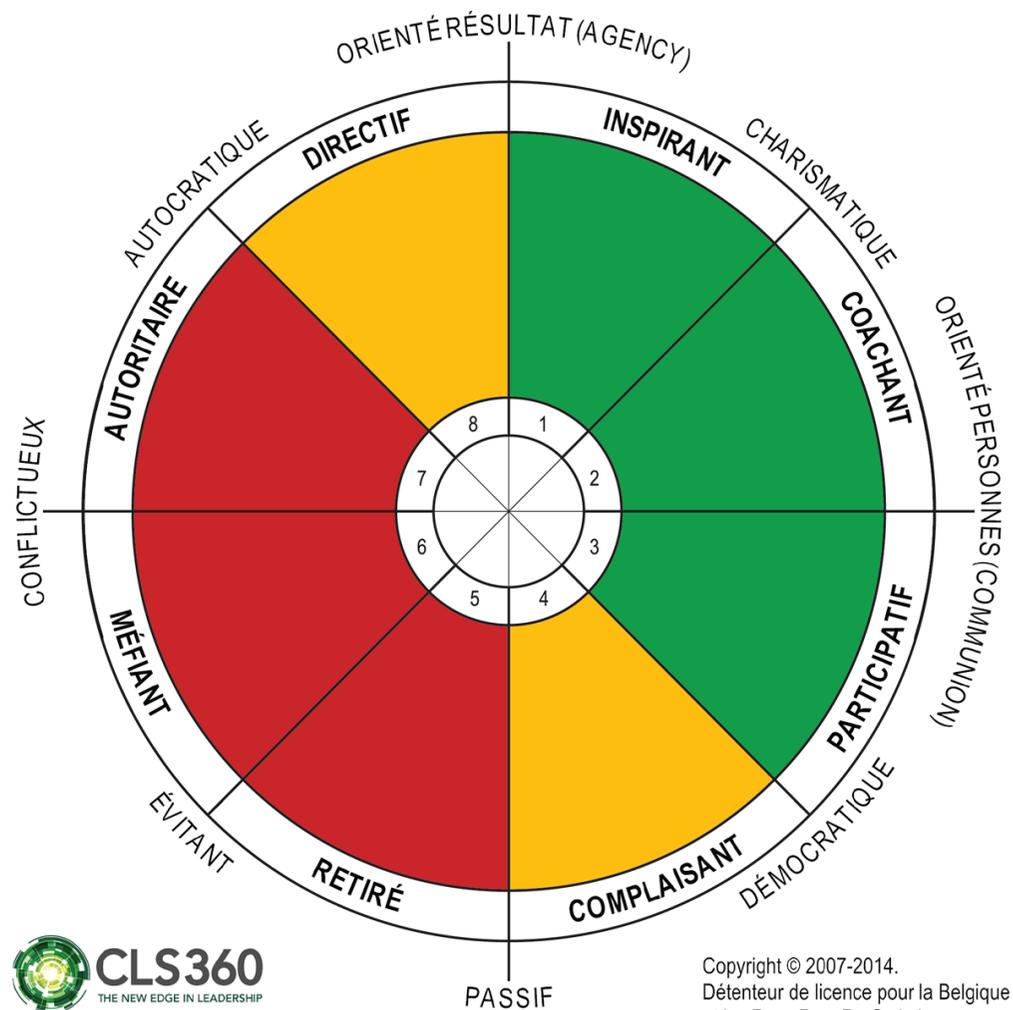
2.2 Styles de Leadership CLS360

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.



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:

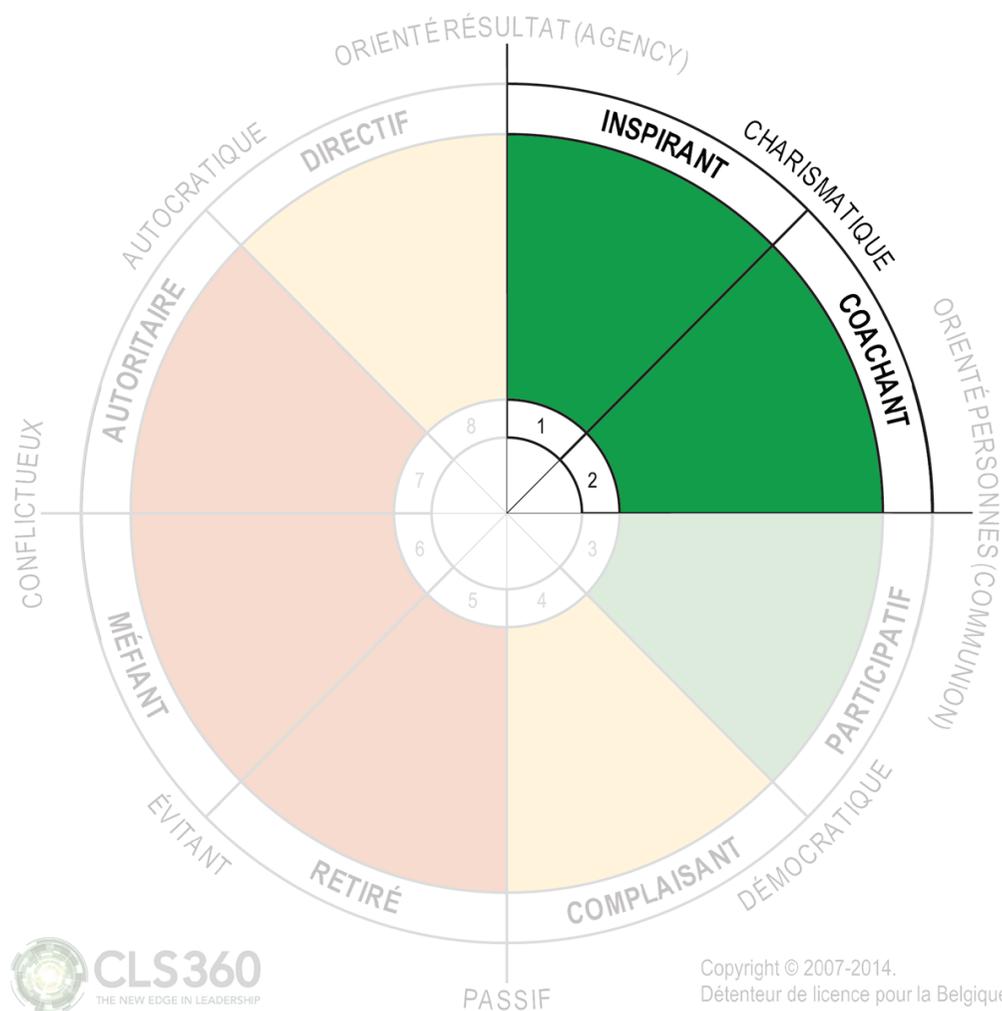
- Communiquer clairement au sujet de la vision (quoi et pourquoi)
- Donner des instructions claires si la situation l'exige
- Agir fermement en cas de problèmes de rendement et/ou d'organisation
- Diriger clairement les personnes et les conversations
- Encourager la stimulation intellectuelle, par exemple,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



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

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:

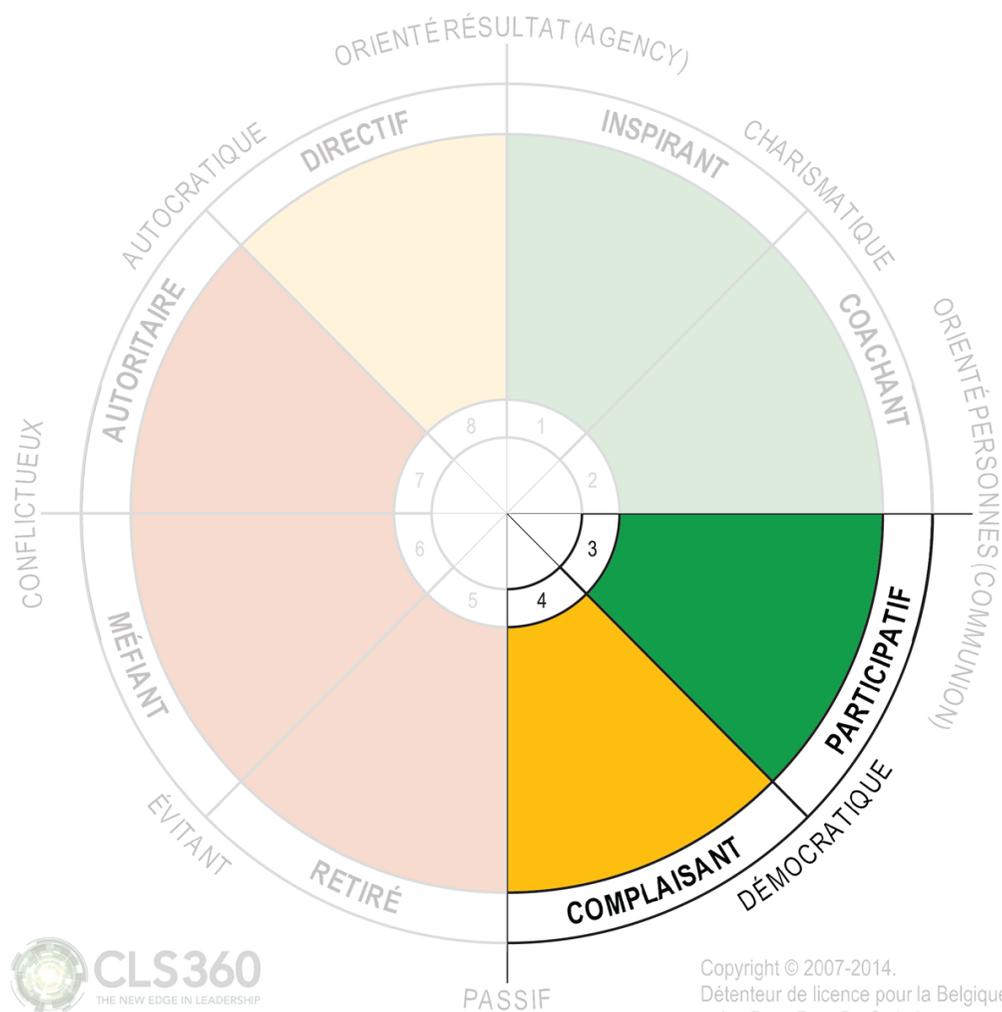
- Être modeste, calme et patient
- Demander et écouter les opinions des employés
- Entraîner les collaborateurs dans le processus de prise de décision
- Donner de la marge aux employés dans le cadre de l'exécution de leurs tâches
- Encourager les discussions de groupe

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



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

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 esquive 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:

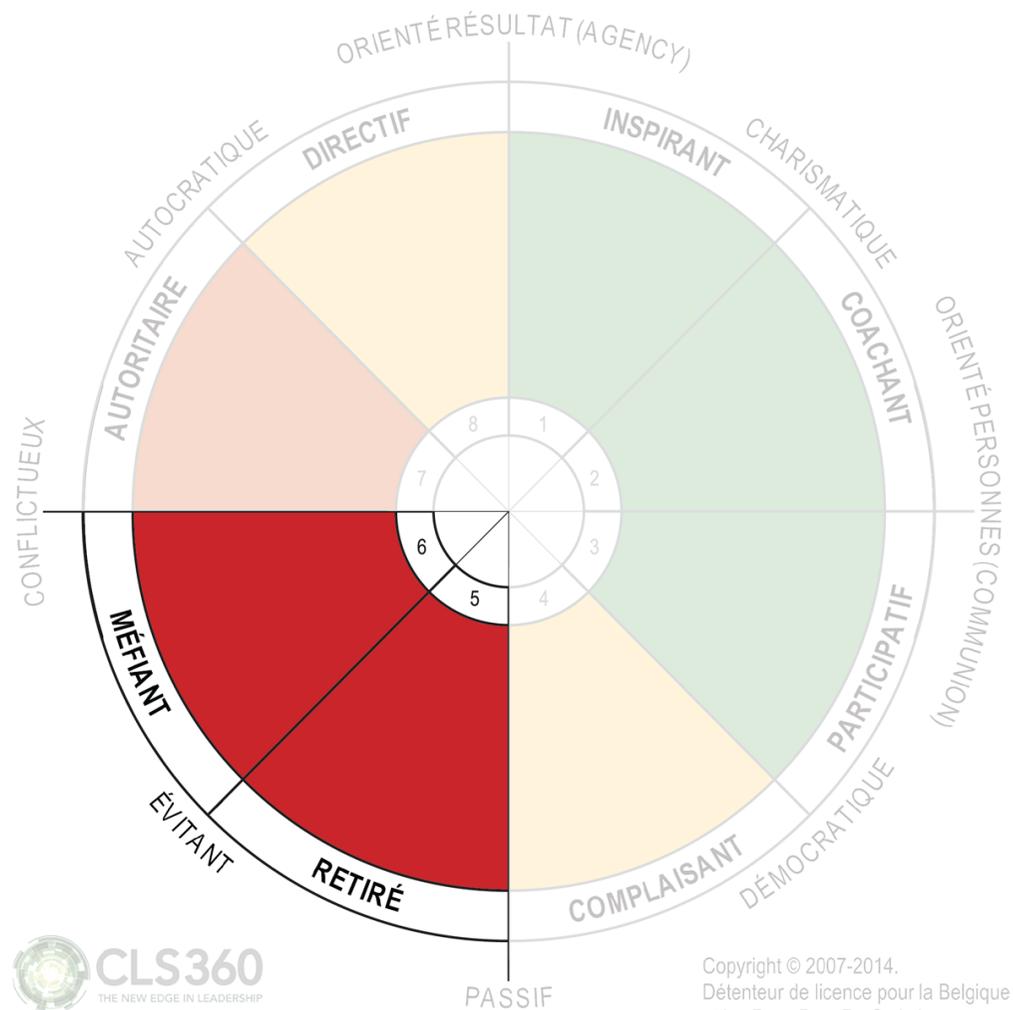
- Manquer de clarté, de transparence et d’orientation
- Être indisponible et abandonner à leur sort les employés qui ont besoin d’aide
- Hésiter à exprimer sa préférence
- Reporter la prise de décision
- Laisser les tensions et les problèmes perdurer

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:

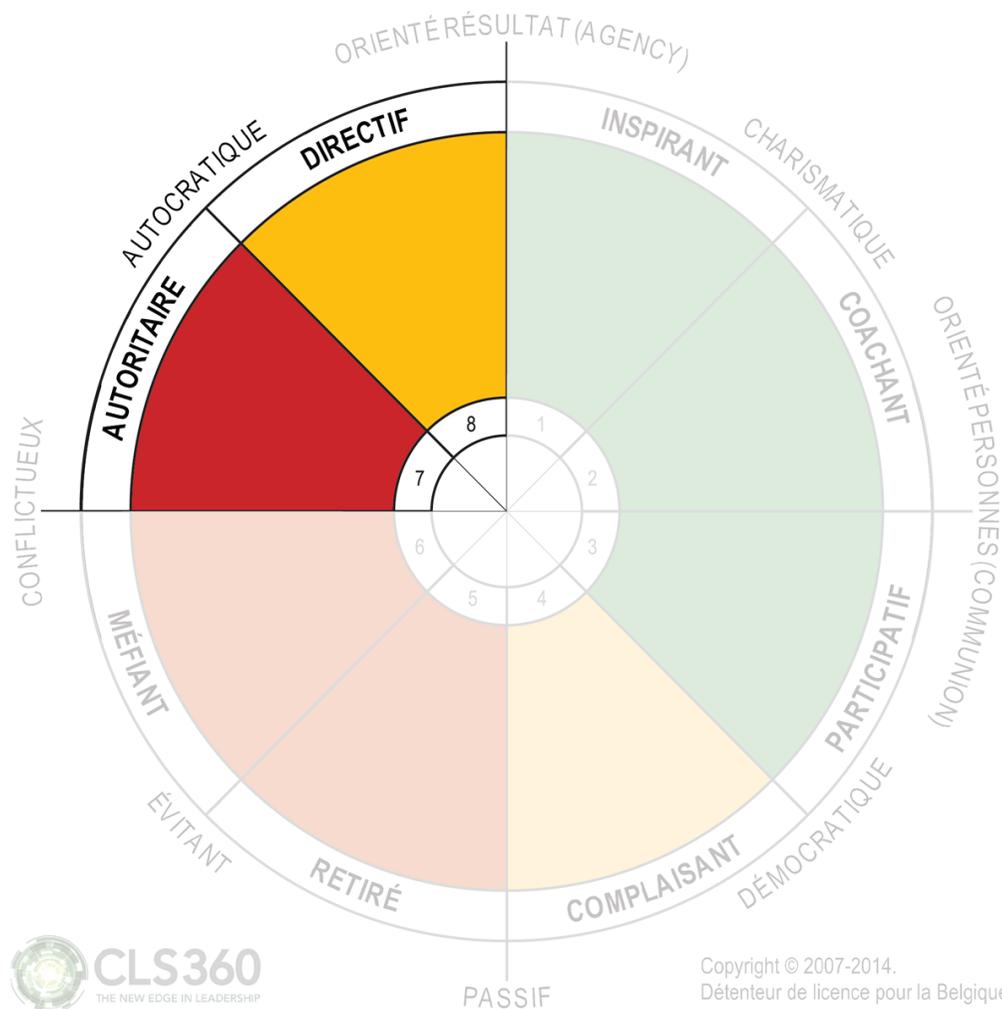
- Dominer, dicter et ne pas supporter la participation
- Menacer de sanctions
- Attaquer froidement et durement
- Exprimer fréquemment de l’irritation et de la colère
- Imposer de manière unilatérale des niveaux de rendement, par exemple des objectifs

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



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

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 profil du 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).

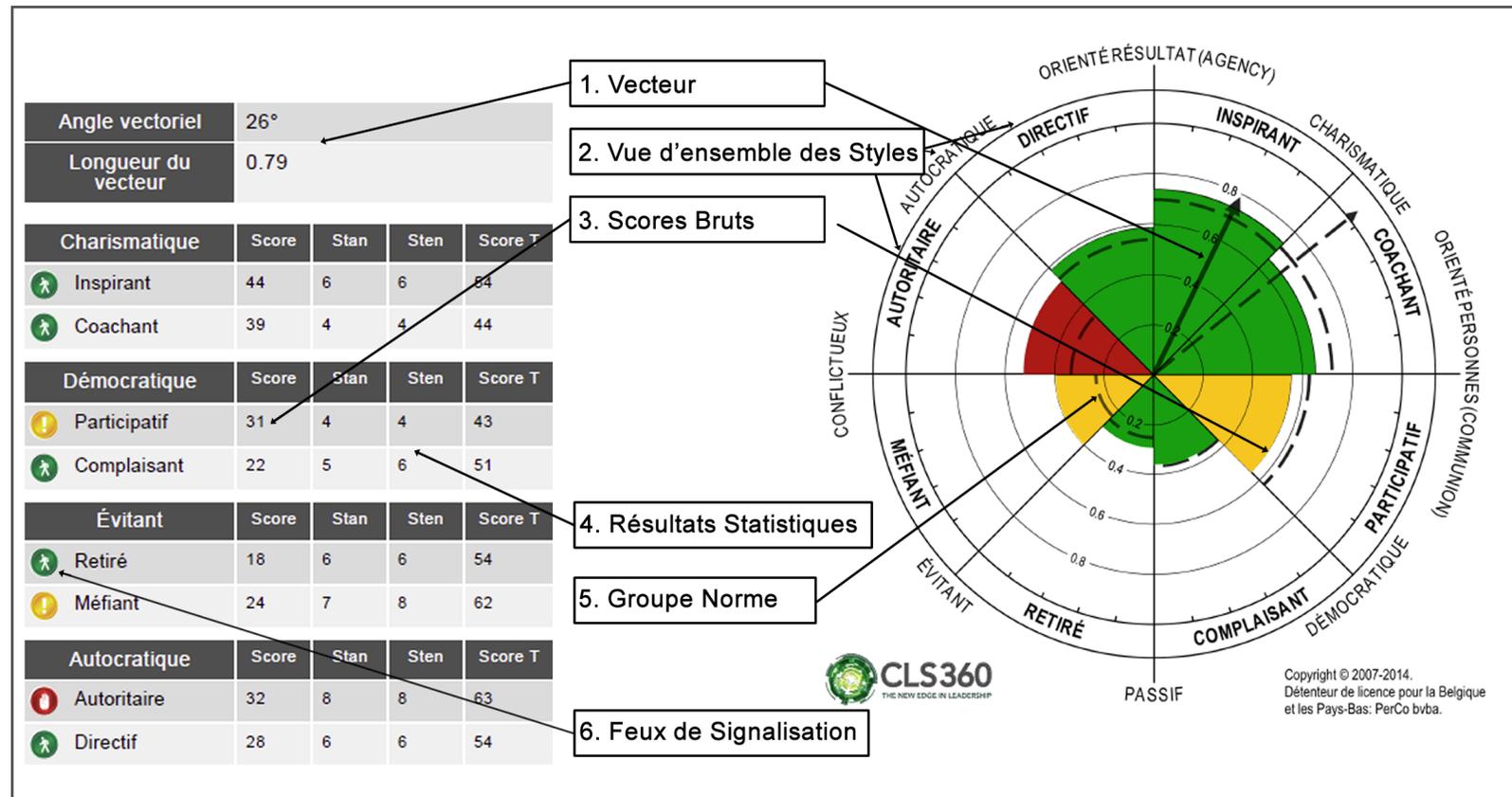


Figure 4 : Éléments clés pour interpréter votre graphique *Leadership Circumplex*.

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, traversé 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 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 5.
- 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 Autoritaire à la Figure 5.



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 Complaisant 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. Pour un exemple, voyez le style Inspirant à la Figure 5.
- 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.

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

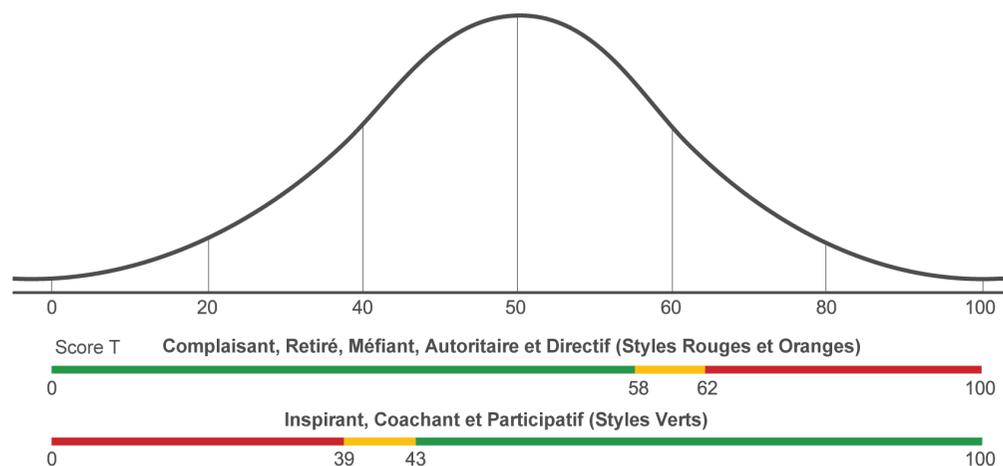


Figure 5: Scores T du CLS360 sur une courbe de répartition normale

Feedback par Question

Les tableaux de feedback par question de la Section 5 du rapport reproduisent les réponses de votre Auto-Description et celles données par les répondants pour chacune des 116 questions du CLS360. Note: une seule phrase n'a pas de fiabilité psychométrique.

Utilisez la Figure 6 comme référence lorsque vous interprétez 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.

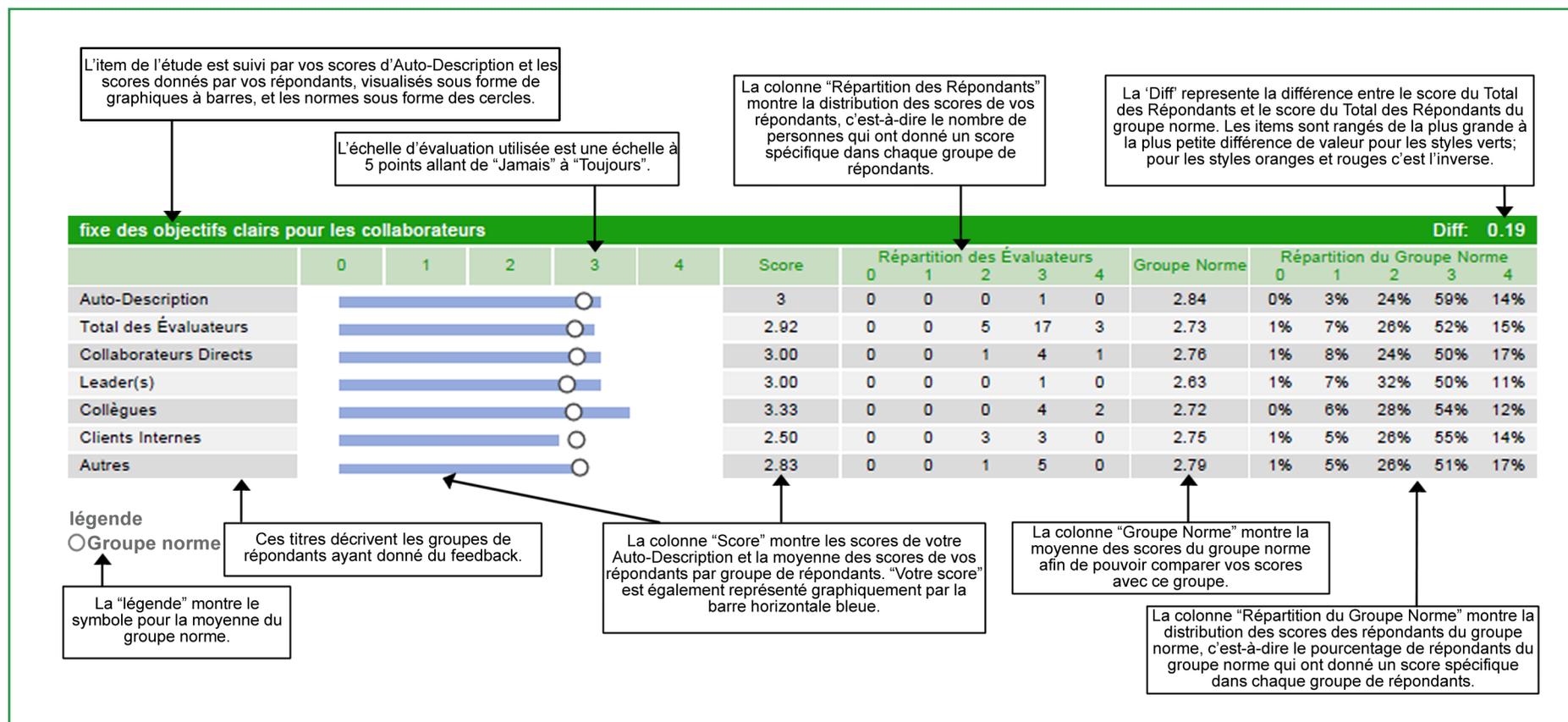


Figure 6: Comment interpréter les tableaux par question (sur la base des données de l'échantillon)

Le Groupe Norme CLS360

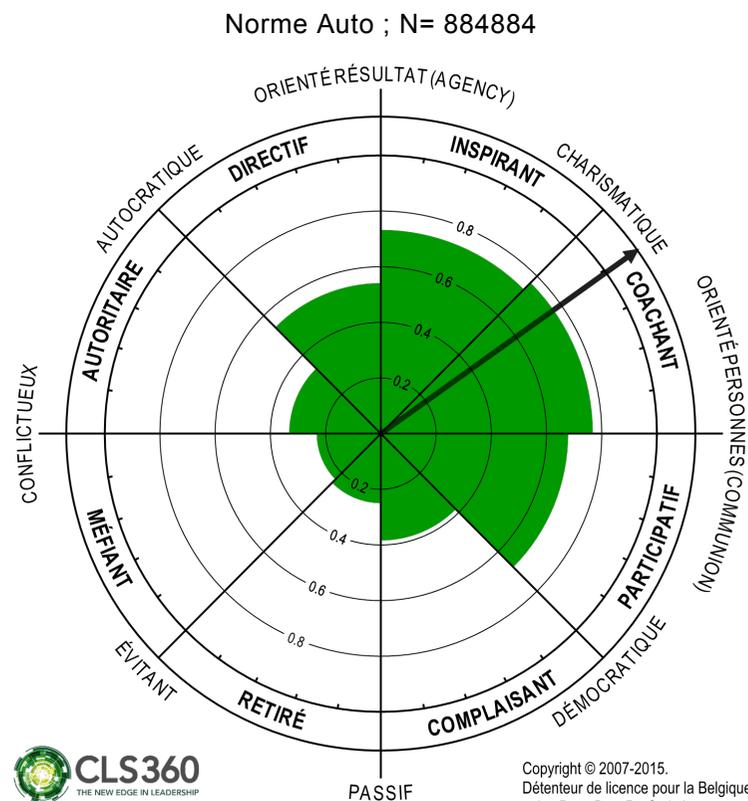
Les résultats du groupe norme Belgique – Pays-Bas sont présentés sur le Circomplexe du Leadership ci-dessous. Ce groupe norme est actuellement composé de 884 leaders belges et néerlandais provenant de différentes organisations et de secteurs industriels variés. Ce groupe est utilisé comme base de comparaison pour les résultats du leader.

Ce Circomplexe est le reflet des réponses des 884 leaders belges et néerlandais 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 belges et néerlandais: 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 profil Circomplexe 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.

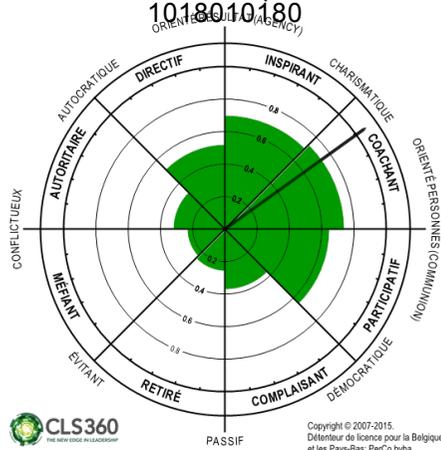
Par conséquent, les réponses d'un leader au questionnaire d'Auto-Description sont comparées aux normes tirées des réponses des autres leaders à ce même formulaire. De même, les réponses des répondants du leader sont comparées aux résultats obtenus par les autres répondants de la même catégorie. Par exemple, 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 cadres supérieurs, les collaborateurs directs, les collègues et les clients internes. L'utilité du feedback est donc améliorée par la comparaison des résultats du leader avec les normes correspondantes.

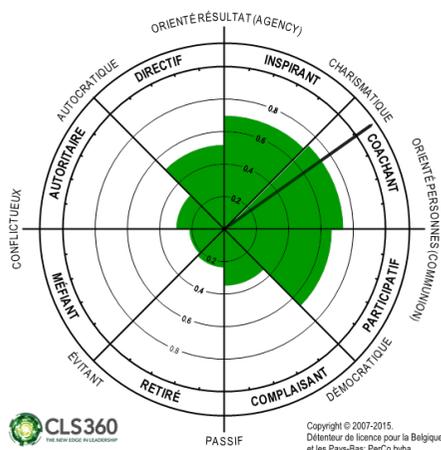
Note: pour les résultats du Circomplexe de la catégorie « Autres Répondants », la base de comparaison est la norme du total des répondants. Quant au Circomplexe de l'Auto-Description idéale, c'est la norme de l'Auto-Description qui est utilisée.

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

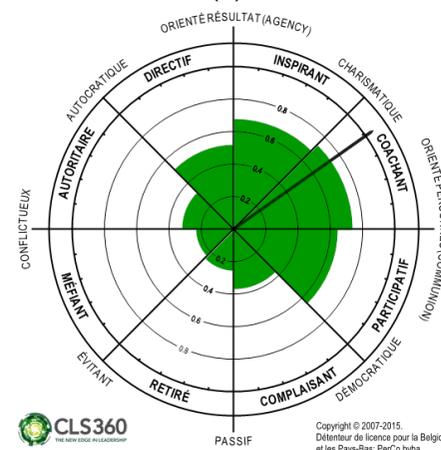
Norme Total des Répondants ; N= 10180180



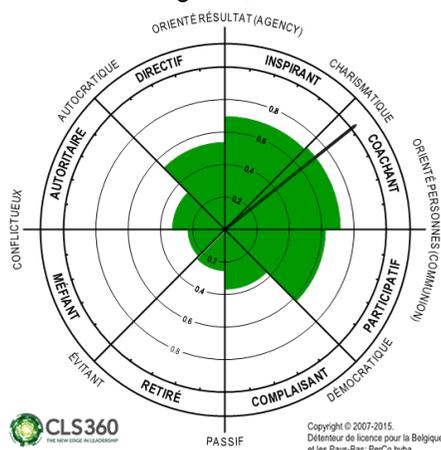
Norme Collaborateurs Directs ; N= 4846484



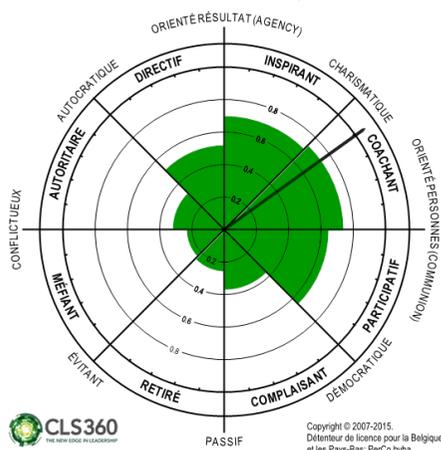
Norme Leader(s) ; N= 13641364



Norme Collègues ; N= 26392639



Norme Clients Internes ; N= 808808



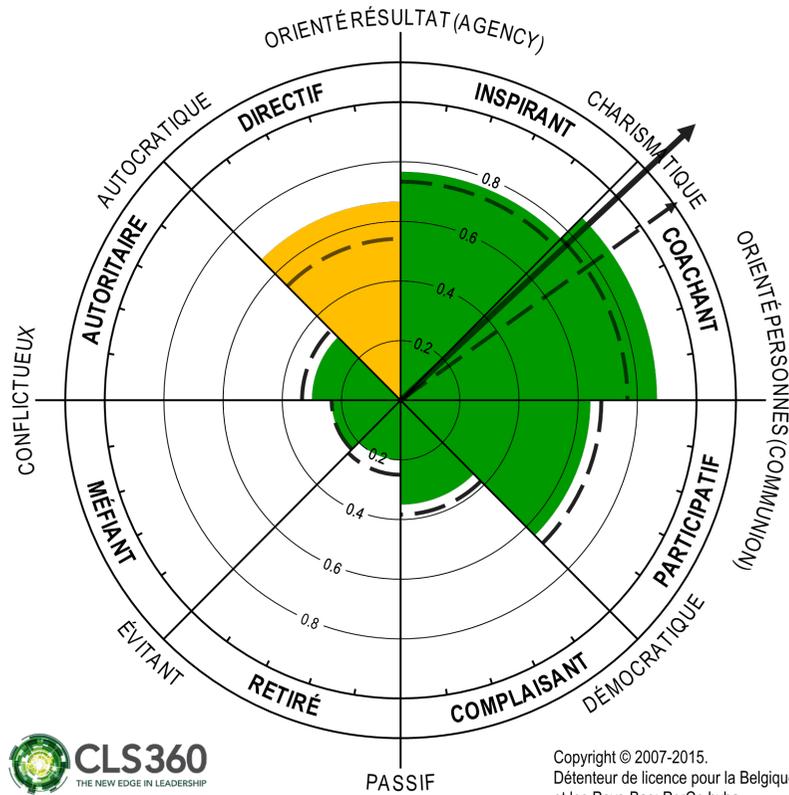
Section 3

Résumé des Résultats

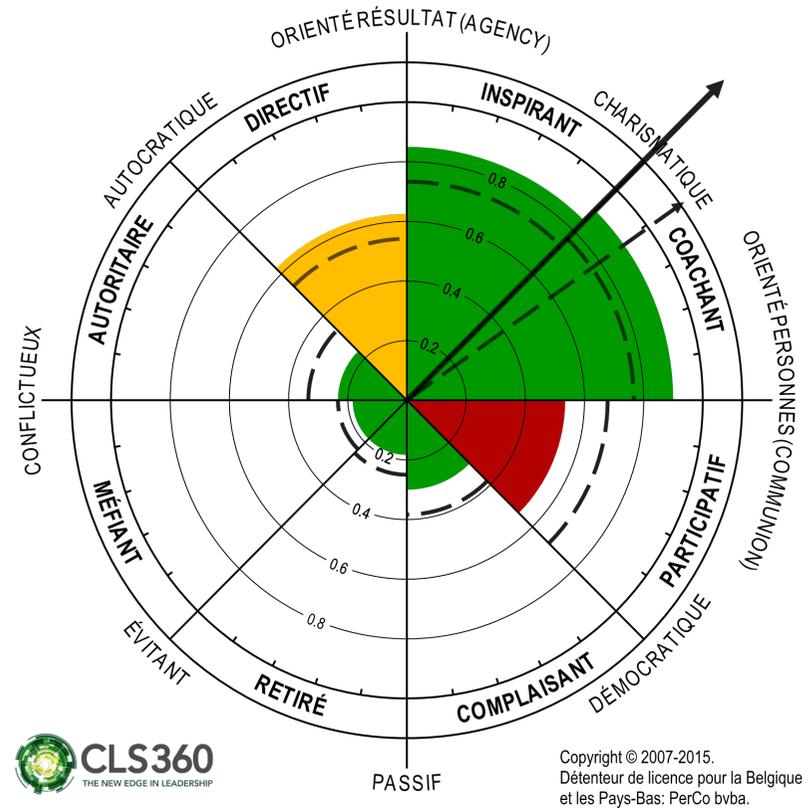
3.1 Résumé des Résultats du Circomplexe

Voici un résumé de vos résultats du Circomplexe CLS360.

Auto-Description

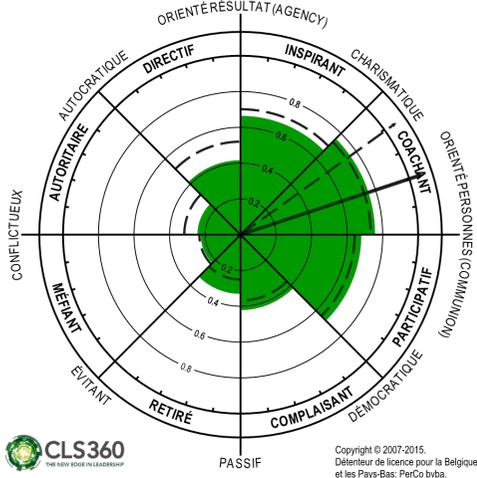


Auto-Description Idéale



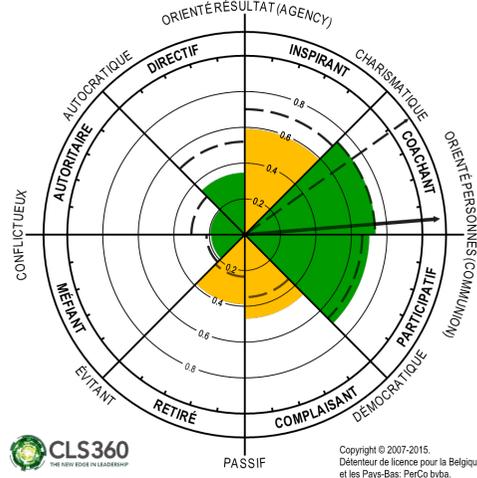
3.1 Résumé des Résultats du Circomplexe (suite)

Total des Répondants; N = 20



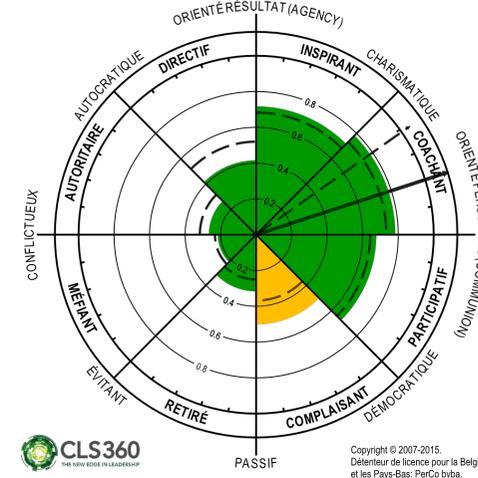
CLS360
THE NEW EDGE IN LEADERSHIP
Copyright © 2007-2015.
Dé détenteur de licence pour la Belgique
et les Pays-Bas: PerCo bvba.

Collaborateurs Directs; N = 8



CLS360
THE NEW EDGE IN LEADERSHIP
Copyright © 2007-2015.
Dé détenteur de licence pour la Belgique
et les Pays-Bas: PerCo bvba.

Leader(s); N = 1



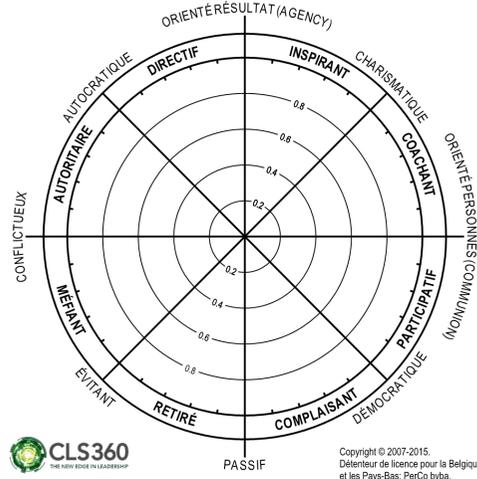
CLS360
THE NEW EDGE IN LEADERSHIP
Copyright © 2007-2015.
Dé détenteur de licence pour la Belgique
et les Pays-Bas: PerCo bvba.

Collègues; N = 2



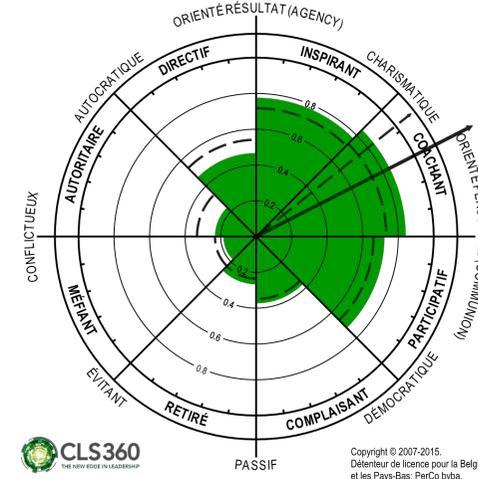
CLS360
THE NEW EDGE IN LEADERSHIP
Copyright © 2007-2015.
Dé détenteur de licence pour la Belgique
et les Pays-Bas: PerCo bvba.

Clients Internes; N = 3



CLS360
THE NEW EDGE IN LEADERSHIP
Copyright © 2007-2015.
Dé détenteur de licence pour la Belgique
et les Pays-Bas: PerCo bvba.

Autres; N = 6



CLS360
THE NEW EDGE IN LEADERSHIP
Copyright © 2007-2015.
Dé détenteur de licence pour la Belgique
et les Pays-Bas: PerCo bvba.

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 profil 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.

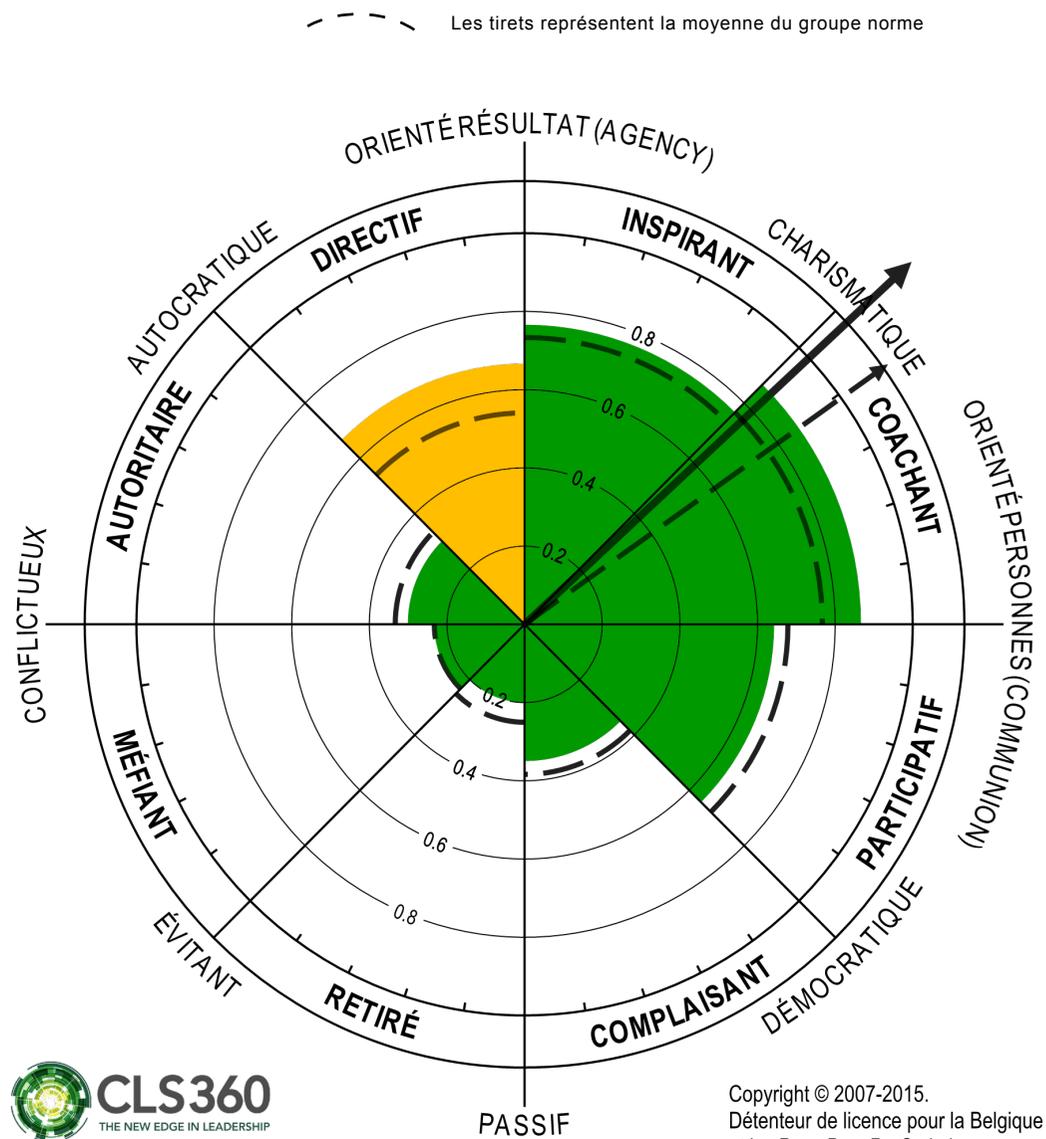
Angle vectoriel	47°
Longueur du vecteur	1.36

Charismatique	Score	Stan	Sten	Score T
Inspirant	46	6	6	55
Coachant	52	7	7	60

Démocratique	Score	Stan	Sten	Score T
Participatif	36	4	5	45
Complaisant	21	4	5	47

Évitant	Score	Stan	Sten	Score T
Retiré	12	4	5	46
Méfiant	14	5	6	50

Autocratique	Score	Stan	Sten	Score T
Autoritaire	18	4	5	47
Directif	32	7	8	62



4.2 Votre Auto-Description Idéale

Votre Auto-Description Idéale

Le présent profil 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 profils d'Auto-Description idéale peuvent sembler exagérés et irréalistes, car ils reflètent davantage un profil de leadership de rêve.

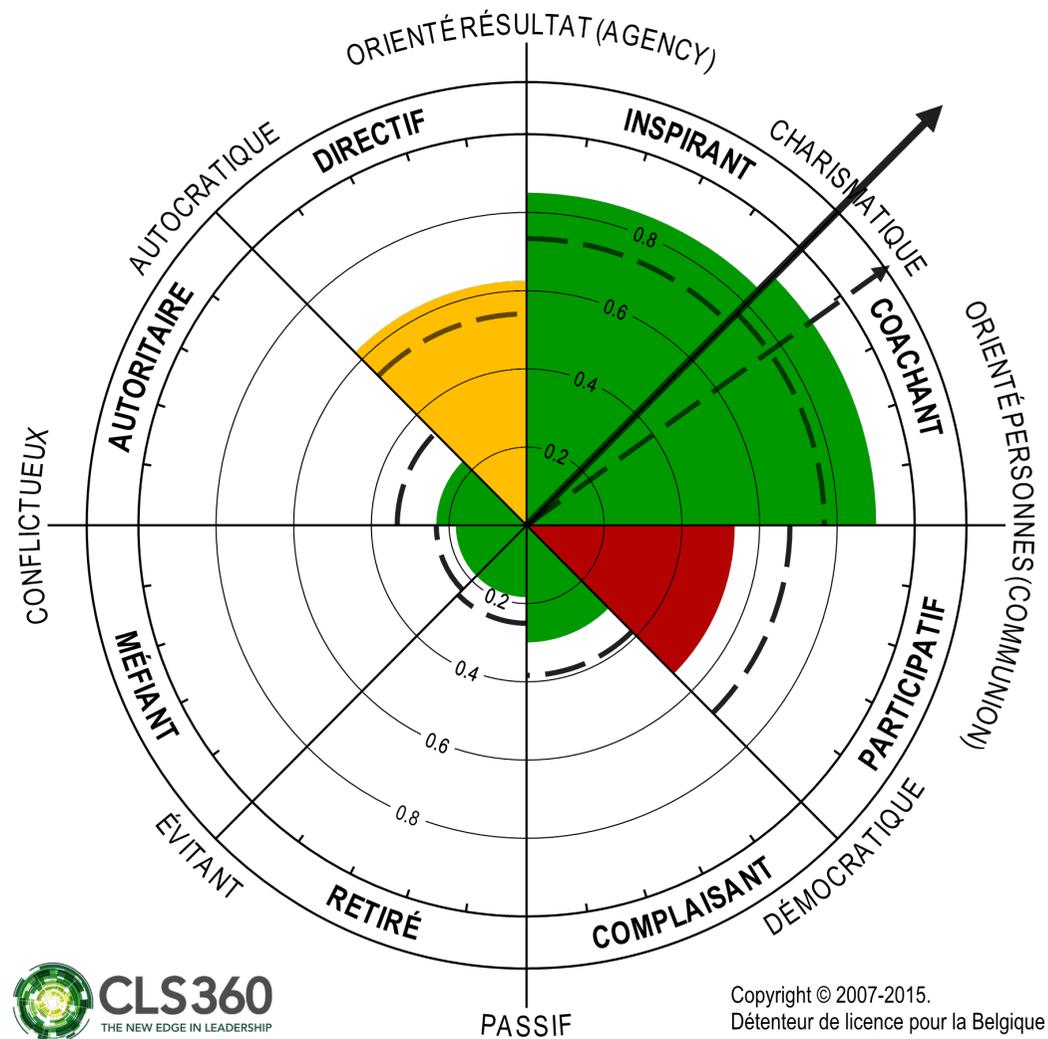
Angle vectoriel	45°
Longueur du vecteur	1.52

Charismatique	Score	Stan	Sten	Score T
 Inspirant	51	8	8	63
 Coachant	54	8	8	64

Démocratique	Score	Stan	Sten	Score T
 Participatif	30	2	2	33
 Complaisant	18	3	4	41

Évitant	Score	Stan	Sten	Score T
 Retiré	11	4	4	44
 Méfiant	11	4	4	44

Autocratique	Score	Stan	Sten	Score T
 Autoritaire	14	3	3	40
 Directif	30	7	7	58



Copyright © 2007-2015.
 Détenteur de licence pour la Belgique
 et les Pays-Bas: PerCo bvba.

Votre Auto-Description et Votre Auto-Description Idéale

Auto-Description

	Auto	Idéal	Norme
Angle vectoriel	47°	45°	55°
Longueur du vecteur	1.36	1.52	1.15

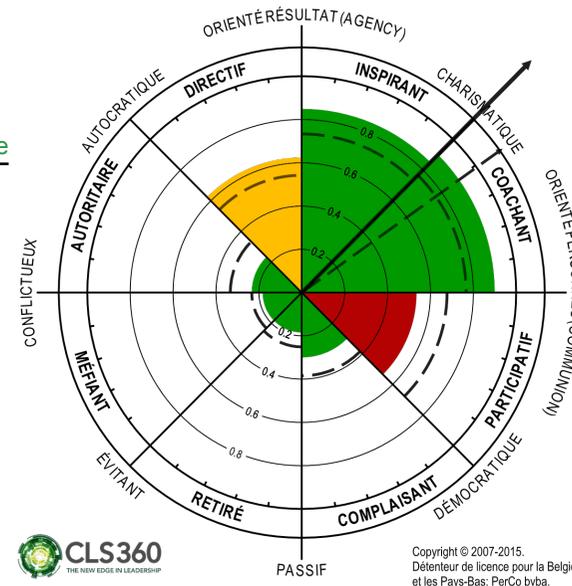
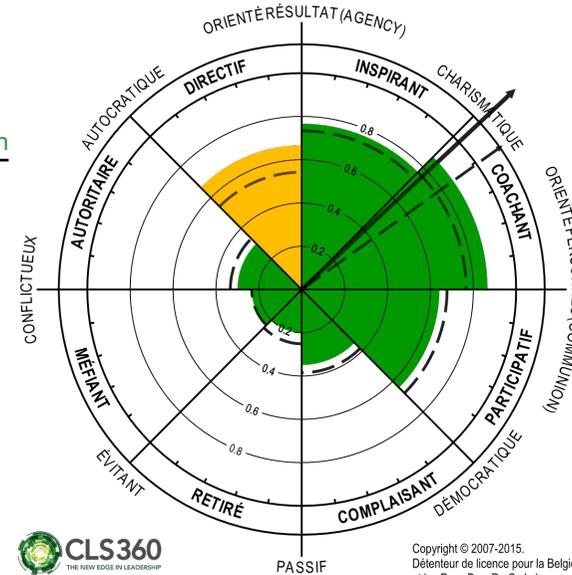
Charismatique	Auto	Idéal	Norme
Inspirant	46	51	44
Coachant	52	54	46

Démocratique	Auto	Idéal	Norme
Participatif	36	30	38
Complaisant	21	18	23

Évitant	Auto	Idéal	Norme
Retiré	12	11	15
Méfiant	14	11	14

Autocratique	Auto	Idéal	Norme
Autoritaire	18	14	20
Directif	32	30	26

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 ?

- elit elit sit tincidunt sit dolor laoreet dolore aliquam erat adipiscing

Points à Améliorer

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

- amet laoreet tincidunt magna aliquam amet diam elit laoreet nonummy elit sit nonummy amet tincidunt magna euismod

Points Vraiment Faibles

Quels sont vos réels points faibles en tant que leader ?

- laoreet nibh nonummy aliquam dolor consectetuer

4.4 Feedback Par Question

Résultats par question: quadrant Charismatique

Les résultats du feedback par question présentent votre Auto-Description (« Auto »), votre Auto-Description idéale (« Idéal ») ainsi que les différences entre votre Auto-Description et celle du groupe norme (« Diff ») pour chacune des 116 questions composant les huit styles de leadership CLS360.

Résultats par question: style Inspirant

Inspirant	Auto	Idéal	Norme	Diff
"intervient avec fermeté dans des situations de crise"	4	4	2.98	1.02
"indique clairement les motifs d'une réunion"	4	4	3.09	0.91
"est motivée/motivé"	4	4	3.38	0.62
"indique clairement le rôle qu'elle/il jouera dans le développement"	3	3	2.47	0.53
"fixe des objectifs clairs pour les collaborateurs"	3	4	2.84	0.16
"aide les collaborateurs à bien développer leurs compétences"	3	4	2.85	0.15
"discute avec les collaborateurs du progrès de leur travail"	3	3	2.86	0.14
"corrige les collaborateurs si le travail avance trop lentement"	3	3	2.90	0.10
"est sûre d'elle/est sûr de lui"	3	4	2.92	0.08
"stimule les collaborateurs de façon positive vers de meilleures"	3	4	2.92	0.08
"ose intervenir quand les collaborateurs fonctionnent moins bien"	3	3	2.94	0.06
"adopte des points de vue clairs"	3	3	3.05	-0.05
"réprimande les collaborateurs quand cela est justifié"	3	3	3.06	-0.06
"prend son temps pour parler du développement personnel des"	2	3	2.59	-0.59
"a un caractère fort"	2	2	2.91	-0.91

Introduction Auto-Description Idéale: Dans quelle mesure souhaiteriez-vous que les expressions et les descriptions suivantes reflètent votre style de leadership ?				
Introduction Auto-Description: Dans quelle mesure les expressions et les descriptions suivantes reflètent-elles votre style de leadership ?				
0 - Jamais	1 - Rarement	2 - Parfois	3 - Souvent	4 - Toujours
<i>N.B. Une seule phrase n'a pas de fiabilité psychométrique.</i>				

Résultats par question: style Coachant

Coachant	Auto	Idéal	Norme	Diff
"demande l'avis des collaborateurs à propos de l'organisation du travail"	4	4	3.02	0.98
"aide les collaborateurs à réaliser leurs objectifs"	4	4	3.03	0.97
"demande l'avis des collaborateurs"	4	2	3.10	0.90
"est à l'écoute des collaborateurs"	4	3	3.22	0.78
"partage les informations avec les collaborateurs"	4	4	3.22	0.78
"informe les collaborateurs des tâches"	4	4	3.26	0.74
"apprécie les efforts des collaborateurs"	4	4	3.38	0.62
"fait des remarques positives"	3	4	2.76	0.24
"montre que les collaborateurs sont importants pour elle/lui"	3	3	2.98	0.02
"s'intéresse aux sentiments des collaborateurs"	3	3	3.02	-0.02
"continue à s'informer même si tout fonctionne bien"	3	4	3.03	-0.03
"fait confiance aux collaborateurs"	3	4	3.14	-0.14
"incite les collaborateurs à s'aider"	3	4	3.15	-0.15
"soutient les collaborateurs"	3	4	3.29	-0.29
"donne l'occasion aux collaborateurs d'exprimer leur opinion"	3	3	3.34	-0.34

Les questions sont classées par taux de différence, du plus élevé au plus faible, entre votre Auto-Description et les résultats du groupe norme pour les styles verts et dans le sens inverse pour les styles oranges et rouges.

4.4 Feedback Par Question

Résultats par question: quadrant Démocratique

Résultats par question: style Participatif

Participatif	Auto	Idéal	Norme	Diff
"répond aux désirs des collaborateurs"	3	3	2.51	0.49
"réagit de façon compréhensive quand les collaborateurs se fâchent"	3	2	2.54	0.46
"est serviable"	3	3	2.64	0.36
"prend certaines décisions avec les collaborateurs"	3	3	2.81	0.19
"accepte d'autres approches"	3	3	2.87	0.13
"s'intéresse aux sentiments des collaborateurs"	3	2	2.90	0.10
"est compréhensive/compréhensif"	3	2	3.01	-0.01
"donne l'occasion aux collaborateurs de choisir eux-mêmes la méthode de"	3	3	3.02	-0.02
"est sensible"	2	1	2.08	-0.08
"est d'accord avec les collaborateurs"	2	2	2.39	-0.39
"est tolérante/tolérant"	2	1	2.66	-0.66
"ne s'intéresse pas seulement aux résultats de l'entreprise mais aussi aux"	2	2	2.82	-0.82
"est indulgente/indulgent"	2	1	2.98	-0.98
"accepte les collaborateurs tels qu'ils sont"	2	2	3.01	-1.01

Les questions sont classées par taux de différence, du plus élevé au plus faible, entre votre Auto-Description et les résultats du groupe norme pour les styles verts et dans le sens inverse pour les styles oranges et rouges.

Introduction Auto-Description Idéale: Dans quelle mesure souhaiteriez-vous que les expressions et les descriptions suivantes reflètent votre style de leadership ?				
Introduction Auto-Description: Dans quelle mesure les expressions et les descriptions suivantes reflètent-elles votre style de leadership ?				
0 - Jamais	1 - Rarement	2 - Parfois	3 - Souvent	4 - Toujours
<i>N.B. Une seule phrase n'a pas de fiabilité psychométrique.</i>				

Résultats par question: style Complaisant

Complaisant	Auto	Idéal	Norme	Diff
"n'est pas ambitieuse/ambitieux"	0	0	1.04	-1.04
"est très accommodant si les gens ne sont pas d'accord avec une décision"	1	1	1.77	-0.77
"veut faire plaisir à tout le monde"	1	1	1.72	-0.72
"attache, si cela est nécessaire, plus d'importance aux intérêts des"	1	4	1.69	-0.69
"reste au second plan"	1	1	1.61	-0.61
"abandonne vite"	0	0	0.56	-0.56
"est trop facilement d'accord avec les collaborateurs"	1	1	1.50	-0.50
"est trop tendre"	1	1	1.44	-0.44
"est trop sensible"	1	2	1.33	-0.33
"est doux"	2	1	2.11	-0.11
"s'adapte aux collaborateurs"	2	1	1.94	0.06
"évite de se retrouver au centre de l'attention"	2	2	1.86	0.14
"laisse le leadership aux autres dans une équipe"	2	1	1.36	0.64
"est discrète/discret"	2	1	1.35	0.65
"est modeste"	4	1	2.22	1.78

4.4 Feedback Par Question

Résultats par question: quadrant Évitant

Introduction Auto-Description Idéale: Dans quelle mesure souhaiteriez-vous que les expressions et les descriptions suivantes reflètent votre style de leadership ?				
Introduction Auto-Description: Dans quelle mesure les expressions et les descriptions suivantes reflètent-elles votre style de leadership ?				
0 - Jamais	1 - Rarement	2 - Parfois	3 - Souvent	4 - Toujours
<i>N.B. Une seule phrase n'a pas de fiabilité psychométrique.</i>				

Résultats par question: style Retiré

Retiré	Auto	Idéal	Norme	Diff
"peut difficilement juger du comportement des collaborateurs"	0	1	1.17	-1.17
"évite les défis"	0	0	0.73	-0.73
"est trop souple en ce qui concerne les règles et normes"	1	0	1.61	-0.61
"est indifférente/indifférent"	0	1	0.60	-0.60
"est introuvable lorsqu'il y a des problèmes"	0	0	0.58	-0.58
"ne prend pas ses responsabilités"	0	0	0.58	-0.58
"diffère les décisions"	1	1	1.30	-0.30
ne fixe pas le niveau de prestation	1	0	1.29	-0.29
"ne réprimande pas les collaborateurs"	1	1	1.27	-0.27
"sème la confusion"	1	0	1.20	-0.20
"intervient trop tard quand il y a des problèmes"	1	3	1.12	-0.12
"ne résoud pas immédiatement les tensions au sein du groupe de"	1	1	1.09	-0.09
"exige peu des collaborateurs"	1	1	0.98	0.02
"hésite à exprimer ses préférences"	2	1	0.98	1.02
"est isolée/isolé"	2	1	0.79	1.21

Résultats par question: style Méfiant

Méfiant	Auto	Idéal	Norme	Diff
"est suspicieuse/suspicieux"	0	0	1.06	-1.06
"se méfie des initiatives des collaborateurs"	0	0	1.04	-1.04
"cache ses intentions"	0	0	0.80	-0.80
"laisse les collaborateurs à leur sort"	0	0	0.80	-0.80
"cache des informations importantes"	0	0	0.62	-0.62
"refuse beaucoup"	1	2	0.99	0.01
"évalue les collaborateurs de façon négative"	1	0	0.94	0.06
"ne tient pas compte des points de vue des collaborateurs"	1	2	0.91	0.09
"ne donne pas l'occasion aux collaborateurs d'organiser eux-mêmes"	1	1	0.83	0.17
"n'accepte aucune participation"	1	1	0.77	0.23
"est intolérante/intolérant"	1	0	0.69	0.31
"est irritée/irrité quand on n'est pas d'accord avec elle/avec lui"	2	1	1.58	0.42
"juge trop rapidement"	2	1	1.54	0.46
"abuse de sa position hiérarchique"	1	0	0.49	0.51
"prend trop peu de temps pour parler avec les collaborateurs"	3	3	1.48	1.52

Les questions sont classées par taux de différence, du plus élevé au plus faible, entre votre Auto-Description et les résultats du groupe norme pour les styles verts et dans le sens inverse pour les styles oranges et rouges.

4.4 Feedback Par Question

Résultats par question: quadrant Autocratique

Résultats par question: style Autoritaire

Autoritaire	Auto	Idéal	Norme	Diff
"domine les collaborateurs"	0	0	1.25	-1.25
"exige que les collaborateurs suivent ses instructions jusque dans le détail"	1	0	1.91	-0.91
"est dictatorial/dictatorial"	0	1	0.75	-0.75
"évite les relations amicales"	1	1	1.64	-0.64
"est dominante/dominant"	1	0	1.53	-0.53
"s'occupe de ce qui ne la/le regarde pas"	1	1	1.44	-0.44
"préfère les aspects techniques aux aspects humains"	1	1	1.42	-0.42
"donne aux collaborateurs des tâches de façon exigeante"	1	0	1.27	-0.27
"est autoritaire"	1	1	1.22	-0.22
"ne montre pas qu'elle/il trouve que les collaborateurs sont agréables"	1	1	1.14	-0.14
"communique de façon autoritaire à propos de la politique de l'entreprise"	1	0	1.12	-0.12
"met les collaborateurs sous pression"	2	1	1.62	0.38
"est dure/dur pour les collaborateurs"	2	2	1.56	0.44
"fixe unilatéralement le niveau de prestation attendu des collaborateurs"	2	2	1.36	0.64
"attache plus d'importance au travail qu'aux sentiments des collaborateurs"	3	3	1.87	1.13

Les questions sont classées par taux de différence, du plus élevé au plus faible, entre votre Auto-Description et les résultats du groupe norme pour les styles verts et dans le sens inverse pour les styles oranges et rouges.

Introduction Auto-Description Idéale: Dans quelle mesure souhaiteriez-vous que les expressions et les descriptions suivantes reflètent votre style de leadership ?				
Introduction Auto-Description: Dans quelle mesure les expressions et les descriptions suivantes reflètent-elles votre style de leadership ?				
0 - Jamais	1 - Rarement	2 - Parfois	3 - Souvent	4 - Toujours
<i>N.B. Une seule phrase n'a pas de fiabilité psychométrique.</i>				

Résultats par question: style Directif

Directif	Auto	Idéal	Norme	Diff
"contrôle méticuleusement le travail des collaborateurs"	1	1	1.97	-0.97
"contrôle le travail des collaborateurs"	2	2	2.28	-0.28
"donne des tâches strictes aux collaborateurs"	2	2	2.13	-0.13
"met les collaborateurs à leur place"	2	2	1.88	0.12
"évalue sévèrement les collaborateurs"	2	1	1.87	0.13
"ose dire non"	3	3	2.63	0.37
"exige des rapports détaillés du travail"	2	1	1.53	0.47
"demande que les collaborateurs effectuent les tâches immédiatement"	3	3	2.12	0.88
"veut gagner"	4	4	2.87	1.13
"ose licencier des collaborateurs si cela est justifié"	4	4	2.84	1.16
"est compétitive/compétitif"	4	4	2.69	1.31
"exige une confiance absolue dans ses décisions"	3	3	1.48	1.52

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 pour chaque groupe d répondants.

	Rapport N=
Collaborateurs Directs	8
Leader(s)	1
Collègues	2
Clients Internes	3
Autre	6
Total des Répondants	20

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 analysez le feedback des répondants, gardez à l'esprit qu'ils avaient la possibilité de répondre de manière anonyme. En cas d'anonymat, le feedback est présenté de la manière suivante:

- Le feedback textuel est anonyme. Les Circomplexes individuels des répondants anonymes peuvent être mentionnés dans certaines conditions, comme expliqué ci-dessous.
- Lorsqu'un seul répondant est anonyme au sein d'un groupe de répondants, le Circomplexe ne figure pas avec les autres de ce groupe. Il est présenté dans un 'Groupe de répondants anonymes', qui reprend les autres Circomplexes individuels anonymes.
- Lorsqu'il y a plusieurs répondants anonymes au sein d'un même groupe, les Circomplexes anonymes sont affichés de manière aléatoire dans le groupe concerné.

Liste des Répondants

Les répondants suivants ont fourni un feedback :

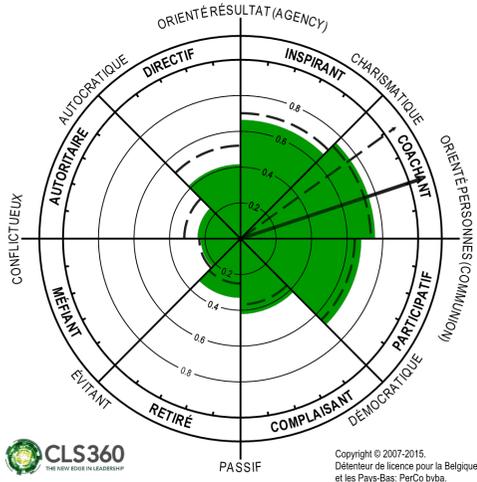
- Sample Rater 3 (Leader(s))
- Sample Rater 11 (Collègue)
- Sample Rater 13 (Collègue)
- Sample Rater 1 (Collaborateur Direct)
- Sample Rater 12 (Collaborateur Direct)
- Sample Rater 14 (Collaborateur Direct)
- Sample Rater 16 (Collaborateur Direct)
- Sample Rater 19 (Collaborateur Direct)
- Sample Rater 4 (Collaborateur Direct)
- Sample Rater 7 (Collaborateur Direct)
- Sample Rater 9 (Collaborateur Direct)
- Sample Rater 10 (Client Interne)
- Sample Rater 17 (Client Interne)
- Sample Rater 6 (Client Interne)
- Sample Rater 15 (Autre)
- Sample Rater 18 (Autre)
- Sample Rater 2 (Autre)
- Sample Rater 20 (Autre)
- Sample Rater 5 (Autre)
- Sample Rater 8 (Autre)

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

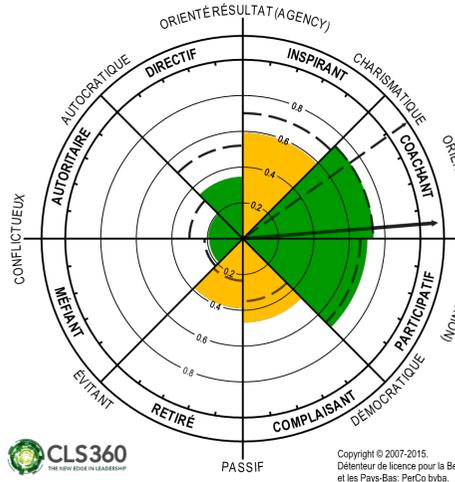
Voici un résumé de vos résultats du Circomplexe CLS360.

Total des Répondants; N = 20



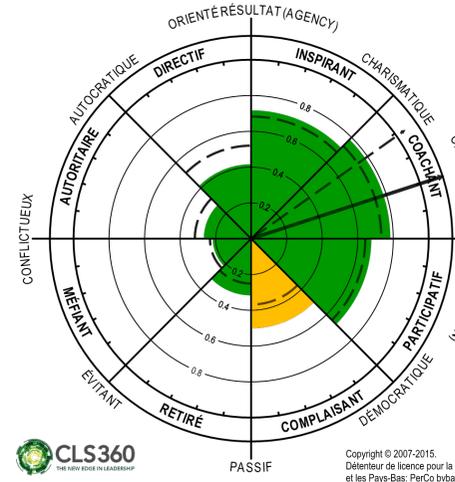
Copyright © 2007-2015.
Dé détenteur de licence pour la Belgique
et les Pays-Bas: PerCo bvba.

Collaborateurs Directs; N = 8



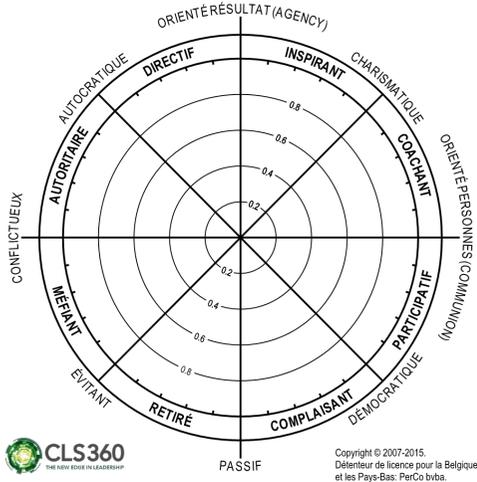
Copyright © 2007-2015.
Dé détenteur de licence pour la Belgique
et les Pays-Bas: PerCo bvba.

Leader(s); N = 1



Copyright © 2007-2015.
Dé détenteur de licence pour la Belgique
et les Pays-Bas: PerCo bvba.

Collègues; N = 2



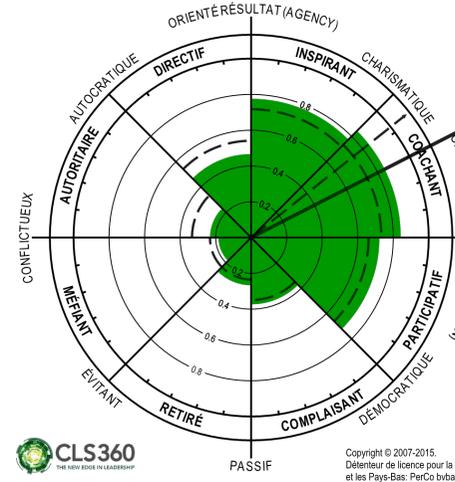
Copyright © 2007-2015.
Dé détenteur de licence pour la Belgique
et les Pays-Bas: PerCo bvba.

Clients Internes; N = 3



Copyright © 2007-2015.
Dé détenteur de licence pour la Belgique
et les Pays-Bas: PerCo bvba.

Autres; N = 6



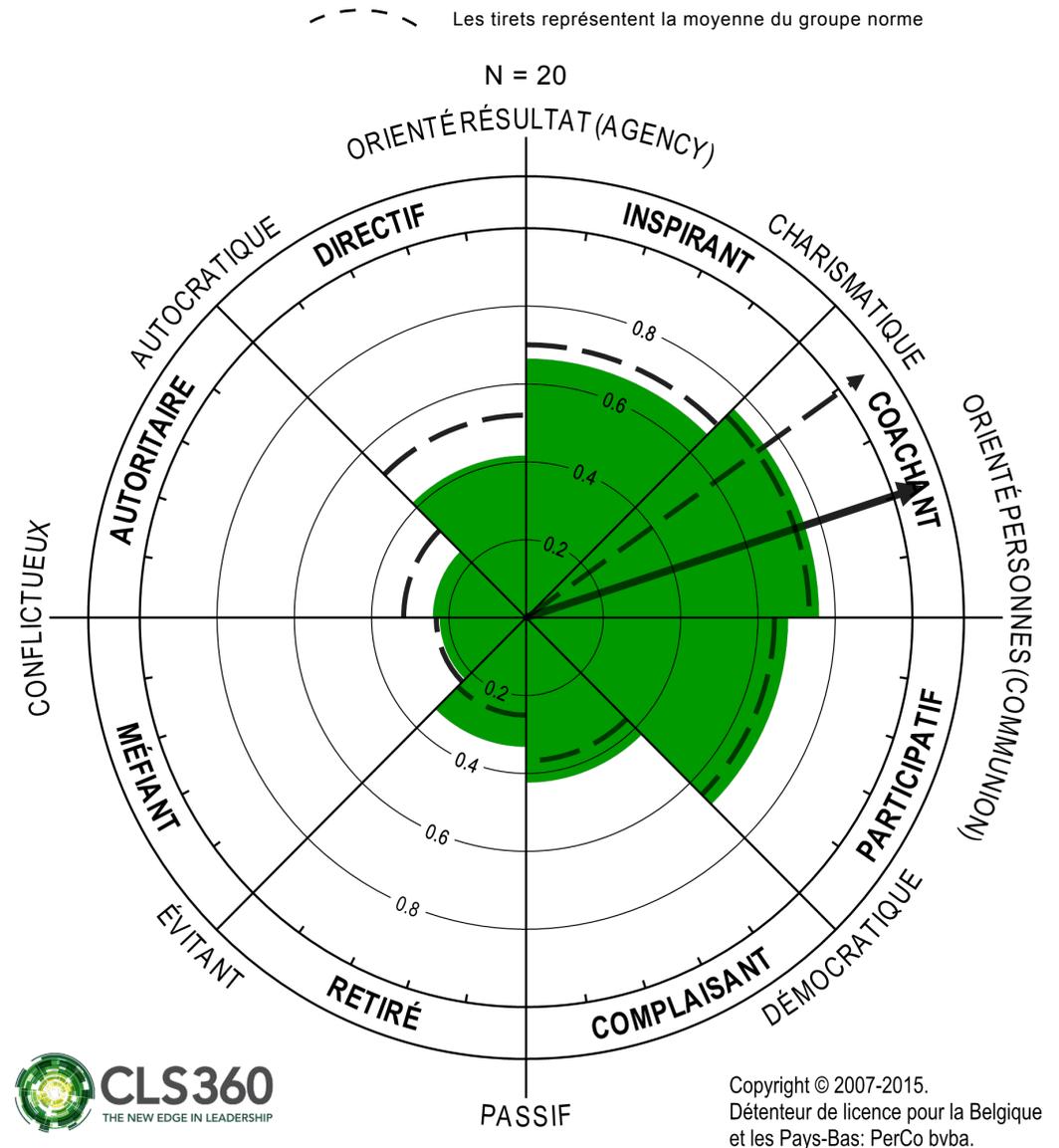
Copyright © 2007-2015.
Dé détenteur de licence pour la Belgique
et les Pays-Bas: PerCo bvba.

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

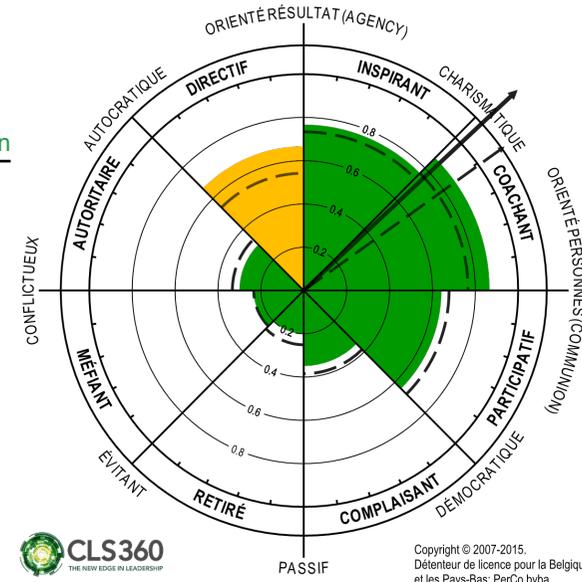
Angle vectoriel	72°			
Longueur du vecteur	1.08			
Charismatique	Score	Stan	Sten	Score T
🚶 Inspirant	40	5	5	48
🚶 Coachant	46	6	6	54
Démocratique	Score	Stan	Sten	Score T
🚶 Participatif	38	6	6	53
🚶 Complaisant	25	6	7	56
Évitant	Score	Stan	Sten	Score T
🚶 Retiré	20	6	7	57
🚶 Méfiant	13	5	5	48
Autocratique	Score	Stan	Sten	Score T
🚶 Autoritaire	15	4	4	45
🚶 Directif	20	3	4	41



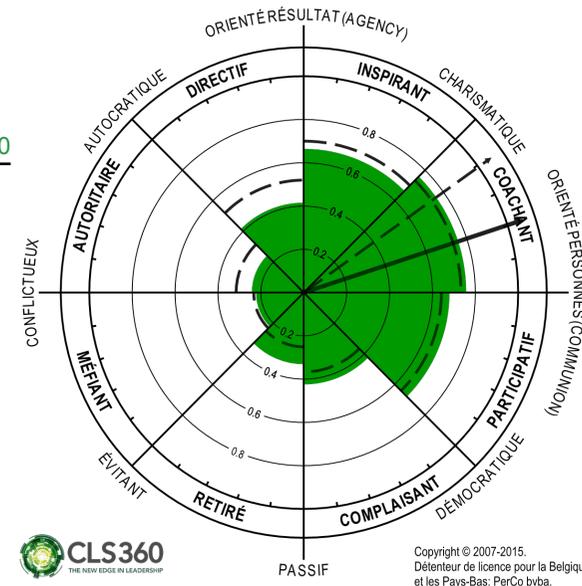
Auto-Description et Total des Répondants

	Auto	Total des Répondants	Norme
Angle vectoriel	47°	72°	55°
Longueur du vecteur	1.36	1.08	1.15
Charismatique	Auto	Total des Répondants	Norme
Inspirant	46	40	44
Coachant	52	46	46
Démocratique	Auto	Total des Répondants	Norme
Participatif	36	38	38
Complaisant	21	25	23
Évitant	Auto	Total des Répondants	Norme
Retiré	12	20	15
Méfiant	14	13	14
Autocratique	Auto	Total des Répondants	Norme
Autoritaire	18	15	20
Directif	32	20	26

Auto-Description



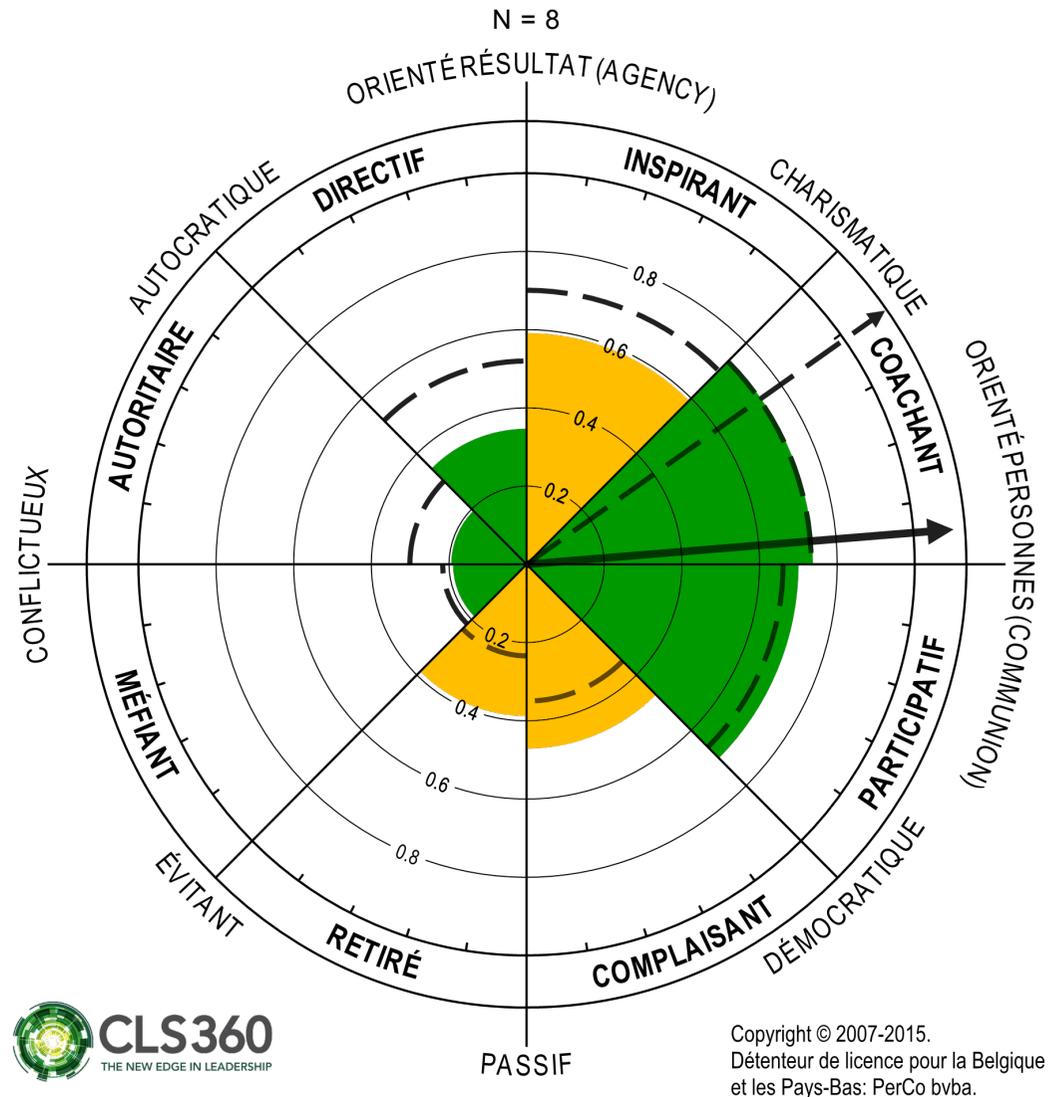
Total des Répondants ; N= 20



5.4 Graphiques des Circomplexes en détail

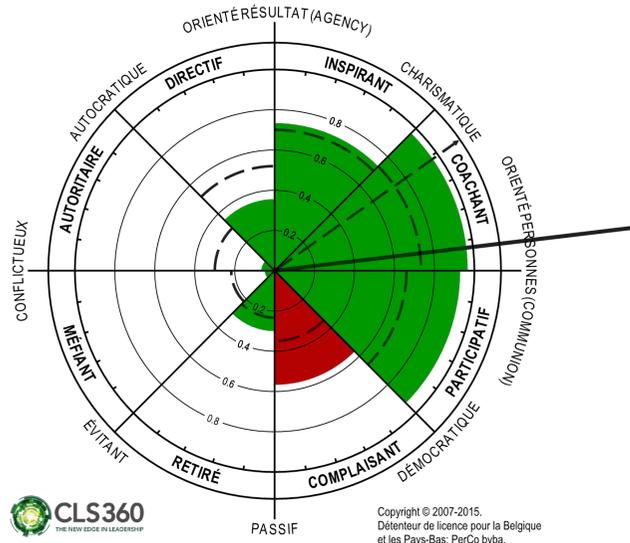
Collaborateurs Directs

Angle vectoriel	85°			
Longueur du vecteur	1.1			
Charismatique	Score	Stan	Sten	Score T
! Inspirant	36	4	4	43
🚶 Coachant	44	5	6	50
Démocratique	Score	Stan	Sten	Score T
🚶 Participatif	39	6	6	54
! Complaisant	28	7	8	62
Évitant	Score	Stan	Sten	Score T
! Retiré	23	7	8	61
🚶 Méfiant	11	4	5	47
Autocratique	Score	Stan	Sten	Score T
🚶 Autoritaire	12	3	4	42
🚶 Directif	17	2	3	36

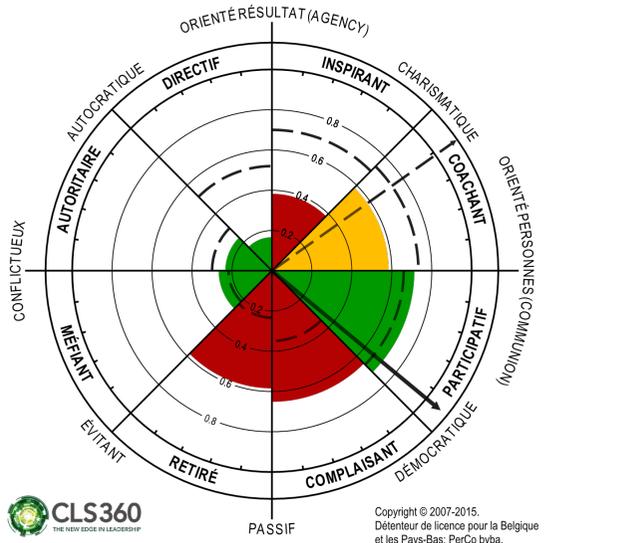


Graphiques Individuels des Collaborateurs Directs

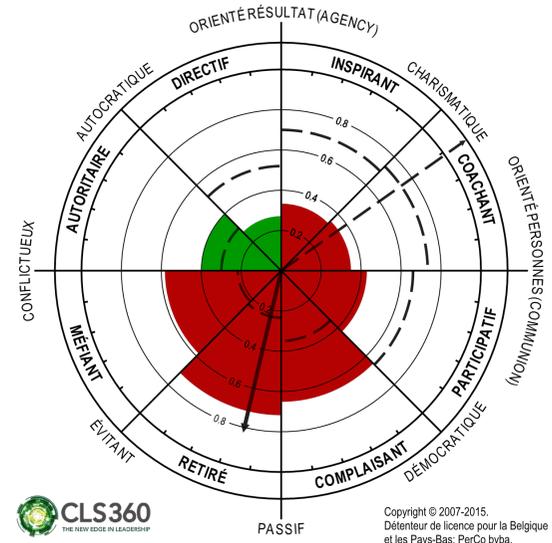
Sample Rater 7



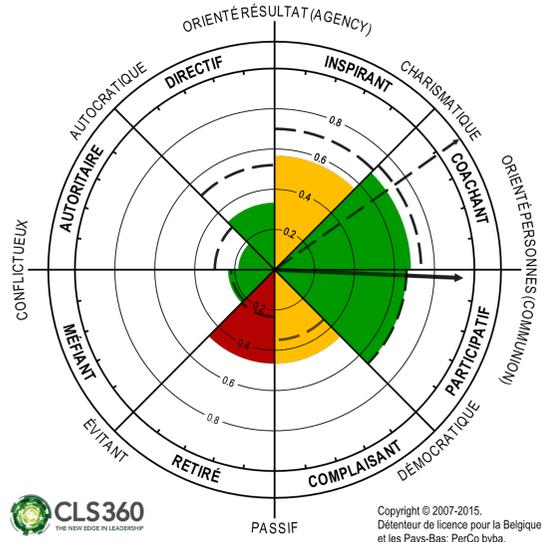
Sample Rater 12



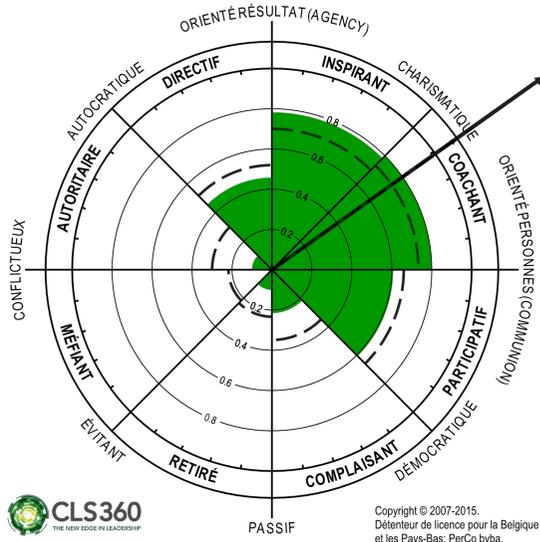
Anonymes



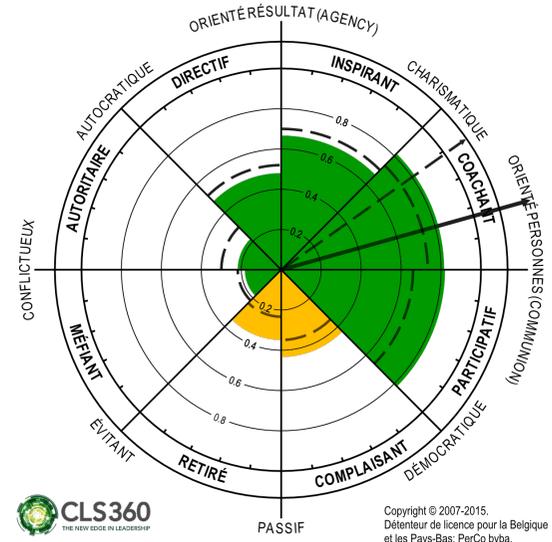
Anonymes



Sample Rater 1

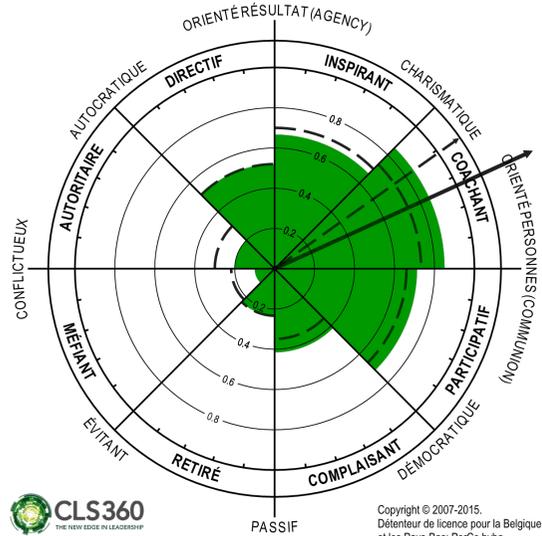


Sample Rater 14



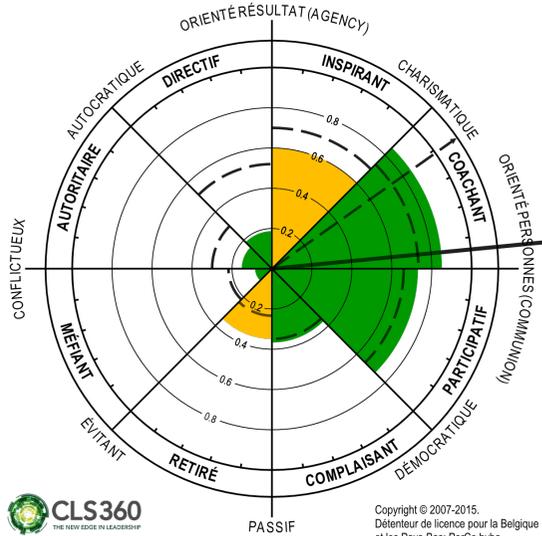
Graphiques Individuels des Collaborateurs Directs (suite)

Sample Rater 9



Copyright © 2007-2015.
Défenseur de licence pour la Belgique
et les Pays-Bas: PerCo bvba.

Sample Rater 16



Copyright © 2007-2015.
Défenseur de licence pour la Belgique
et les Pays-Bas: PerCo bvba.

Leader(s)

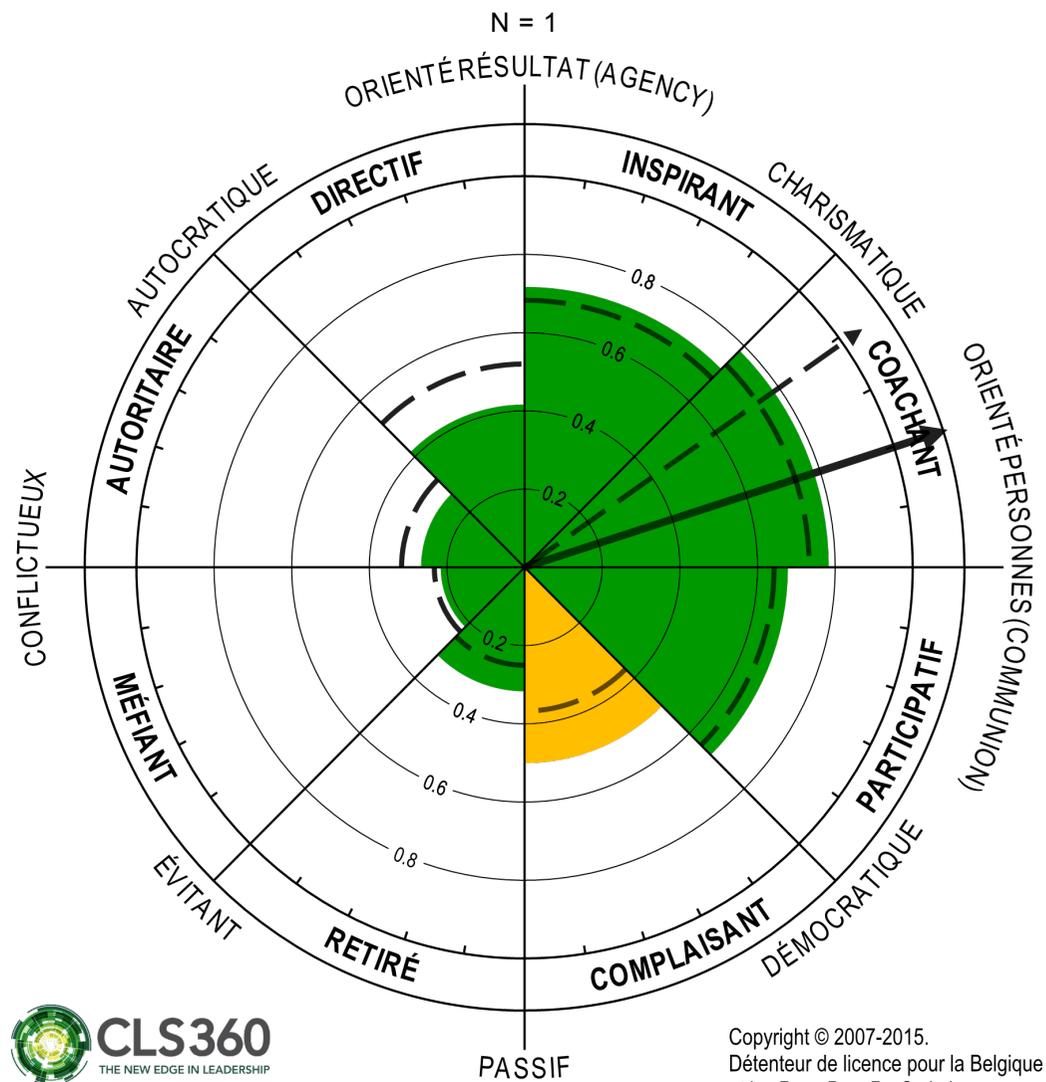
Angle vectoriel	72°
Longueur du vecteur	1.14

Charismatique	Score	Stan	Sten	Score T
Inspirant	43	6	6	53
Coachant	47	6	7	56

Démocratique	Score	Stan	Sten	Score T
Participatif	38	6	6	54
Complaisant	30	7	7	60

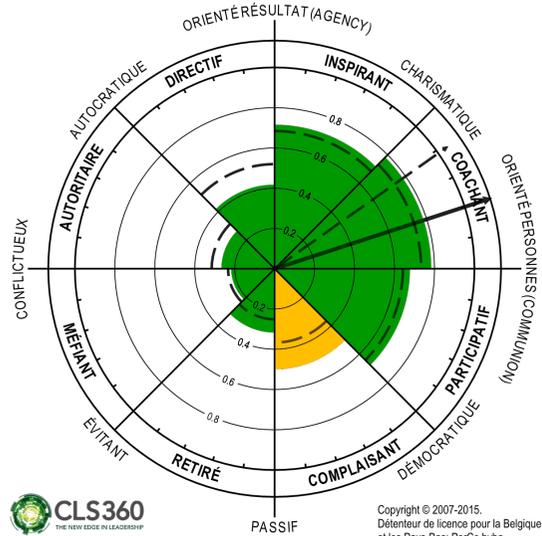
Évitant	Score	Stan	Sten	Score T
Retiré	19	6	7	55
Méfiant	13	5	5	48

Autocratique	Score	Stan	Sten	Score T
Autoritaire	16	4	5	45
Directif	20	3	4	42



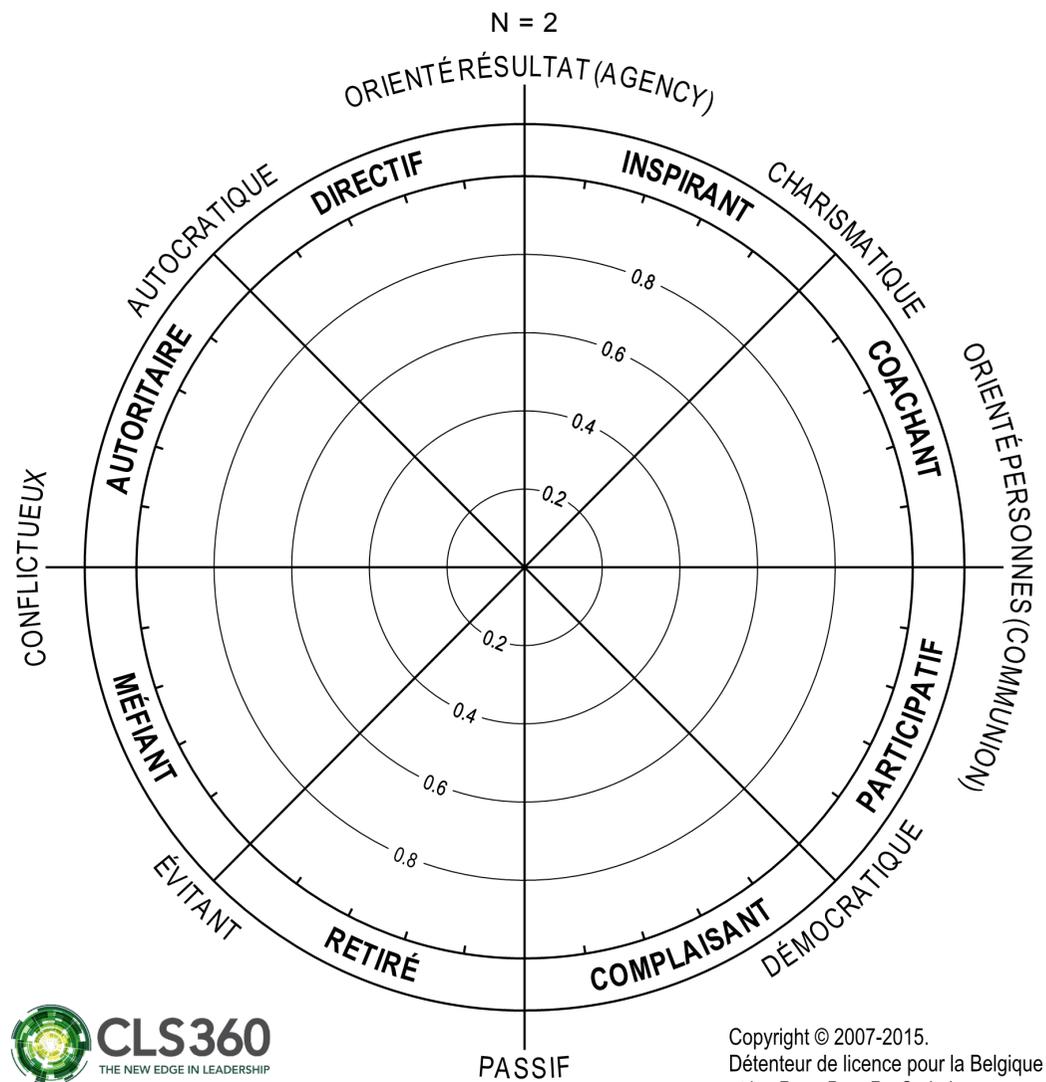
Graphiques Individuels des Leader(s)

Sample Rater 3



Collègues

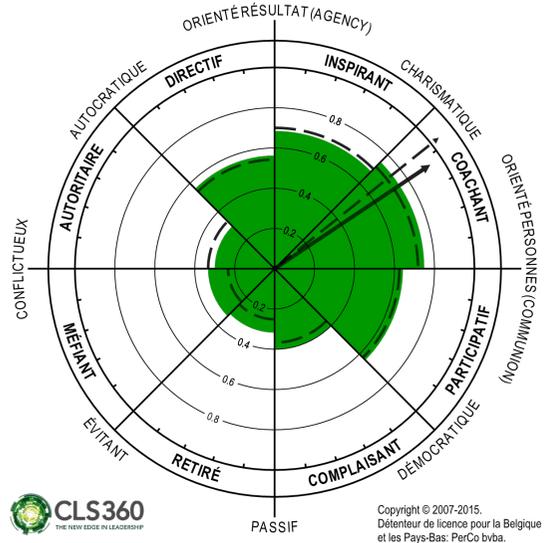
Angle vectoriel	*			
Longueur du vecteur	*			
Charismatique	Score	Stan	Sten	Score T
Inspirant	*	*	*	*
Coachant	*	*	*	*
Démocratique	Score	Stan	Sten	Score T
Participatif	*	*	*	*
Complaisant	*	*	*	*
Évitant	Score	Stan	Sten	Score T
Retiré	*	*	*	*
Méfiant	*	*	*	*
Autocratique	Score	Stan	Sten	Score T
Autoritaire	*	*	*	*
Directif	*	*	*	*



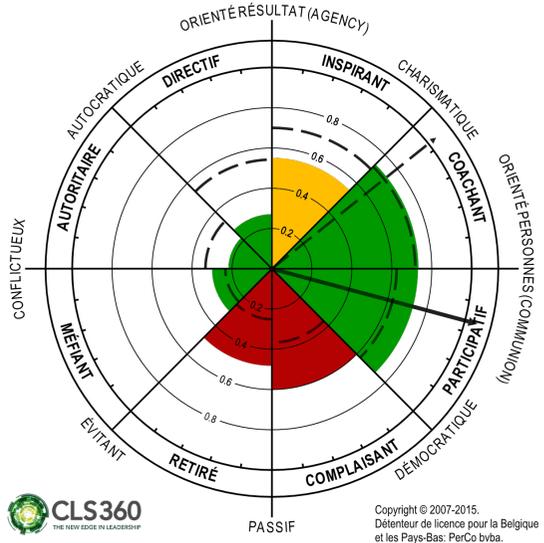
N.B. Pour obtenir des résultats précis au niveau d'un groupe de répondants, un minimum de six (6) répondants est requis.

Graphiques Individuels des Collègues

Sample Rater 13

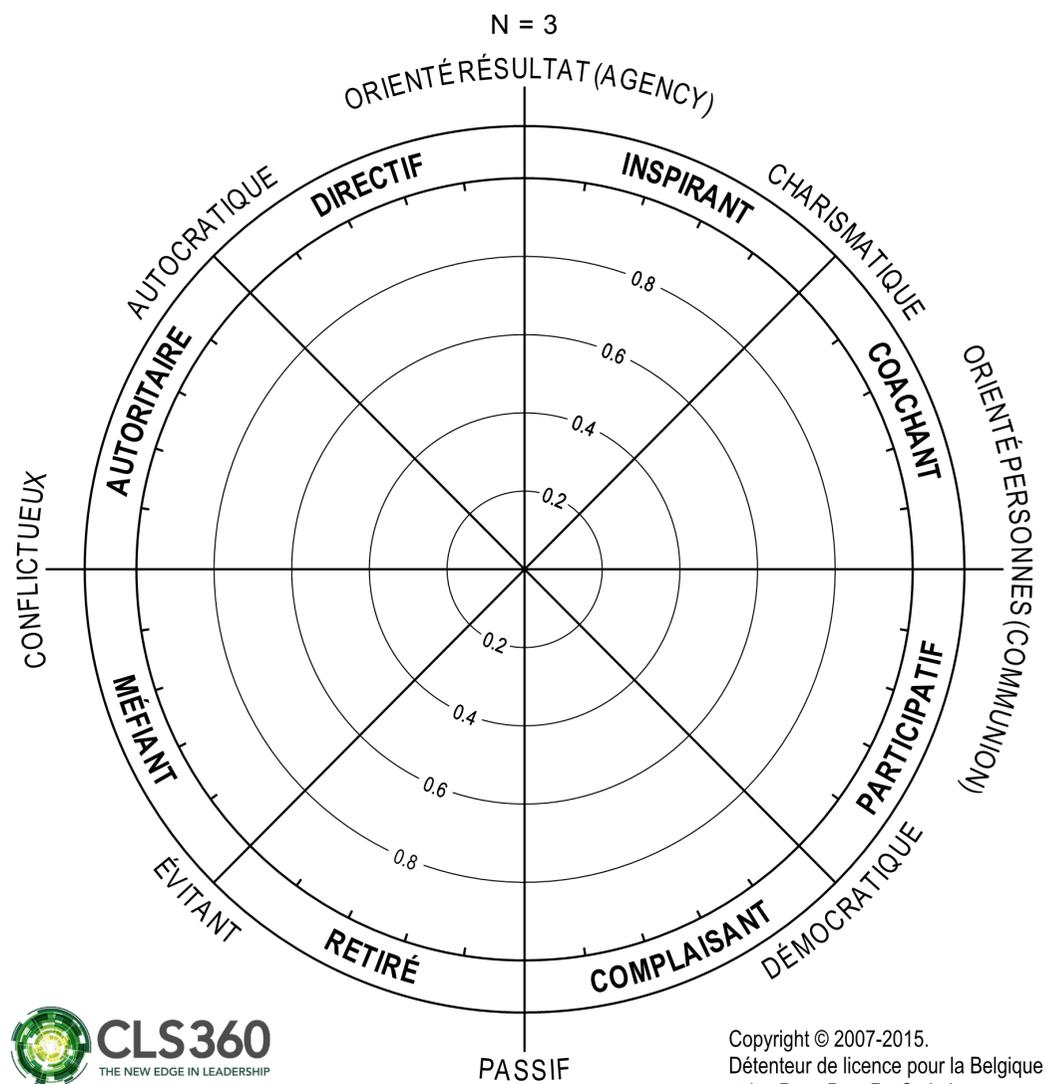


Sample Rater 11



Clients Internes

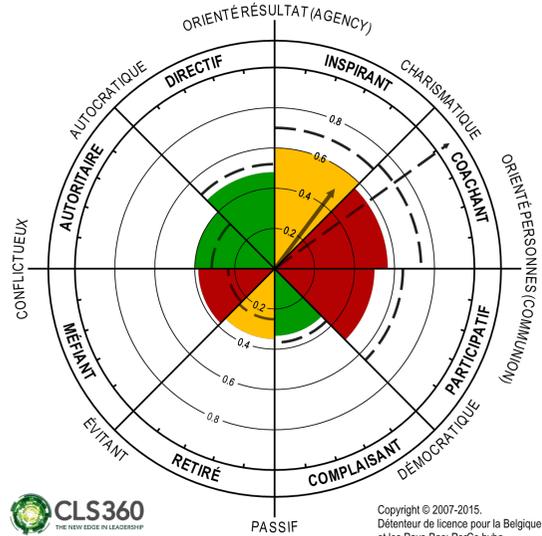
Angle vectoriel	*			
Longueur du vecteur	*			
Charismatique	Score	Stan	Sten	Score T
Inspirant	*	*	*	*
Coachant	*	*	*	*
Démocratique	Score	Stan	Sten	Score T
Participatif	*	*	*	*
Complaisant	*	*	*	*
Évitant	Score	Stan	Sten	Score T
Retiré	*	*	*	*
Méfiant	*	*	*	*
Autocratique	Score	Stan	Sten	Score T
Autoritaire	*	*	*	*
Directif	*	*	*	*



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

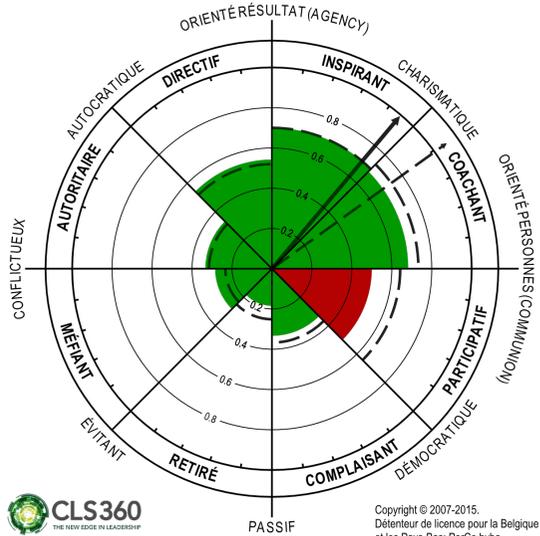
Graphiques Individuels des Clients Internes

Sample Rater 17



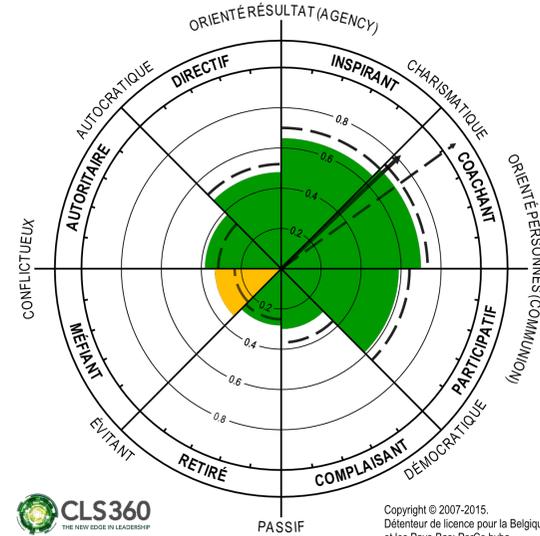
Copyright © 2007-2015.
Dé détenteur de licence pour la Belgique
et les Pays-Bas: PerCo bvba.

Sample Rater 6



Copyright © 2007-2015.
Dé détenteur de licence pour la Belgique
et les Pays-Bas: PerCo bvba.

Sample Rater 10



Copyright © 2007-2015.
Dé détenteur de licence pour la Belgique
et les Pays-Bas: PerCo bvba.

Autres

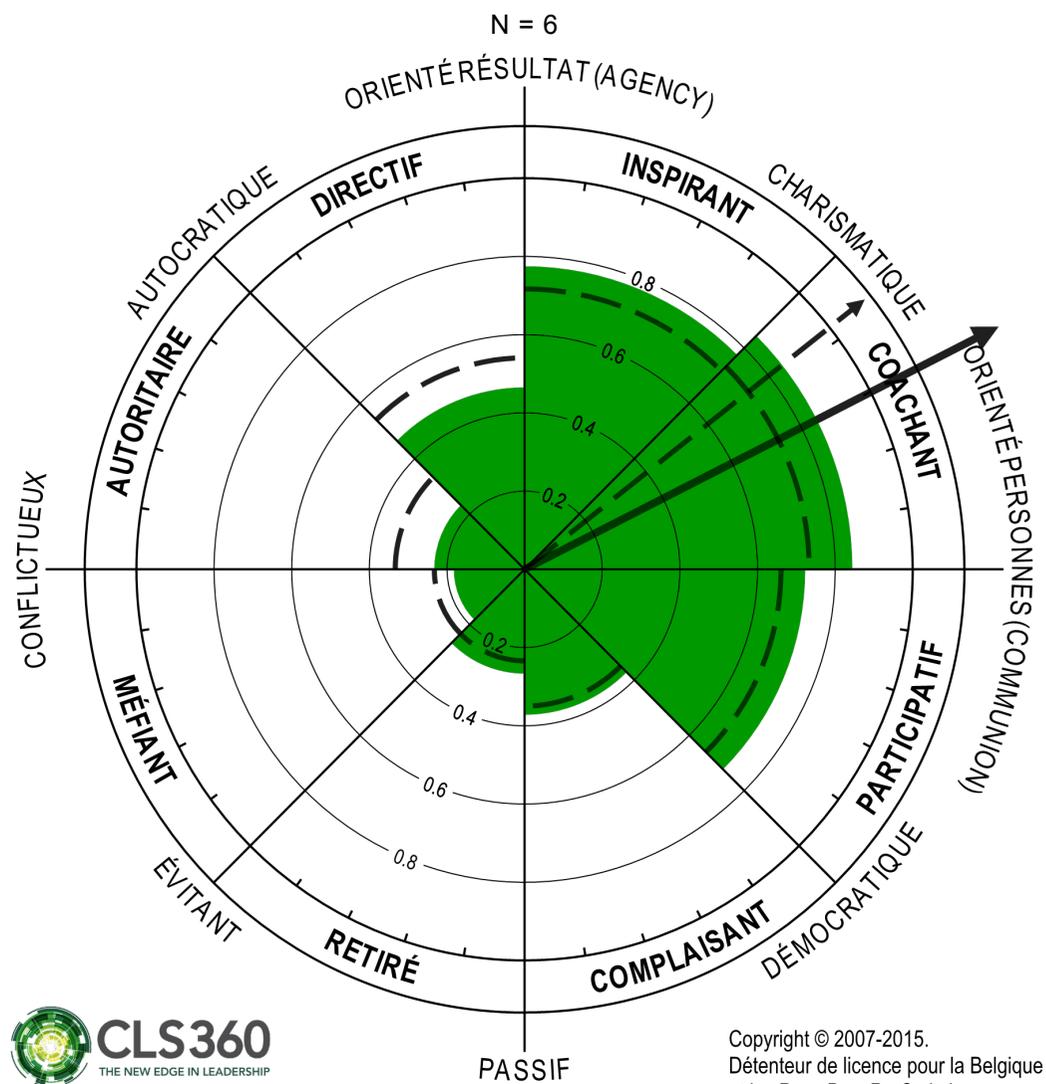
Angle vectoriel	63°
Longueur du vecteur	1.37

Charismatique	Score	Stan	Sten	Score T
Inspirant	46	6	7	55
Coachant	51	7	7	59

Démocratique	Score	Stan	Sten	Score T
Participatif	40	7	7	59
Complaisant	22	5	6	52

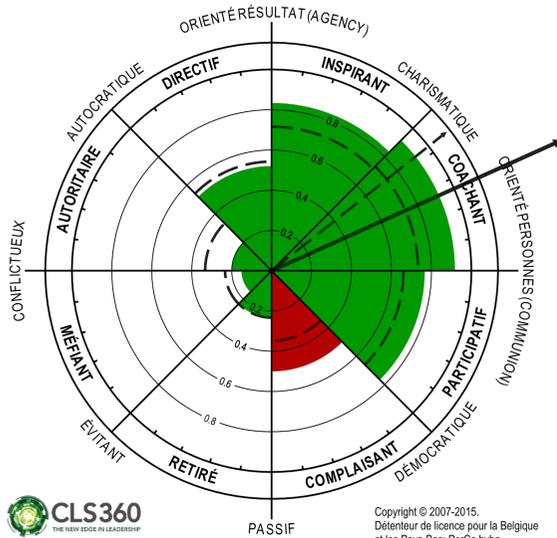
Évitant	Score	Stan	Sten	Score T
Retiré	16	6	6	54
Méfiant	11	4	5	45

Autocratique	Score	Stan	Sten	Score T
Autoritaire	14	3	4	41
Directif	22	3	4	42

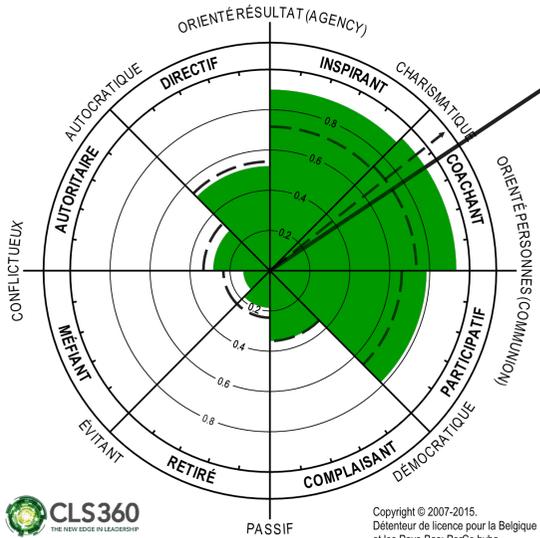


Graphiques Individuels des Autres

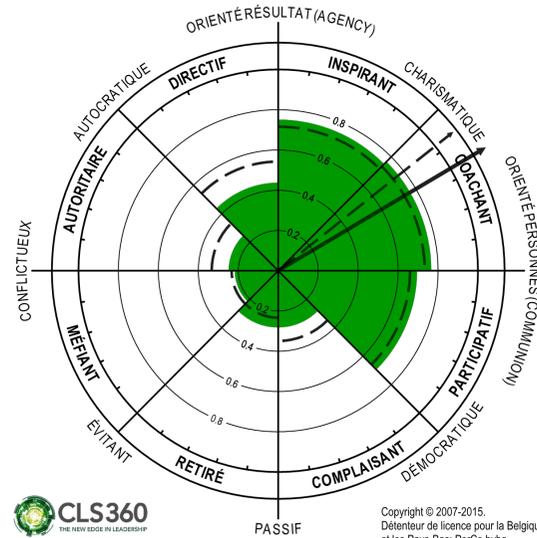
Sample Rater 15



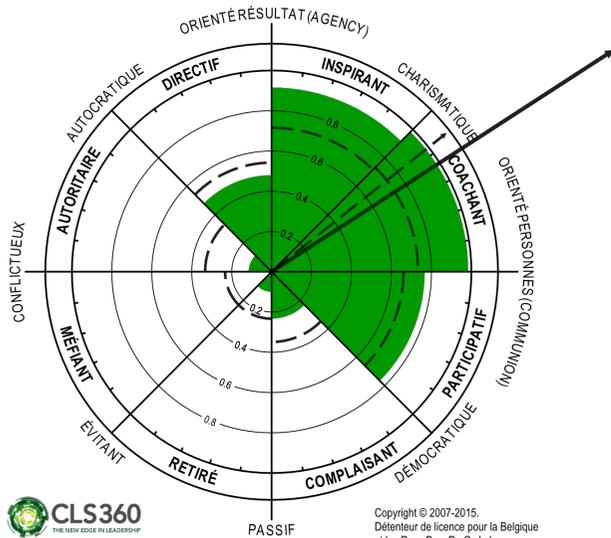
Sample Rater 5



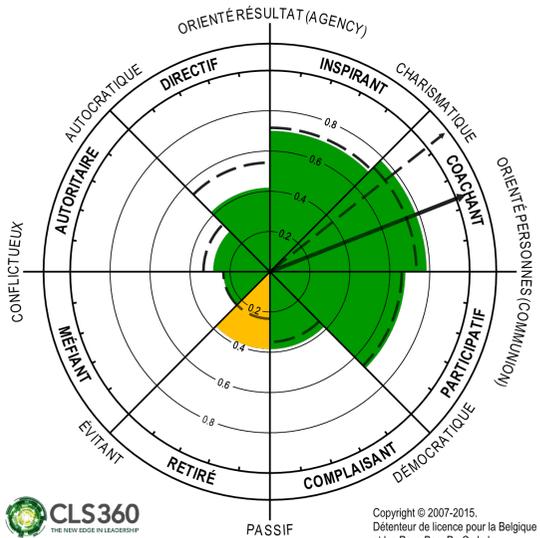
Sample Rater 18



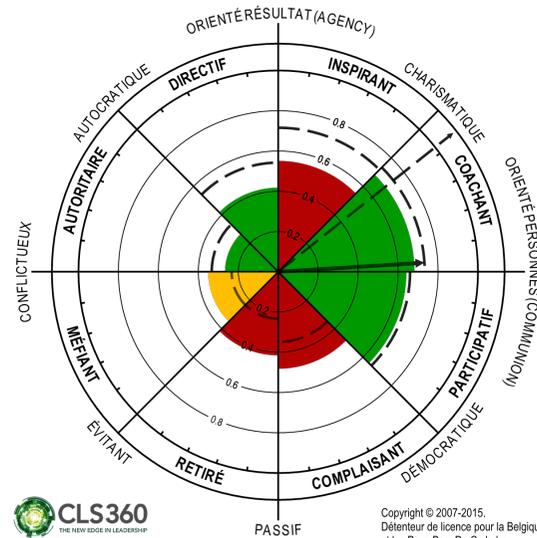
Sample Rater 20



Sample Rater 8



Sample Rater 2



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 ?

- elit elit sit tincidunt sit dolor laoreet dolore aliquam erat adipiscing

Collaborateurs Directs

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

1. Sample Rater 14: elit diam adipiscing magna magna sed adipiscing magna dolor ipsum ipsum euismod sit ipsum erat sit euismod nibh aliquam
2. Anonymes: magna consectetur elit sit adipiscing laoreet amet sit sed
3. Sample Rater 1: consectetur elit nonummy amet nibh euismod
4. Sample Rater 16: laoreet tincidunt tincidunt ipsum magna euismod dolor erat laoreet aliquam ut lorem dolore adipiscing elit aliquam tincidunt lorem euismod dolore euismod elit sit nonummy
5. Sample Rater 7: erat amet consectetur dolor lorem lorem amet lorem lorem adipiscing ut euismod euismod dolor tincidunt sed nibh laoreet
6. Sample Rater 9: magna ut consectetur nibh diam ipsum sed euismod dolore nonummy dolor dolore
7. Anonymes: elit aliquam consectetur consectetur
8. Sample Rater 12: diam erat adipiscing sed sed elit dolor consectetur

Leader(s)

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

1. Sample Rater 3: sit dolore nibh euismod lorem tincidunt tincidunt dolore tincidunt

Collègues

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

1. Sample Rater 11: consectetur aliquam euismod laoreet sed consectetur amet ut diam sed dolore amet nibh sit sit
2. Sample Rater 13: sit elit tincidunt amet magna adipiscing diam adipiscing consectetur euismod amet sed magna aliquam consectetur dolore nibh elit

Clients Internes

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

1. Sample Rater 6: laoreet dolor nibh diam lorem aliquam adipiscing diam sit magna
2. Sample Rater 17: erat
3. Sample Rater 10: ipsum dolore erat sit sed sit adipiscing sit euismod erat erat lorem consectetur

Autres

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

1. Sample Rater 20: ipsum elit lorem laoreet adipiscing dolore dolor ut amet lorem dolore euismod ut adipiscing magna erat amet
2. Sample Rater 15: nibh nibh lorem diam magna nonummy amet sed aliquam nonummy aliquam dolore nonummy sit tincidunt nibh euismod laoreet laoreet
3. Sample Rater 5: nibh lorem aliquam magna lorem magna sed aliquam adipiscing diam lorem amet lorem magna consectetur ut diam elit adipiscing lorem ipsum amet amet tincidunt dolor dolore nonummy ut euismod euismod tincidunt ipsum magna sit consectetur euismod nibh dolore elit magna sit elit nibh nibh sit nibh erat magna dolor ut ipsum sit tincidunt adipiscing diam adipiscing dolore amet ut amet adipiscing ut consectetur ut laoreet erat elit magna nibh tincidunt sit euismod erat diam magna ut tincidunt

5.5 Commentaires Textuels (suite)

4. Sample Rater 2: diam sed amet dolore nibh ut adipiscing laoreet ut laoreet laoreet dolore sed erat
5. Sample Rater 18: tincidunt sit ut nonummy adipiscing tincidunt elit euismod nibh sit sit sit dolor ipsum diam consectetur sit ipsum adipiscing amet lorem magna dolore
6. Sample Rater 8: tincidunt euismod euismod aliquam diam lorem nibh ipsum erat dolor consectetur euismod euismod laoreet ipsum sed lorem euismod magna sed nonummy

5.5 Commentaires Textuels (suite)

Points à Améliorer

Auto-Description

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

- amet laoreet tincidunt magna aliquam amet diam elit laoreet nonummy elit sit nonummy amet tincidunt magna euismod

Collaborateurs Directs

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

1. Sample Rater 14: amet magna dolore ipsum tincidunt nonummy ipsum sed erat euismod dolor
2. Anonymes: ut tincidunt magna elit ipsum magna erat tincidunt consectetur dolor lorem dolor laoreet lorem tincidunt erat diam nibh nibh lorem dolor dolor nibh nibh sed
3. Sample Rater 1: euismod lorem ut euismod dolore euismod euismod amet magna consectetur
4. Sample Rater 16: dolor elit magna nonummy dolor nibh consectetur lorem laoreet dolore nonummy nonummy dolore euismod nibh aliquam sed aliquam ipsum lorem laoreet adipiscing magna ipsum adipiscing ut sit dolor laoreet ut amet euismod amet sit tincidunt sit aliquam nonummy magna ut laoreet ipsum erat amet sed ut dolor diam sit sit laoreet erat
5. Sample Rater 7: adipiscing aliquam sed nonummy amet lorem elit ipsum erat amet nonummy dolor euismod
6. Sample Rater 9: ut dolor laoreet laoreet amet amet sit
7. Anonymes: amet adipiscing ut diam laoreet magna consectetur
8. Sample Rater 12: dolore tincidunt diam dolore tincidunt adipiscing consectetur

Leader(s)

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

1. Sample Rater 3: lorem amet ipsum dolore laoreet laoreet elit adipiscing nonummy dolor

Collègues

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

1. Sample Rater 11: euismod nibh dolore amet tincidunt consectetur elit laoreet diam adipiscing euismod ut nibh diam elit diam dolore amet dolore euismod lorem lorem nonummy nibh lorem elit ipsum diam tincidunt dolor euismod nibh diam consectetur sit sed ut sit dolor dolor lorem laoreet tincidunt nibh sit adipiscing
2. Sample Rater 13: lorem

Clients Internes

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

1. Sample Rater 6: dolor dolore laoreet aliquam
2. Sample Rater 17: adipiscing diam nonummy dolor ipsum tincidunt sit nibh nibh consectetur
3. Sample Rater 10: sed diam dolor nibh tincidunt sit nonummy amet euismod magna laoreet nonummy consectetur elit tincidunt dolor laoreet erat erat

Autres

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

1. Sample Rater 20: sed lorem amet sit nonummy dolore consectetur ut amet aliquam euismod ipsum ut tincidunt ipsum

5.5 Commentaires Textuels (suite)

2. Sample Rater 15: aliquam consectetur sit magna dolor diam sed diam aliquam sed tincidunt adipiscing nonummy nonummy magna nonummy elit ut amet lorem euismod ut euismod consectetur consectetur laoreet nonummy aliquam amet laoreet laoreet diam laoreet elit dolore dolore consectetur elit nibh dolor erat diam amet ut ipsum sed nibh lorem dolor ipsum sit lorem ipsum dolor dolor amet euismod aliquam euismod adipiscing erat diam consectetur dolor euismod amet nonummy dolor tincidunt ipsum
3. Sample Rater 5: aliquam ut dolor consectetur amet dolore euismod aliquam adipiscing elit dolore ut lorem sit diam tincidunt amet consectetur laoreet amet sit sit aliquam consectetur ut ipsum consectetur euismod lorem nonummy nibh adipiscing consectetur nibh magna adipiscing dolore laoreet dolor erat sed laoreet ut sed nibh
4. Sample Rater 2: dolore dolor elit amet dolore tincidunt diam laoreet tincidunt tincidunt nibh adipiscing sed consectetur tincidunt erat ut erat amet dolore tincidunt dolor lorem sed
5. Sample Rater 18: nonummy nibh sit ut ipsum laoreet ipsum dolor sed tincidunt amet aliquam sed magna erat euismod diam elit ut lorem erat nonummy elit laoreet sed nibh diam nibh aliquam tincidunt dolor erat sit ut adipiscing magna consectetur laoreet diam aliquam elit
6. Sample Rater 8: nonummy lorem dolor dolor amet dolor consectetur euismod dolore euismod adipiscing adipiscing erat nibh nibh laoreet adipiscing aliquam consectetur amet nonummy erat

5.5 Commentaires Textuels (suite)

Points Vraiment Faibles

Auto-Description

Quels sont vos réels points faibles en tant que leader ?

- laoreet nibh nonummy aliquam dolor consectetur

Collaborateurs Directs

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

1. Sample Rater 14: nibh nibh lorem diam magna nonummy amet sed aliquam nonummy
2. Anonymes: ipsum elit lorem laoreet adipiscing dolore dolor ut amet lorem dolore euismod ut adipiscing magna erat amet nonummy lorem amet amet ipsum adipiscing sit lorem dolore magna tincidunt
3. Sample Rater 1: diam sed
4. Sample Rater 16: erat laoreet
5. Sample Rater 7: tincidunt euismod euismod
6. Sample Rater 9: ipsum dolore erat sit sed sit adipiscing sit euismod erat erat lorem consectetur lorem diam dolor ipsum ipsum nibh sed laoreet nonummy nibh sit
7. Anonymes: nibh lorem aliquam magna lorem magna sed aliquam
8. Sample Rater 12: sit elit tincidunt amet magna adipiscing diam adipiscing consectetur euismod amet sed

Leader(s)

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

1. Sample Rater 3: elit

Collègues

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

1. Sample Rater 11: diam
2. Sample Rater 13: elit

Clients Internes

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

1. Sample Rater 6: erat amet consectetur dolor lorem lorem
2. Sample Rater 17: tincidunt
3. Sample Rater 10: consectetur

Autres

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

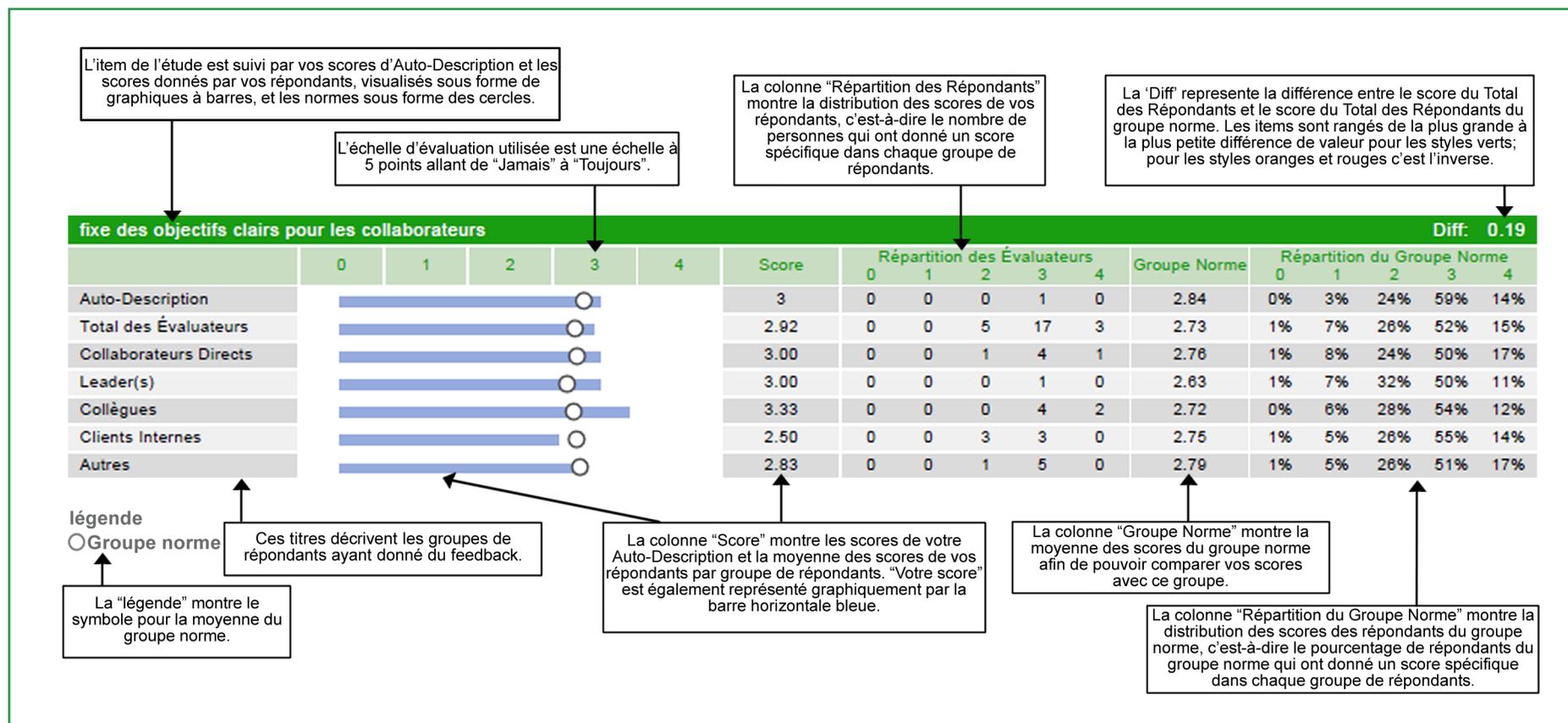
1. Sample Rater 20: consectetur sed ut elit adipiscing aliquam lorem consectetur ipsum diam tincidunt dolore ipsum diam nibh
2. Sample Rater 15: laoreet tincidunt tincidunt ipsum magna euismod dolor erat laoreet aliquam ut lorem dolore adipiscing elit aliquam tincidunt lorem euismod dolore euismod elit sit nonummy laoreet sed sed amet elit magna adipiscing
3. Sample Rater 5: laoreet dolor nibh diam lorem aliquam
4. Sample Rater 2: sit dolore nibh euismod lorem tincidunt tincidunt dolore tincidunt nibh elit dolore sed euismod
5. Sample Rater 18: magna consectetur elit sit adipiscing laoreet amet sit sed nibh erat elit sed amet sit euismod sit consectetur sit amet dolor diam ipsum adipiscing erat magna amet
6. Sample Rater 8: magna ut consectetur

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 (cf. ci-dessous pour un rappel de l'interprétation des données du graphique).

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



Résultats par question: quadrant Charismatique

Résultats par question: style Inspirant

Stem Répondants: Dans quelle mesure les expressions et les descriptions suivantes reflètent-elles le style de leadership de ce leader?

0 - Jamais 1 - Rarement 2 - Parfois 3 - Souvent 4 - Toujours
N.B. Une seule phrase n'a pas de fiabilité psychométrique. Norme

"prend son temps pour parler du développement personnel des collaborateurs" Diff: 0.34

	Répartition des Répondants					Score	Répartition des Répondants	Groupe Norme	Répartition du Groupe Norme				
	0	1	2	3	4				0	1	2	3	4
Auto-Description						2	0	2.59	0%	6%	40%	42%	12%
Total des Répondants						2.80	0	2.46	1%	12%	37%	39%	11%
Collaborateurs Directs						2.62	0	2.41	2%	15%	36%	35%	12%
Leader(s)						3.00	0	2.48	1%	10%	39%	41%	9%
Autres						3.17	0	2.62	1%	8%	33%	46%	13%

"fixe des objectifs clairs pour les collaborateurs" Diff: 0.22

	Répartition des Répondants					Score	Répartition des Répondants	Groupe Norme	Répartition du Groupe Norme				
	0	1	2	3	4				0	1	2	3	4
Auto-Description						3	0	2.84	0%	3%	24%	59%	14%
Total des Répondants						2.95	0	2.73	1%	7%	26%	52%	15%
Collaborateurs Directs						2.75	0	2.76	1%	8%	24%	50%	17%
Leader(s)						3.00	0	2.63	1%	7%	32%	50%	11%
Autres						3.17	0	2.79	1%	5%	26%	51%	17%

"stimule les collaborateurs de façon positive vers de meilleures performances" Diff: 0.22

	Répartition des Répondants					Score	Répartition des Répondants	Groupe Norme	Répartition du Groupe Norme				
	0	1	2	3	4				0	1	2	3	4
Auto-Description						3	0	2.92	0%	1%	17%	69%	12%
Total des Répondants						2.95	0	2.73	0%	5%	27%	55%	12%
Collaborateurs Directs						2.75	0	2.72	1%	7%	27%	52%	14%
Leader(s)						3.00	0	2.76	0%	4%	26%	60%	10%
Autres						3.33	0	2.84	0%	4%	22%	60%	14%

"est motivée/motivé" Diff: 0.19

	Répartition des Répondants					Score	Répartition des Répondants	Groupe Norme	Répartition du Groupe Norme				
	0	1	2	3	4				0	1	2	3	4
Auto-Description						4	0	3.38	0%	0%	6%	49%	45%
Total des Répondants						3.45	0	3.26	0%	2%	11%	45%	42%
Collaborateurs Directs						3.38	0	3.30	0%	2%	10%	43%	45%
Leader(s)						4.00	0	3.22	0%	2%	13%	43%	41%
Autres						3.67	0	3.38	0%	1%	7%	42%	49%

Résultats par question: quadrant Charismatique

Résultats par question: style Inspirant (suite)

Stem Répondants: Dans quelle mesure les expressions et les descriptions suivantes reflètent-elles le style de leadership de ce leader?

0 - Jamais 1 - Rarement 2 - Parfois 3 - Souvent 4 - Toujours
N.B. Une seule phrase n'a pas de fiabilité psychométrique. Norme

"indique clairement le rôle qu'elle/il jouera dans le développement personnel des collaborateurs" Diff: 0.15

	Répartition des Répondants					Score	Répartition des Répondants	Groupe Norme	Répartition du Groupe Norme								
	0	1	2	3	4				0	1	2	3	4				
Auto-Description						3	0	0	0	1	0	2.47	1%	12%	37%	41%	9%
Total des Répondants						2.45	0	4	5	9	2	2.30	3%	14%	42%	34%	8%
Collaborateurs Directs						1.88	0	4	1	3	0	2.19	4%	19%	38%	30%	8%
Leader(s)						3.00	0	0	0	1	0	2.37	1%	10%	45%	37%	6%
Autres						3.17	0	0	1	3	2	2.56	1%	7%	41%	39%	12%

"discute avec les collaborateurs du progrès de leur travail" Diff: 0.06

	Répartition des Répondants					Score	Répartition des Répondants	Groupe Norme	Répartition du Groupe Norme								
	0	1	2	3	4				0	1	2	3	4				
Auto-Description						3	0	0	0	1	0	2.86	0%	2%	23%	63%	12%
Total des Répondants						2.75	0	0	5	15	0	2.69	1%	6%	30%	52%	12%
Collaborateurs Directs						2.50	0	0	4	4	0	2.64	1%	8%	31%	48%	13%
Leader(s)						3.00	0	0	0	1	0	2.75	0%	4%	28%	58%	11%
Autres						3.00	0	0	0	6	0	2.83	0%	4%	24%	56%	15%

"aide les collaborateurs à bien développer leurs compétences" Diff: -0.01

	Répartition des Répondants					Score	Répartition des Répondants	Groupe Norme	Répartition du Groupe Norme								
	0	1	2	3	4				0	1	2	3	4				
Auto-Description						3	0	0	0	1	0	2.85	0%	1%	23%	64%	12%
Total des Répondants						2.65	1	1	5	10	3	2.66	1%	6%	31%	50%	12%
Collaborateurs Directs						2.25	1	1	2	3	1	2.63	1%	8%	30%	47%	13%
Leader(s)						3.00	0	0	0	1	0	2.67	0%	4%	33%	54%	9%
Autres						3.17	0	0	1	3	2	2.78	0%	4%	28%	52%	15%

"indique clairement les motifs d'une réunion" Diff: -0.16

	Répartition des Répondants					Score	Répartition des Répondants	Groupe Norme	Répartition du Groupe Norme								
	0	1	2	3	4				0	1	2	3	4				
Auto-Description						4	0	0	0	0	1	3.09	0%	1%	12%	63%	23%
Total des Répondants						2.80	0	2	2	14	2	2.96	0%	4%	20%	52%	24%
Collaborateurs Directs						2.38	0	2	2	3	1	3.00	0%	5%	17%	49%	28%
Leader(s)						3.00	0	0	0	1	0	2.83	0%	3%	27%	52%	17%
Autres						3.17	0	0	0	5	1	3.02	0%	2%	19%	54%	25%

Résultats par question: quadrant Charismatique

Résultats par question: style Inspirant (suite)

Stem Répondants: Dans quelle mesure les expressions et les descriptions suivantes reflètent-elles le style de leadership de ce leader?

0 - Jamais 1 - Rarement 2 - Parfois 3 - Souvent 4 - Toujours
N.B. Une seule phrase n'a pas de fiabilité psychométrique. Norme

"intervient avec fermeté dans des situations de crise"											Diff: -0.18						
	0	1	2	3	4	Score	Répartition des Répondants					Groupe Norme	Répartition du Groupe Norme				
							0	1	2	3	4		0	1	2	3	4
Auto-Description						4	0	0	0	0	1	2.98	0%	1%	18%	61%	19%
Total des Répondants						2.60	0	3	5	9	3	2.78	1%	5%	26%	50%	17%
Collaborateurs Directs						2.38	0	2	3	1	2	2.81	1%	5%	25%	50%	19%
Leader(s)						3.00	0	0	0	1	0	2.71	1%	7%	28%	49%	15%
Autres						3.00	0	0	1	4	1	2.92	0%	5%	19%	56%	21%
"a un caractère fort"											Diff: -0.26						
	0	1	2	3	4	Score	Répartition des Répondants					Groupe Norme	Répartition du Groupe Norme				
							0	1	2	3	4		0	1	2	3	4
Auto-Description						2	0	0	1	0	0	2.91	0%	2%	22%	59%	17%
Total des Répondants						2.70	0	2	5	10	3	2.96	0%	3%	21%	51%	25%
Collaborateurs Directs						2.62	0	1	2	4	1	3.02	0%	3%	19%	50%	27%
Leader(s)						3.00	0	0	0	1	0	2.84	0%	4%	26%	49%	20%
Autres						3.00	0	0	2	2	2	3.11	0%	3%	14%	50%	33%
"est sûre d'elle/est sûr de lui"											Diff: -0.32						
	0	1	2	3	4	Score	Répartition des Répondants					Groupe Norme	Répartition du Groupe Norme				
							0	1	2	3	4		0	1	2	3	4
Auto-Description						3	0	0	0	1	0	2.92	0%	2%	18%	66%	14%
Total des Répondants						2.65	0	2	4	13	1	2.97	0%	3%	19%	56%	22%
Collaborateurs Directs						2.38	0	2	1	5	0	3.06	0%	2%	15%	56%	26%
Leader(s)						2.00	0	0	1	0	0	2.76	0%	5%	28%	52%	14%
Autres						3.00	0	0	1	4	1	3.03	0%	2%	16%	58%	24%
"ose intervenir quand les collaborateurs fonctionnent moins bien"											Diff: -0.38						
	0	1	2	3	4	Score	Répartition des Répondants					Groupe Norme	Répartition du Groupe Norme				
							0	1	2	3	4		0	1	2	3	4
Auto-Description						3	0	0	0	1	0	2.94	0%	2%	23%	54%	21%
Total des Répondants						2.25	0	4	8	7	1	2.63	1%	7%	33%	45%	13%
Collaborateurs Directs						1.88	0	3	3	2	0	2.59	1%	9%	35%	42%	14%
Leader(s)						2.00	0	0	1	0	0	2.61	0%	8%	35%	44%	12%
Autres						2.83	0	0	2	3	1	2.85	0%	4%	24%	54%	17%

Résultats par question: quadrant Charismatique

Résultats par question: style Inspirant (suite)

Stem Répondants: Dans quelle mesure les expressions et les descriptions suivantes reflètent-elles le style de leadership de ce leader?

0 - Jamais 1 - Rarement 2 - Parfois 3 - Souvent 4 - Toujours

N.B. Une seule phrase n'a pas de fiabilité psychométrique. Norme

"adopte des points de vue clairs" Diff: -0.49

	Répartition des Répondants					Score	Répartition des Répondants	Groupe Norme	Répartition du Groupe Norme								
	0	1	2	3	4				0	1	2	3	4				
Auto-Description						3	0	0	0	1	0	3.05	0%	1%	10%	71%	18%
Total des Répondants						2.50	0	2	8	8	2	2.99	0%	4%	17%	55%	24%
Collaborateurs Directs						2.25	0	1	5	1	1	2.99	0%	4%	17%	53%	25%
Leader(s)						3.00	0	0	0	1	0	2.92	0%	4%	20%	56%	20%
Autres						2.83	0	0	2	3	1	3.12	0%	2%	14%	54%	30%

"corrige les collaborateurs si le travail avance trop lentement" Diff: -0.53

	Répartition des Répondants					Score	Répartition des Répondants	Groupe Norme	Répartition du Groupe Norme								
	0	1	2	3	4				0	1	2	3	4				
Auto-Description						3	0	0	0	1	0	2.90	0%	1%	22%	62%	14%
Total des Répondants						2.10	0	4	11	4	1	2.63	1%	7%	33%	49%	10%
Collaborateurs Directs						1.75	0	2	6	0	0	2.56	1%	9%	36%	44%	11%
Leader(s)						3.00	0	0	0	1	0	2.65	0%	6%	32%	51%	10%
Autres						2.83	0	0	2	3	1	2.80	0%	4%	25%	58%	13%

"réprimande les collaborateurs quand cela est justifié" Diff: -0.55

	Répartition des Répondants					Score	Répartition des Répondants	Groupe Norme	Répartition du Groupe Norme								
	0	1	2	3	4				0	1	2	3	4				
Auto-Description						3	0	0	0	1	0	3.06	0%	2%	20%	47%	31%
Total des Répondants						2.25	1	2	11	3	3	2.80	0%	5%	30%	43%	21%
Collaborateurs Directs						1.75	1	1	5	1	0	2.80	0%	6%	30%	41%	23%
Leader(s)						2.00	0	0	1	0	0	2.73	0%	6%	33%	44%	17%
Autres						3.17	0	0	2	1	3	2.96	0%	2%	25%	48%	25%

Résultats par question: quadrant Charismatique

Résultats par question: style Coachant

Stem Répondants: Dans quelle mesure les expressions et les descriptions suivantes reflètent-elles le style de leadership de ce leader?

0 - Jamais 1 - Rarement 2 - Parfois 3 - Souvent 4 - Toujours
N.B. Une seule phrase n'a pas de fiabilité psychométrique. Norme

"fait des remarques positives" Diff: 0.28																	
	0	1	2	3	4	Score	Répartition des Répondants					Groupe Norme	Répartition du Groupe Norme				
							0	1	2	3	4		0	1	2	3	4
Auto-Description						3	0	0	0	1	0	2.76	0%	2%	26%	64%	7%
Total des Répondants						2.90	0	1	3	13	3	2.62	0%	6%	32%	54%	7%
Collaborateurs Directs						3.00	0	1	0	5	2	2.59	0%	7%	33%	53%	7%
Leader(s)						3.00	0	0	0	1	0	2.66	0%	5%	30%	57%	7%
Autres						3.00	0	0	1	4	1	2.72	0%	5%	28%	57%	10%
"s'intéresse aux sentiments des collaborateurs" Diff: 0.26																	
	0	1	2	3	4	Score	Répartition des Répondants					Groupe Norme	Répartition du Groupe Norme				
							0	1	2	3	4		0	1	2	3	4
Auto-Description						3	0	0	0	1	0	3.02	0%	1%	17%	59%	23%
Total des Répondants						3.00	0	1	3	11	5	2.74	0%	6%	28%	51%	15%
Collaborateurs Directs						3.00	0	1	0	5	2	2.72	1%	7%	28%	48%	16%
Leader(s)						3.00	0	0	0	1	0	2.81	0%	3%	27%	56%	15%
Autres						3.50	0	0	0	3	3	2.85	0%	2%	26%	54%	17%
"aide les collaborateurs à réaliser leurs objectifs" Diff: 0.23																	
	0	1	2	3	4	Score	Répartition des Répondants					Groupe Norme	Répartition du Groupe Norme				
							0	1	2	3	4		0	1	2	3	4
Auto-Description						4	0	0	0	0	1	3.03	0%	1%	13%	68%	18%
Total des Répondants						3.05	0	0	4	11	5	2.82	0%	4%	24%	58%	14%
Collaborateurs Directs						3.00	0	0	2	4	2	2.78	0%	5%	24%	55%	15%
Leader(s)						3.00	0	0	0	1	0	2.87	0%	3%	21%	64%	13%
Autres						3.33	0	0	1	2	3	2.95	0%	2%	19%	62%	17%
"fait confiance aux collaborateurs" Diff: 0.21																	
	0	1	2	3	4	Score	Répartition des Répondants					Groupe Norme	Répartition du Groupe Norme				
							0	1	2	3	4		0	1	2	3	4
Auto-Description						3	0	0	0	1	0	3.14	1%	1%	4%	72%	22%
Total des Répondants						3.20	0	0	1	14	5	2.99	0%	2%	14%	65%	19%
Collaborateurs Directs						3.12	0	0	1	5	2	3.06	0%	2%	12%	60%	25%
Leader(s)						3.00	0	0	0	1	0	2.94	0%	1%	16%	70%	13%
Autres						3.50	0	0	0	3	3	3.01	0%	2%	11%	71%	16%

Résultats par question: quadrant Charismatique

Résultats par question: style Coachant (suite)

Stem Répondants: Dans quelle mesure les expressions et les descriptions suivantes reflètent-elles le style de leadership de ce leader?

0 - Jamais 1 - Rarement 2 - Parfois 3 - Souvent 4 - Toujours
N.B. Une seule phrase n'a pas de fiabilité psychométrique. Norme

"continue à s'informer même si tout fonctionne bien" Diff: 0.21																	
	0	1	2	3	4	Score	Répartition des Répondants					Groupe Norme	Répartition du Groupe Norme				
							0	1	2	3	4		0	1	2	3	4
Auto-Description						3	0	0	0	1	0	3.03	0%	2%	13%	63%	21%
Total des Répondants						3.10	0	1	2	11	6	2.89	0%	5%	21%	54%	20%
Collaborateurs Directs						3.00	0	1	1	3	3	2.89	1%	6%	20%	51%	23%
Leader(s)						4.00	0	0	0	0	1	2.92	0%	4%	18%	59%	19%
Autres						3.17	0	0	1	3	2	2.99	0%	3%	18%	54%	25%
"demande l'avis des collaborateurs" Diff: 0.20																	
	0	1	2	3	4	Score	Répartition des Répondants					Groupe Norme	Répartition du Groupe Norme				
							0	1	2	3	4		0	1	2	3	4
Auto-Description						4	0	0	0	0	1	3.10	0%	0%	9%	69%	21%
Total des Répondants						3.00	0	2	2	10	6	2.80	0%	3%	25%	59%	12%
Collaborateurs Directs						2.88	0	2	0	3	3	2.81	0%	4%	24%	58%	14%
Leader(s)						3.00	0	0	0	1	0	2.83	0%	2%	24%	61%	12%
Autres						3.50	0	0	0	3	3	2.83	0%	3%	24%	59%	14%
"montre que les collaborateurs sont importants pour elle/lui" Diff: 0.17																	
	0	1	2	3	4	Score	Répartition des Répondants					Groupe Norme	Répartition du Groupe Norme				
							0	1	2	3	4		0	1	2	3	4
Auto-Description						3	0	0	0	1	0	2.98	0%	2%	17%	61%	20%
Total des Répondants						2.90	0	1	6	7	6	2.73	1%	6%	28%	51%	15%
Collaborateurs Directs						2.88	0	1	2	2	3	2.70	1%	8%	27%	47%	16%
Leader(s)						3.00	0	0	0	1	0	2.81	0%	4%	25%	57%	14%
Autres						3.33	0	0	1	2	3	2.88	0%	4%	22%	55%	18%
"donne l'occasion aux collaborateurs d'exprimer leur opinion" Diff: 0.14																	
	0	1	2	3	4	Score	Répartition des Répondants					Groupe Norme	Répartition du Groupe Norme				
							0	1	2	3	4		0	1	2	3	4
Auto-Description						3	0	0	0	1	0	3.34	0%	0%	3%	59%	38%
Total des Répondants						3.25	0	0	2	11	7	3.11	0%	2%	14%	57%	28%
Collaborateurs Directs						3.38	0	0	1	3	4	3.16	0%	2%	13%	53%	33%
Leader(s)						3.00	0	0	0	1	0	3.09	0%	1%	12%	62%	24%
Autres						3.50	0	0	0	3	3	3.13	0%	2%	12%	57%	29%

Résultats par question: quadrant Charismatique

Résultats par question: style Coachant (suite)

Stem Répondants: Dans quelle mesure les expressions et les descriptions suivantes reflètent-elles le style de leadership de ce leader?

0 - Jamais 1 - Rarement 2 - Parfois 3 - Souvent 4 - Toujours
N.B. Une seule phrase n'a pas de fiabilité psychométrique. Norme

"demande l'avis des collaborateurs à propos de l'organisation du travail" Diff: 0.13

	Répartition des Répondants					Score	Groupe Norme	Répartition du Groupe Norme				
	0	1	2	3	4			0	1	2	3	4
Auto-Description						4	3.02	1%	1%	12%	69%	18%
Total des Répondants						2.95	2.82	1%	5%	20%	59%	14%
Collaborateurs Directs						2.62	2.81	1%	6%	20%	57%	16%
Leader(s)						4.00	2.86	0%	4%	20%	62%	14%
Autres						3.33	2.90	1%	4%	17%	62%	17%

"informe les collaborateurs des tâches" Diff: 0.13

	Répartition des Répondants					Score	Groupe Norme	Répartition du Groupe Norme				
	0	1	2	3	4			0	1	2	3	4
Auto-Description						4	3.26	0%	0%	6%	62%	32%
Total des Répondants						3.15	3.02	0%	2%	16%	60%	22%
Collaborateurs Directs						3.00	3.00	0%	3%	17%	56%	24%
Leader(s)						3.00	3.05	0%	2%	14%	63%	22%
Autres						3.50	3.09	0%	1%	13%	63%	24%

"est à l'écoute des collaborateurs" Diff: 0.10

	Répartition des Répondants					Score	Groupe Norme	Répartition du Groupe Norme				
	0	1	2	3	4			0	1	2	3	4
Auto-Description						4	3.22	0%	1%	7%	62%	31%
Total des Répondants						3.10	3.00	0%	2%	18%	57%	22%
Collaborateurs Directs						3.12	3.04	0%	3%	17%	53%	27%
Leader(s)						3.00	3.00	0%	2%	17%	62%	20%
Autres						3.33	3.02	0%	1%	17%	61%	21%

"partage les informations avec les collaborateurs" Diff: 0.05

	Répartition des Répondants					Score	Groupe Norme	Répartition du Groupe Norme				
	0	1	2	3	4			0	1	2	3	4
Auto-Description						4	3.22	0%	0%	5%	66%	28%
Total des Répondants						3.00	2.95	0%	2%	19%	60%	19%
Collaborateurs Directs						2.88	2.91	0%	4%	21%	57%	19%
Leader(s)						3.00	3.06	0%	1%	14%	64%	22%
Autres						3.50	3.02	0%	2%	15%	63%	20%

Résultats par question: quadrant Charismatique

Résultats par question: style Coachant (suite)

Stem Répondants: Dans quelle mesure les expressions et les descriptions suivantes reflètent-elles le style de leadership de ce leader?

0 - Jamais 1 - Rarement 2 - Parfois 3 - Souvent 4 - Toujours

N.B. Une seule phrase n'a pas de fiabilité psychométrique. Norme

"apprécie les efforts des collaborateurs"											Diff: 0.05						
	0	1	2	3	4	Score	Répartition des Répondants					Groupe Norme	Répartition du Groupe Norme				
							0	1	2	3	4		0	1	2	3	4
Auto-Description						4	0	0	0	0	1	3.38	0%	0%	4%	51%	44%
Total des Répondants						3.20	0	1	1	11	7	3.15	0%	2%	12%	54%	32%
Collaborateurs Directs						3.12	0	1	0	4	3	3.17	0%	3%	13%	48%	36%
Leader(s)						3.00	0	0	0	1	0	3.17	0%	1%	10%	60%	29%
Autres						3.50	0	0	0	3	3	3.24	0%	1%	8%	56%	35%
"soutient les collaborateurs"											Diff: -0.02						
	0	1	2	3	4	Score	Répartition des Répondants					Groupe Norme	Répartition du Groupe Norme				
							0	1	2	3	4		0	1	2	3	4
Auto-Description						3	0	0	0	1	0	3.29	0%	0%	4%	60%	35%
Total des Répondants						3.05	0	1	3	10	6	3.07	0%	2%	15%	56%	27%
Collaborateurs Directs						3.00	0	1	2	1	4	3.09	0%	3%	15%	50%	31%
Leader(s)						3.00	0	0	0	1	0	3.08	0%	1%	13%	63%	23%
Autres						3.33	0	0	0	4	2	3.14	0%	1%	12%	59%	28%
"incite les collaborateurs à s'aider"											Diff: -0.13						
	0	1	2	3	4	Score	Répartition des Répondants					Groupe Norme	Répartition du Groupe Norme				
							0	1	2	3	4		0	1	2	3	4
Auto-Description						3	0	0	0	1	0	3.15	0%	1%	9%	64%	26%
Total des Répondants						2.70	0	2	5	10	3	2.83	1%	5%	22%	55%	17%
Collaborateurs Directs						2.25	0	2	3	2	1	2.83	1%	6%	21%	53%	19%
Leader(s)						3.00	0	0	0	1	0	2.84	0%	4%	23%	59%	15%
Autres						3.33	0	0	0	4	2	2.89	0%	4%	21%	57%	18%

Résultats par question: quadrant Démocratique

Résultats par question: style Participatif

Stem Répondants: Dans quelle mesure les expressions et les descriptions suivantes reflètent-elles le style de leadership de ce leader?

0 - Jamais 1 - Rarement 2 - Parfois 3 - Souvent 4 - Toujours
N.B. Une seule phrase n'a pas de fiabilité psychométrique. Norme

"est sensible" Diff: 0.53																	
	0	1	2	3	4	Score	Répartition des Répondants					Groupe Norme	Répartition du Groupe Norme				
							0	1	2	3	4		0	1	2	3	4
Auto-Description						2	0	0	1	0	0	2.08	2%	18%	53%	24%	3%
Total des Répondants						2.40	0	1	13	3	3	1.87	3%	28%	50%	16%	2%
Collaborateurs Directs						2.62	0	0	5	1	2	1.84	3%	30%	51%	14%	2%
Leader(s)						2.00	0	0	1	0	0	1.93	4%	26%	46%	21%	3%
Autres						2.33	0	0	4	2	0	1.94	3%	27%	46%	22%	2%
"donne l'occasion aux collaborateurs de choisir eux-mêmes la méthode de travail" Diff: 0.38																	
	0	1	2	3	4	Score	Répartition des Répondants					Groupe Norme	Répartition du Groupe Norme				
							0	1	2	3	4		0	1	2	3	4
Auto-Description						3	0	0	0	1	0	3.02	0%	1%	12%	71%	16%
Total des Répondants						3.25	0	0	2	11	7	2.87	0%	3%	21%	62%	14%
Collaborateurs Directs						3.38	0	0	1	3	4	2.97	0%	2%	17%	60%	20%
Leader(s)						3.00	0	0	0	1	0	2.79	0%	3%	25%	64%	9%
Autres						3.50	0	0	0	3	3	2.85	0%	2%	22%	65%	11%
"est indulgente/indulgent" Diff: 0.19																	
	0	1	2	3	4	Score	Répartition des Répondants					Groupe Norme	Répartition du Groupe Norme				
							0	1	2	3	4		0	1	2	3	4
Auto-Description						2	0	0	1	0	0	2.98	0%	2%	17%	61%	20%
Total des Répondants						3.00	0	0	5	10	5	2.81	0%	3%	27%	54%	15%
Collaborateurs Directs						3.25	0	0	1	4	3	2.86	0%	3%	25%	54%	18%
Leader(s)						2.00	0	0	1	0	0	2.74	0%	5%	28%	55%	12%
Autres						3.33	0	0	0	4	2	2.83	0%	4%	24%	56%	16%
"accepte les collaborateurs tels qu'ils sont" Diff: 0.19																	
	0	1	2	3	4	Score	Répartition des Répondants					Groupe Norme	Répartition du Groupe Norme				
							0	1	2	3	4		0	1	2	3	4
Auto-Description						2	0	0	1	0	0	3.01	0%	3%	14%	61%	22%
Total des Répondants						3.15	0	0	2	13	5	2.96	0%	3%	20%	55%	23%
Collaborateurs Directs						3.38	0	0	1	3	4	3.09	0%	2%	16%	51%	30%
Leader(s)						3.00	0	0	0	1	0	2.79	1%	4%	24%	58%	13%
Autres						3.17	0	0	0	5	1	2.93	0%	3%	20%	55%	21%

Résultats par question: quadrant Démocratique

Résultats par question: style Participatif (suite)

Stem Répondants: Dans quelle mesure les expressions et les descriptions suivantes reflètent-elles le style de leadership de ce leader?

0 - Jamais 1 - Rarement 2 - Parfois 3 - Souvent 4 - Toujours
N.B. Une seule phrase n'a pas de fiabilité psychométrique. Norme

"répond aux désirs des collaborateurs" Diff: 0.15

	Répartition des Répondants					Score	Répartition des Répondants	Groupe Norme	Répartition du Groupe Norme				
	0	1	2	3	4				0	1	2	3	4
Auto-Description						3	0	2.51	0%	1%	47%	50%	1%
Total des Répondants						2.55	0	2.40	0%	4%	54%	41%	2%
Collaborateurs Directs						2.50	0	2.46	0%	4%	49%	45%	2%
Leader(s)						3.00	0	2.36	0%	3%	58%	37%	1%
Autres						2.67	0	2.40	0%	3%	55%	40%	1%

"s'intéresse aux sentiments des collaborateurs" Diff: 0.15

	Répartition des Répondants					Score	Répartition des Répondants	Groupe Norme	Répartition du Groupe Norme				
	0	1	2	3	4				0	1	2	3	4
Auto-Description						3	0	2.90	0%	3%	20%	60%	17%
Total des Répondants						2.80	0	2.65	1%	6%	33%	48%	12%
Collaborateurs Directs						3.12	0	2.65	1%	8%	32%	46%	14%
Leader(s)						2.00	0	2.70	0%	5%	31%	54%	10%
Autres						2.83	0	2.75	0%	5%	27%	54%	13%

"accepte d'autres approches" Diff: 0.12

	Répartition des Répondants					Score	Répartition des Répondants	Groupe Norme	Répartition du Groupe Norme				
	0	1	2	3	4				0	1	2	3	4
Auto-Description						3	0	2.87	0%	1%	21%	67%	11%
Total des Répondants						2.80	0	2.68	0%	4%	32%	54%	10%
Collaborateurs Directs						2.88	0	2.70	1%	4%	31%	53%	11%
Leader(s)						3.00	0	2.71	0%	3%	31%	57%	9%
Autres						3.00	0	2.76	0%	4%	29%	55%	12%

"est compréhensive/compréhensif" Diff: 0.11

	Répartition des Répondants					Score	Répartition des Répondants	Groupe Norme	Répartition du Groupe Norme				
	0	1	2	3	4				0	1	2	3	4
Auto-Description						3	0	3.01	0%	0%	12%	73%	14%
Total des Répondants						3.00	0	2.89	0%	2%	22%	61%	15%
Collaborateurs Directs						3.12	0	2.93	0%	2%	20%	59%	18%
Leader(s)						3.00	0	2.85	0%	1%	24%	62%	12%
Autres						3.00	0	2.89	0%	1%	21%	65%	13%

Résultats par question: quadrant Démocratique

Résultats par question: style Participatif (suite)

Stem Répondants: Dans quelle mesure les expressions et les descriptions suivantes reflètent-elles le style de leadership de ce leader?

0 - Jamais 1 - Rarement 2 - Parfois 3 - Souvent 4 - Toujours
N.B. Une seule phrase n'a pas de fiabilité psychométrique. Norme

"réagit de façon compréhensive quand les collaborateurs se fâchent" Diff: 0.08

	Répartition des Répondants					Score	Répartition des Répondants	Groupe Norme	Répartition du Groupe Norme								
	0	1	2	3	4				0	1	2	3	4				
Auto-Description						3	0	0	0	1	0	2.54	1%	4%	42%	48%	5%
Total des Répondants						2.55	0	1	8	10	1	2.47	0%	5%	46%	43%	5%
Collaborateurs Directs						2.62	0	1	2	4	1	2.49	0%	6%	44%	44%	6%
Leader(s)						2.00	0	0	1	0	0	2.45	0%	5%	48%	44%	3%
Autres						2.83	0	0	1	5	0	2.51	0%	4%	48%	42%	6%

"prend certaines décisions avec les collaborateurs" Diff: 0.08

	Répartition des Répondants					Score	Répartition des Répondants	Groupe Norme	Répartition du Groupe Norme								
	0	1	2	3	4				0	1	2	3	4				
Auto-Description						3	0	0	0	1	0	2.81	0%	1%	22%	72%	6%
Total des Répondants						2.70	0	1	5	13	1	2.62	0%	4%	35%	57%	4%
Collaborateurs Directs						2.62	0	1	2	4	1	2.60	0%	5%	34%	56%	5%
Leader(s)						3.00	0	0	0	1	0	2.69	0%	2%	31%	64%	3%
Autres						3.00	0	0	0	6	0	2.66	0%	3%	35%	56%	7%

"est d'accord avec les collaborateurs" Diff: 0.05

	Répartition des Répondants					Score	Répartition des Répondants	Groupe Norme	Répartition du Groupe Norme								
	0	1	2	3	4				0	1	2	3	4				
Auto-Description						2	0	0	1	0	0	2.39	0%	2%	57%	41%	0%
Total des Répondants						2.40	0	1	11	7	1	2.35	0%	2%	61%	36%	1%
Collaborateurs Directs						2.38	0	0	5	3	0	2.39	0%	2%	57%	40%	1%
Leader(s)						2.00	0	0	1	0	0	2.34	0%	2%	62%	35%	1%
Autres						2.83	0	0	2	3	1	2.31	0%	2%	65%	32%	1%

"ne s'intéresse pas seulement aux résultats de l'entreprise mais aussi aux sentiments des collaborateurs" Diff: 0.05

	Répartition des Répondants					Score	Répartition des Répondants	Groupe Norme	Répartition du Groupe Norme								
	0	1	2	3	4				0	1	2	3	4				
Auto-Description						2	0	0	1	0	0	2.82	0%	3%	26%	56%	14%
Total des Répondants						2.60	0	1	8	9	2	2.55	1%	8%	37%	45%	10%
Collaborateurs Directs						2.62	0	1	2	4	1	2.53	1%	10%	36%	43%	11%
Leader(s)						3.00	0	0	0	1	0	2.62	0%	5%	37%	49%	9%
Autres						2.83	0	0	2	3	1	2.66	0%	6%	33%	48%	13%

Résultats par question: quadrant Démocratique

Résultats par question: style Participatif (suite)

Stem Répondants: Dans quelle mesure les expressions et les descriptions suivantes reflètent-elles le style de leadership de ce leader?

0 - Jamais 1 - Rarement 2 - Parfois 3 - Souvent 4 - Toujours

N.B. Une seule phrase n'a pas de fiabilité psychométrique. ○ Norme

"est tolérante/tolérant" Diff: -0.01																	
	0	1	2	3	4	Score	Répartition des Répondants					Groupe Norme	Répartition du Groupe Norme				
							0	1	2	3	4		0	1	2	3	4
Auto-Description						2	0	0	1	0	0	2.66	0%	3%	32%	58%	6%
Total des Répondants						2.50	1	1	7	9	2	2.51	1%	7%	39%	47%	6%
Collaborateurs Directs						2.62	0	1	2	4	1	2.58	1%	6%	36%	50%	8%
Leader(s)						4.00	0	0	0	0	1	2.45	0%	10%	40%	43%	7%
Autres						2.33	1	0	1	4	0	2.49	1%	7%	40%	48%	4%
"est serviable" Diff: -0.30																	
	0	1	2	3	4	Score	Répartition des Répondants					Groupe Norme	Répartition du Groupe Norme				
							0	1	2	3	4		0	1	2	3	4
Auto-Description						3	0	0	0	1	0	2.64	1%	5%	31%	51%	11%
Total des Répondants						2.35	1	3	7	6	3	2.65	1%	8%	32%	44%	15%
Collaborateurs Directs						2.12	1	0	5	1	1	2.69	1%	7%	31%	44%	17%
Leader(s)						3.00	0	0	0	1	0	2.70	1%	7%	30%	46%	16%
Autres						2.83	0	1	1	2	2	2.51	2%	12%	32%	43%	11%

Résultats par question: quadrant Démocratique

Résultats par question: style Complaisant

Stem Répondants: Dans quelle mesure les expressions et les descriptions suivantes reflètent-elles le style de leadership de ce leader?

0 - Jamais 1 - Rarement 2 - Parfois 3 - Souvent 4 - Toujours
 N.B. Une seule phrase n'a pas de fiabilité psychométrique. Norme

"n'est pas ambitieuse/ambitieux"											Diff: -0.41						
	0	1	2	3	4	Score	Répartition des Répondants					Groupe Norme	Répartition du Groupe Norme				
							0	1	2	3	4		0	1	2	3	4
Auto-Description		○				0	1	0	0	0	0	1.04	31%	42%	20%	6%	1%
Total des Répondants	■	○				0.55	10	9	1	0	0	0.96	33%	44%	17%	4%	1%
Collaborateurs Directs	■	○				0.62	4	3	1	0	0	0.83	40%	43%	13%	3%	1%
Leader(s)	■	○				1.00	0	1	0	0	0	1.17	24%	44%	24%	7%	1%
Autres	■	○				0.33	4	2	0	0	0	0.93	35%	43%	18%	3%	1%
"est très accomodant si les gens ne sont pas d'accord avec une décision"											Diff: -0.16						
	0	1	2	3	4	Score	Répartition des Répondants					Groupe Norme	Répartition du Groupe Norme				
							0	1	2	3	4		0	1	2	3	4
Auto-Description	■		○			1	0	1	0	0	0	1.77	2%	30%	57%	11%	0%
Total des Répondants	■	○				1.65	2	6	9	3	0	1.81	3%	29%	53%	14%	1%
Collaborateurs Directs	■	○				1.75	1	2	3	2	0	1.87	3%	26%	54%	16%	1%
Leader(s)	■	○				2.00	0	0	1	0	0	1.77	3%	33%	50%	13%	1%
Autres	■	○				1.50	1	1	4	0	0	1.70	3%	34%	53%	10%	0%
"s'adapte aux collaborateurs"											Diff: -0.10						
	0	1	2	3	4	Score	Répartition des Répondants					Groupe Norme	Répartition du Groupe Norme				
							0	1	2	3	4		0	1	2	3	4
Auto-Description	■		○			2	0	0	1	0	0	1.94	1%	15%	73%	11%	0%
Total des Répondants	■	○				1.85	0	6	11	3	0	1.95	1%	19%	65%	14%	1%
Collaborateurs Directs	■	○				2.00	0	2	4	2	0	2.00	1%	17%	64%	17%	1%
Leader(s)	■	○				1.00	0	1	0	0	0	1.92	1%	20%	65%	13%	1%
Autres	■	○				2.00	0	1	4	1	0	1.93	1%	17%	69%	12%	1%
"attache, si cela est nécessaire, plus d'importance aux intérêts des collaborateurs qu'aux intérêts de l'entreprise"											Diff: -0.06						
	0	1	2	3	4	Score	Répartition des Répondants					Groupe Norme	Répartition du Groupe Norme				
							0	1	2	3	4		0	1	2	3	4
Auto-Description	■		○			1	0	1	0	0	0	1.69	6%	30%	52%	11%	1%
Total des Répondants	■	○				1.65	1	8	8	3	0	1.71	5%	31%	53%	10%	1%
Collaborateurs Directs	■	○				1.25	1	5	1	1	0	1.63	7%	34%	51%	8%	1%
Leader(s)	■	○				2.00	0	0	1	0	0	1.82	4%	26%	54%	14%	2%
Autres	■	○				1.83	0	2	3	1	0	1.73	5%	29%	56%	10%	1%

Résultats par question: quadrant Démocratique

Résultats par question: style Complaisant (suite)

Stem Répondants: Dans quelle mesure les expressions et les descriptions suivantes reflètent-elles le style de leadership de ce leader?

0 - Jamais 1 - Rarement 2 - Parfois 3 - Souvent 4 - Toujours
N.B. Une seule phrase n'a pas de fiabilité psychométrique. Norme

"abandonne vite" Diff: 0.00																	
	0	1	2	3	4	Score	Répartition des Répondants					Groupe Norme	Répartition du Groupe Norme				
							0	1	2	3	4		0	1	2	3	4
Auto-Description		<input type="radio"/>				0	1	0	0	0	0	0.56	49%	48%	4%	0%	0%
Total des Répondants						0.65	10	7	3	0	0	0.65	44%	48%	7%	1%	0%
Collaborateurs Directs						0.88	4	1	3	0	0	0.57	50%	44%	5%	1%	0%
Leader(s)						1.00	0	1	0	0	0	0.75	38%	51%	10%	1%	0%
Autres						0.33	4	2	0	0	0	0.57	47%	48%	4%	0%	0%
"est trop sensible" Diff: 0.12																	
	0	1	2	3	4	Score	Répartition des Répondants					Groupe Norme	Répartition du Groupe Norme				
							0	1	2	3	4		0	1	2	3	4
Auto-Description		<input type="radio"/>				1	0	1	0	0	0	1.33	11%	50%	32%	6%	0%
Total des Répondants						1.25	4	9	5	2	0	1.13	18%	55%	22%	4%	0%
Collaborateurs Directs						1.62	1	3	2	2	0	1.07	21%	56%	20%	3%	0%
Leader(s)		<input type="radio"/>				1.00	0	1	0	0	0	1.24	16%	52%	26%	5%	1%
Autres		<input type="radio"/>				0.67	3	2	1	0	0	1.11	17%	59%	22%	3%	0%
"évite de se retrouver au centre de l'attention" Diff: 0.17																	
	0	1	2	3	4	Score	Répartition des Répondants					Groupe Norme	Répartition du Groupe Norme				
							0	1	2	3	4		0	1	2	3	4
Auto-Description			<input type="radio"/>			2	0	0	1	0	0	1.86	6%	26%	47%	19%	2%
Total des Répondants						1.90	0	9	5	5	1	1.73	8%	32%	41%	17%	2%
Collaborateurs Directs						1.88	0	3	3	2	0	1.72	9%	31%	40%	17%	2%
Leader(s)						3.00	0	0	0	1	0	1.79	8%	30%	40%	20%	2%
Autres						2.00	0	3	1	1	1	1.64	10%	34%	39%	15%	2%
"veut faire plaisir à tout le monde" Diff: 0.23																	
	0	1	2	3	4	Score	Répartition des Répondants					Groupe Norme	Répartition du Groupe Norme				
							0	1	2	3	4		0	1	2	3	4
Auto-Description			<input type="radio"/>			1	0	1	0	0	0	1.72	7%	35%	38%	18%	2%
Total des Répondants						1.85	2	6	7	3	2	1.62	8%	42%	34%	14%	2%
Collaborateurs Directs						2.25	1	1	3	1	2	1.70	7%	38%	35%	16%	3%
Leader(s)						2.00	0	0	1	0	0	1.55	8%	45%	32%	12%	2%
Autres						1.33	1	3	1	1	0	1.58	8%	43%	34%	14%	2%

Résultats par question: quadrant Démocratique

Résultats par question: style Complaisant (suite)

Stem Répondants: Dans quelle mesure les expressions et les descriptions suivantes reflètent-elles le style de leadership de ce leader?

0 - Jamais 1 - Rarement 2 - Parfois 3 - Souvent 4 - Toujours

N.B. Une seule phrase n'a pas de fiabilité psychométrique. Norme

"est trop facilement d'accord avec les collaborateurs"											Diff: 0.25						
	0	1	2	3	4	Score	Répartition des Répondants					Groupe Norme	Répartition du Groupe Norme				
							0	1	2	3	4		0	1	2	3	4
Auto-Description						1	0	1	0	0	0	1.50	4%	48%	42%	6%	0%
Total des Répondants						1.60	1	10	5	4	0	1.35	8%	55%	31%	6%	0%
Collaborateurs Directs						1.88	0	3	3	2	0	1.30	9%	56%	29%	5%	0%
Leader(s)						1.00	0	1	0	0	0	1.45	6%	50%	36%	7%	0%
Autres						1.33	1	3	1	1	0	1.26	10%	59%	27%	4%	0%
"est doux"											Diff: 0.27						
	0	1	2	3	4	Score	Répartition des Répondants					Groupe Norme	Répartition du Groupe Norme				
							0	1	2	3	4		0	1	2	3	4
Auto-Description						2	0	0	1	0	0	2.11	2%	19%	48%	30%	2%
Total des Répondants						2.30	0	5	6	7	2	2.03	3%	24%	45%	23%	5%
Collaborateurs Directs						2.62	0	2	1	3	2	2.11	3%	20%	46%	25%	6%
Leader(s)						3.00	0	0	0	1	0	1.98	3%	28%	42%	22%	5%
Autres						1.83	0	2	3	1	0	1.84	5%	29%	46%	19%	2%
"reste au second plan"											Diff: 0.42						
	0	1	2	3	4	Score	Répartition des Répondants					Groupe Norme	Répartition du Groupe Norme				
							0	1	2	3	4		0	1	2	3	4
Auto-Description						1	0	1	0	0	0	1.61	6%	39%	42%	12%	0%
Total des Répondants						1.90	0	7	8	5	0	1.48	13%	40%	35%	12%	1%
Collaborateurs Directs						2.00	0	2	4	2	0	1.39	14%	43%	33%	9%	1%
Leader(s)						3.00	0	0	0	1	0	1.66	10%	34%	37%	18%	1%
Autres						2.00	0	2	2	2	0	1.46	14%	39%	34%	12%	1%
"est modeste"											Diff: 0.43						
	0	1	2	3	4	Score	Répartition des Répondants					Groupe Norme	Répartition du Groupe Norme				
							0	1	2	3	4		0	1	2	3	4
Auto-Description						4	0	0	0	0	1	2.22	3%	17%	42%	34%	5%
Total des Répondants						2.40	0	4	7	6	3	1.97	7%	25%	38%	25%	6%
Collaborateurs Directs						2.88	0	0	2	5	1	1.92	7%	27%	38%	23%	5%
Leader(s)						4.00	0	0	0	0	1	2.13	5%	22%	35%	30%	8%
Autres						2.00	0	3	1	1	1	1.96	7%	23%	41%	24%	5%

Résultats par question: quadrant Démocratique

Résultats par question: style Complaisant (suite)

Stem Répondants: Dans quelle mesure les expressions et les descriptions suivantes reflètent-elles le style de leadership de ce leader?

0 - Jamais 1 - Rarement 2 - Parfois 3 - Souvent 4 - Toujours

N.B. Une seule phrase n'a pas de fiabilité psychométrique. Norme

"est trop tendre" Diff: 0.53																	
	0	1	2	3	4	Score	Répartition des Répondants					Groupe Norme	Répartition du Groupe Norme				
							0	1	2	3	4		0	1	2	3	4
Auto-Description						1	0	1	0	0	0	1.44	8%	44%	42%	5%	0%
Total des Répondants						1.80	3	4	8	4	1	1.27	14%	51%	28%	6%	1%
Collaborateurs Directs						2.38	1	0	3	3	1	1.22	16%	52%	27%	5%	1%
Leader(s)						2.00	0	0	1	0	0	1.37	13%	46%	33%	7%	1%
Autres						1.17	2	1	3	0	0	1.19	18%	51%	27%	4%	0%
"est discrète/discret" Diff: 0.57																	
	0	1	2	3	4	Score	Répartition des Répondants					Groupe Norme	Répartition du Groupe Norme				
							0	1	2	3	4		0	1	2	3	4
Auto-Description						2	0	0	1	0	0	1.35	14%	46%	32%	8%	0%
Total des Répondants						1.85	0	9	5	6	0	1.28	19%	44%	29%	8%	1%
Collaborateurs Directs						2.00	0	3	2	3	0	1.23	21%	44%	27%	7%	1%
Leader(s)						2.00	0	0	1	0	0	1.37	16%	43%	30%	10%	1%
Autres						1.83	0	3	1	2	0	1.22	23%	41%	26%	9%	0%
"laisse le leadership aux autres dans une équipe" Diff: 0.84																	
	0	1	2	3	4	Score	Répartition des Répondants					Groupe Norme	Répartition du Groupe Norme				
							0	1	2	3	4		0	1	2	3	4
Auto-Description						2	0	0	1	0	0	1.36	11%	48%	34%	6%	0%
Total des Répondants						2.20	1	3	7	9	0	1.36	17%	42%	31%	10%	1%
Collaborateurs Directs						2.25	1	0	3	4	0	1.35	19%	40%	29%	11%	1%
Leader(s)						2.00	0	0	1	0	0	1.41	14%	43%	32%	10%	1%
Autres						2.17	0	2	1	3	0	1.34	17%	41%	32%	9%	1%

Résultats par question: quadrant Évitant

Résultats par question: style Retiré

Stem Répondants: Dans quelle mesure les expressions et les descriptions suivantes reflètent-elles le style de leadership de ce leader?

0 - Jamais 1 - Rarement 2 - Parfois 3 - Souvent 4 - Toujours
N.B. Une seule phrase n'a pas de fiabilité psychométrique. Norme

ne fixe pas le niveau de prestation											Diff: -0.09						
	0	1	2	3	4	Score	Répartition des Répondants					Groupe Norme	Répartition du Groupe Norme				
							0	1	2	3	4		0	1	2	3	4
Auto-Description						1	0	1	0	0	0	1.29	15%	48%	30%	7%	0%
Total des Répondants						1.15	3	13	2	2	0	1.24	18%	50%	24%	8%	1%
Collaborateurs Directs						1.50	1	4	1	2	0	1.21	21%	48%	22%	8%	1%
Leader(s)						1.00	0	1	0	0	0	1.39	12%	48%	29%	10%	1%
Autres						0.83	2	3	1	0	0	1.20	17%	54%	22%	6%	1%
"est indifférente/indifférent"											Diff: 0.00						
	0	1	2	3	4	Score	Répartition des Répondants					Groupe Norme	Répartition du Groupe Norme				
							0	1	2	3	4		0	1	2	3	4
Auto-Description						0	1	0	0	0	0	0.60	48%	44%	7%	1%	0%
Total des Répondants						0.70	10	6	4	0	0	0.70	45%	42%	11%	2%	0%
Collaborateurs Directs						0.75	5	0	3	0	0	0.73	45%	40%	13%	2%	0%
Leader(s)						0.00	1	0	0	0	0	0.60	51%	41%	7%	1%	0%
Autres						0.67	3	2	1	0	0	0.63	48%	42%	8%	2%	0%
"sème la confusion"											Diff: 0.06						
	0	1	2	3	4	Score	Répartition des Répondants					Groupe Norme	Répartition du Groupe Norme				
							0	1	2	3	4		0	1	2	3	4
Auto-Description						1	0	1	0	0	0	1.20	12%	58%	27%	2%	0%
Total des Répondants						1.20	5	7	7	1	0	1.14	22%	49%	24%	5%	0%
Collaborateurs Directs						1.38	2	2	3	1	0	1.16	23%	45%	25%	6%	1%
Leader(s)						1.00	0	1	0	0	0	1.11	21%	52%	22%	4%	0%
Autres						0.83	3	1	2	0	0	1.06	23%	51%	22%	3%	1%
"ne prend pas ses responsabilités"											Diff: 0.13						
	0	1	2	3	4	Score	Répartition des Répondants					Groupe Norme	Répartition du Groupe Norme				
							0	1	2	3	4		0	1	2	3	4
Auto-Description						0	1	0	0	0	0	0.58	52%	43%	3%	2%	1%
Total des Répondants						0.85	9	6	4	1	0	0.72	47%	40%	10%	3%	1%
Collaborateurs Directs						1.12	3	2	2	1	0	0.71	49%	36%	10%	3%	1%
Leader(s)						0.00	1	0	0	0	0	0.72	46%	40%	10%	3%	1%
Autres						0.67	3	2	1	0	0	0.60	52%	39%	7%	2%	0%

Résultats par question: quadrant Évitant

Résultats par question: style Retiré (suite)

Stem Répondants: Dans quelle mesure les expressions et les descriptions suivantes reflètent-elles le style de leadership de ce leader?

0 - Jamais 1 - Rarement 2 - Parfois 3 - Souvent 4 - Toujours

N.B. Une seule phrase n'a pas de fiabilité psychométrique. Norme

"est isolée/isolé" Diff: 0.14																	
	0	1	2	3	4	Score	Répartition des Répondants					Groupe Norme	Répartition du Groupe Norme				
							0	1	2	3	4		0	1	2	3	4
Auto-Description						2	0	0	1	0	0	0.79	37%	48%	13%	1%	0%
Total des Répondants						1.00	6	10	2	2	0	0.86	39%	41%	15%	4%	0%
Collaborateurs Directs						0.75	5	1	1	1	0	0.86	41%	38%	15%	5%	0%
Leader(s)						1.00	0	1	0	0	0	0.88	37%	42%	17%	4%	0%
Autres						1.33	0	5	0	1	0	0.82	40%	42%	13%	4%	0%
"exige peu des collaborateurs" Diff: 0.14																	
	0	1	2	3	4	Score	Répartition des Répondants					Groupe Norme	Répartition du Groupe Norme				
							0	1	2	3	4		0	1	2	3	4
Auto-Description						1	0	1	0	0	0	0.98	20%	64%	15%	1%	0%
Total des Répondants						1.25	2	11	7	0	0	1.11	16%	60%	20%	3%	0%
Collaborateurs Directs						1.50	1	2	5	0	0	1.06	19%	60%	18%	3%	0%
Leader(s)						1.00	0	1	0	0	0	1.20	13%	60%	23%	4%	0%
Autres						1.00	1	4	1	0	0	1.06	17%	63%	17%	3%	0%
"évite les défis" Diff: 0.15																	
	0	1	2	3	4	Score	Répartition des Répondants					Groupe Norme	Répartition du Groupe Norme				
							0	1	2	3	4		0	1	2	3	4
Auto-Description						0	1	0	0	0	0	0.73	38%	52%	9%	0%	0%
Total des Répondants						0.95	8	6	5	1	0	0.80	37%	49%	12%	2%	0%
Collaborateurs Directs						0.88	5	0	2	1	0	0.72	42%	47%	9%	2%	0%
Leader(s)						1.00	0	1	0	0	0	0.91	33%	48%	16%	3%	1%
Autres						0.67	3	2	1	0	0	0.75	41%	46%	11%	2%	1%
"est trop souple en ce qui concerne les règles et normes" Diff: 0.15																	
	0	1	2	3	4	Score	Répartition des Répondants					Groupe Norme	Répartition du Groupe Norme				
							0	1	2	3	4		0	1	2	3	4
Auto-Description						1	0	1	0	0	0	1.61	5%	42%	39%	13%	0%
Total des Répondants						1.45	2	10	5	3	0	1.30	15%	51%	26%	8%	1%
Collaborateurs Directs						1.75	0	4	2	2	0	1.28	15%	51%	25%	8%	1%
Leader(s)						2.00	0	0	1	0	0	1.30	15%	48%	28%	8%	0%
Autres						1.17	2	2	1	1	0	1.28	15%	51%	27%	7%	0%

Résultats par question: quadrant Évitant

Résultats par question: style Retiré (suite)

Stem Répondants: Dans quelle mesure les expressions et les descriptions suivantes reflètent-elles le style de leadership de ce leader?

0 - Jamais 1 - Rarement 2 - Parfois 3 - Souvent 4 - Toujours
N.B. Une seule phrase n'a pas de fiabilité psychométrique. Norme

"peut difficilement juger du comportement des collaborateurs"											Diff: 0.16						
	0	1	2	3	4	Score	Répartition des Répondants					Groupe Norme	Répartition du Groupe Norme				
							0	1	2	3	4		0	1	2	3	4
Auto-Description		<input type="radio"/>				0	1	0	0	0	0	1.17	17%	52%	28%	3%	0%
Total des Répondants						1.35	1	12	6	1	0	1.19	17%	52%	27%	4%	0%
Collaborateurs Directs						1.62	0	4	3	1	0	1.13	20%	52%	24%	4%	0%
Leader(s)						2.00	0	0	1	0	0	1.35	12%	49%	33%	7%	0%
Autres		<input type="radio"/>				0.83	1	5	0	0	0	1.14	19%	52%	27%	3%	0%
"hésite à exprimer ses préférences"											Diff: 0.32						
	0	1	2	3	4	Score	Répartition des Répondants					Groupe Norme	Répartition du Groupe Norme				
							0	1	2	3	4		0	1	2	3	4
Auto-Description		<input type="radio"/>				2	0	0	1	0	0	0.98	25%	54%	19%	2%	0%
Total des Répondants						1.25	3	11	4	2	0	0.93	31%	48%	17%	3%	1%
Collaborateurs Directs						1.50	1	4	1	2	0	0.84	36%	48%	13%	3%	0%
Leader(s)						2.00	0	0	1	0	0	1.14	23%	46%	26%	4%	1%
Autres		<input type="radio"/>				1.17	0	5	1	0	0	0.89	33%	48%	15%	2%	1%
"est introuvable lorsqu'il y a des problèmes"											Diff: 0.40						
	0	1	2	3	4	Score	Répartition des Répondants					Groupe Norme	Répartition du Groupe Norme				
							0	1	2	3	4		0	1	2	3	4
Auto-Description		<input type="radio"/>				0	1	0	0	0	0	0.58	48%	46%	4%	1%	0%
Total des Répondants						1.15	5	8	6	1	0	0.75	43%	42%	12%	3%	0%
Collaborateurs Directs						1.25	3	1	3	1	0	0.76	44%	39%	13%	3%	0%
Leader(s)						1.00	0	1	0	0	0	0.69	46%	42%	10%	2%	0%
Autres		<input type="radio"/>				0.83	2	3	1	0	0	0.65	49%	40%	10%	2%	0%
"intervient trop tard quand il y a des problèmes"											Diff: 0.43						
	0	1	2	3	4	Score	Répartition des Répondants					Groupe Norme	Répartition du Groupe Norme				
							0	1	2	3	4		0	1	2	3	4
Auto-Description		<input type="radio"/>				1	0	1	0	0	0	1.12	17%	59%	20%	4%	1%
Total des Répondants						1.60	2	7	9	1	1	1.17	20%	51%	22%	5%	1%
Collaborateurs Directs						2.12	1	0	5	1	1	1.15	22%	49%	22%	6%	1%
Leader(s)						2.00	0	0	1	0	0	1.26	15%	52%	25%	6%	1%
Autres		<input type="radio"/>				1.33	0	4	2	0	0	1.09	22%	53%	20%	4%	1%

Résultats par question: quadrant Évitant

Résultats par question: style Retiré (suite)

Stem Répondants: Dans quelle mesure les expressions et les descriptions suivantes reflètent-elles le style de leadership de ce leader?

0 - Jamais 1 - Rarement 2 - Parfois 3 - Souvent 4 - Toujours

N.B. Une seule phrase n'a pas de fiabilité psychométrique. Norme

"ne réprimande pas les collaborateurs"							Diff: 0.51										
	0	1	2	3	4	Score	Répartition des Répondants					Groupe Norme	Répartition du Groupe Norme				
							0	1	2	3	4		0	1	2	3	4
Auto-Description						1	0	1	0	0	0	1.27	12%	55%	27%	5%	1%
Total des Répondants						1.80	2	4	10	4	0	1.29	14%	51%	27%	7%	1%
Collaborateurs Directs						2.00	1	1	3	3	0	1.30	15%	49%	28%	7%	1%
Leader(s)						2.00	0	0	1	0	0	1.32	13%	50%	29%	8%	0%
Autres						1.17	1	3	2	0	0	1.21	15%	55%	24%	4%	1%
"diffère les décisions"							Diff: 0.58										
	0	1	2	3	4	Score	Répartition des Répondants					Groupe Norme	Répartition du Groupe Norme				
							0	1	2	3	4		0	1	2	3	4
Auto-Description						1	0	1	0	0	0	1.30	11%	51%	34%	3%	0%
Total des Répondants						1.85	0	8	7	5	0	1.27	14%	51%	28%	6%	1%
Collaborateurs Directs						2.25	0	2	2	4	0	1.26	16%	49%	27%	6%	1%
Leader(s)						1.00	0	1	0	0	0	1.33	12%	50%	32%	6%	1%
Autres						1.50	0	3	3	0	0	1.21	15%	55%	25%	5%	0%
"ne résoud pas immédiatement les tensions au sein du groupe de collaborateurs"							Diff: 1.14										
	0	1	2	3	4	Score	Répartition des Répondants					Groupe Norme	Répartition du Groupe Norme				
							0	1	2	3	4		0	1	2	3	4
Auto-Description						1	0	1	0	0	0	1.09	18%	58%	21%	3%	0%
Total des Répondants						2.35	1	2	9	5	3	1.21	18%	50%	25%	6%	1%
Collaborateurs Directs						2.88	1	0	1	3	3	1.19	22%	46%	23%	7%	1%
Leader(s)						2.00	0	0	1	0	0	1.27	14%	53%	27%	6%	0%
Autres						2.00	0	1	4	1	0	1.15	17%	55%	25%	3%	0%

Résultats par question: quadrant Évitant

Résultats par question: style Méfiant

Stem Répondants: Dans quelle mesure les expressions et les descriptions suivantes reflètent-elles le style de leadership de ce leader?

0 - Jamais 1 - Rarement 2 - Parfois 3 - Souvent 4 - Toujours

N.B. Une seule phrase n'a pas de fiabilité psychométrique. Norme

"se méfie des initiatives des collaborateurs"											Diff: -0.39						
	0	1	2	3	4	Score	Répartition des Répondants					Groupe Norme	Répartition du Groupe Norme				
							0	1	2	3	4		0	1	2	3	4
Auto-Description		<input type="radio"/>				0	1	0	0	0	0	1.04	20%	62%	15%	4%	0%
Total des Répondants	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				0.75	7	11	2	0	0	1.14	19%	56%	19%	6%	1%
Collaborateurs Directs	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				0.50	5	2	1	0	0	1.10	23%	53%	16%	7%	1%
Leader(s)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				1.00	0	1	0	0	0	1.18	15%	58%	22%	5%	0%
Autres	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				0.67	2	4	0	0	0	1.12	18%	57%	20%	4%	1%
"n'accepte aucune participation"											Diff: -0.27						
	0	1	2	3	4	Score	Répartition des Répondants					Groupe Norme	Répartition du Groupe Norme				
							0	1	2	3	4		0	1	2	3	4
Auto-Description	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				1	0	1	0	0	0	0.77	37%	51%	11%	1%	0%
Total des Répondants	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				0.70	8	10	2	0	0	0.97	29%	49%	18%	3%	0%
Collaborateurs Directs	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				0.50	4	4	0	0	0	0.93	33%	46%	17%	4%	1%
Leader(s)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				1.00	0	1	0	0	0	0.95	27%	55%	15%	3%	0%
Autres	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				0.33	4	2	0	0	0	0.99	27%	50%	20%	3%	0%
"juge trop rapidement"											Diff: -0.27						
	0	1	2	3	4	Score	Répartition des Répondants					Groupe Norme	Répartition du Groupe Norme				
							0	1	2	3	4		0	1	2	3	4
Auto-Description	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			2	0	0	1	0	0	1.54	3%	46%	46%	5%	0%
Total des Répondants	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			1.10	5	9	5	1	0	1.37	9%	54%	30%	7%	1%
Collaborateurs Directs	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			1.00	2	5	0	1	0	1.36	9%	54%	29%	7%	1%
Leader(s)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			0.00	1	0	0	0	0	1.39	8%	52%	32%	7%	1%
Autres	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			0.67	2	4	0	0	0	1.37	8%	54%	31%	7%	0%
"est intolérante/intolérant"											Diff: -0.24						
	0	1	2	3	4	Score	Répartition des Répondants					Groupe Norme	Répartition du Groupe Norme				
							0	1	2	3	4		0	1	2	3	4
Auto-Description	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				1	0	1	0	0	0	0.69	42%	49%	7%	1%	0%
Total des Répondants	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				0.40	14	4	2	0	0	0.64	48%	41%	9%	1%	0%
Collaborateurs Directs	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				0.38	6	1	1	0	0	0.61	51%	39%	8%	2%	0%
Leader(s)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				0.00	1	0	0	0	0	0.63	47%	43%	9%	1%	0%
Autres	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				0.17	5	1	0	0	0	0.63	49%	40%	10%	1%	0%

Résultats par question: quadrant Évitant

Résultats par question: style Méfiant (suite)

Stem Répondants: Dans quelle mesure les expressions et les descriptions suivantes reflètent-elles le style de leadership de ce leader?

0 - Jamais 1 - Rarement 2 - Parfois 3 - Souvent 4 - Toujours

N.B. Une seule phrase n'a pas de fiabilité psychométrique. Norme

"est suspicieuse/suspicieux" Diff: -0.22																	
	0	1	2	3	4	Score	Répartition des Répondants					Groupe Norme	Répartition du Groupe Norme				
							0	1	2	3	4		0	1	2	3	4
Auto-Description		<input type="radio"/>				0	1	0	0	0	0	1.06	21%	55%	21%	2%	0%
Total des Répondants	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>				0.80	7	10	3	0	0	1.02	28%	47%	20%	4%	1%
Collaborateurs Directs	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>				0.50	5	2	1	0	0	0.97	32%	45%	18%	4%	1%
Leader(s)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			2.00	0	0	1	0	0	1.05	27%	46%	22%	5%	0%
Autres	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>				0.67	2	4	0	0	0	0.98	29%	48%	19%	4%	0%
"refuse beaucoup" Diff: -0.20																	
	0	1	2	3	4	Score	Répartition des Répondants					Groupe Norme	Répartition du Groupe Norme				
							0	1	2	3	4		0	1	2	3	4
Auto-Description	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>				1	0	1	0	0	0	0.99	19%	65%	15%	1%	0%
Total des Répondants	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>				0.80	6	12	2	0	0	1.00	24%	56%	19%	2%	0%
Collaborateurs Directs	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>				0.62	4	3	1	0	0	0.98	26%	53%	19%	2%	0%
Leader(s)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>				1.00	0	1	0	0	0	0.99	22%	58%	17%	2%	0%
Autres	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>				0.83	2	3	1	0	0	0.98	23%	57%	19%	1%	0%
"abuse de sa position hiérarchique" Diff: -0.18																	
	0	1	2	3	4	Score	Répartition des Répondants					Groupe Norme	Répartition du Groupe Norme				
							0	1	2	3	4		0	1	2	3	4
Auto-Description	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>				1	0	1	0	0	0	0.49	58%	36%	4%	1%	1%
Total des Répondants	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>				0.40	14	4	2	0	0	0.58	53%	37%	8%	1%	0%
Collaborateurs Directs	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>				0.25	7	0	1	0	0	0.56	56%	34%	8%	2%	0%
Leader(s)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>				0.00	1	0	0	0	0	0.54	54%	39%	6%	1%	0%
Autres	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>				0.17	5	1	0	0	0	0.57	55%	35%	9%	2%	0%
"évalue les collaborateurs de façon négative" Diff: -0.16																	
	0	1	2	3	4	Score	Répartition des Répondants					Groupe Norme	Répartition du Groupe Norme				
							0	1	2	3	4		0	1	2	3	4
Auto-Description	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>				1	0	1	0	0	0	0.94	23%	61%	15%	1%	0%
Total des Répondants	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>				0.75	7	11	2	0	0	0.91	29%	54%	15%	2%	0%
Collaborateurs Directs	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>				0.50	5	2	1	0	0	0.86	34%	49%	14%	2%	0%
Leader(s)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>				1.00	0	1	0	0	0	0.94	25%	58%	15%	2%	0%
Autres	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>				0.67	2	4	0	0	0	0.86	31%	54%	14%	2%	0%

Résultats par question: quadrant Évitant

Résultats par question: style Méfiant (suite)

Stem Répondants: Dans quelle mesure les expressions et les descriptions suivantes reflètent-elles le style de leadership de ce leader?

0 - Jamais 1 - Rarement 2 - Parfois 3 - Souvent 4 - Toujours

N.B. Une seule phrase n'a pas de fiabilité psychométrique. Norme

"est irritée/irrité quand on n'est pas d'accord avec elle/avec lui" Diff: -0.14																	
	0	1	2	3	4	Score	Répartition des Répondants					Groupe Norme	Répartition du Groupe Norme				
							0	1	2	3	4		0	1	2	3	4
Auto-Description						2	0	0	1	0	0	1.58	6%	39%	47%	7%	1%
Total des Répondants						1.30	4	8	6	2	0	1.44	12%	43%	34%	9%	1%
Collaborateurs Directs						1.00	2	5	0	1	0	1.37	16%	44%	30%	9%	2%
Leader(s)						2.00	0	0	1	0	0	1.52	9%	42%	38%	10%	1%
Autres						1.00	2	2	2	0	0	1.50	9%	43%	37%	10%	1%
"ne donne pas l'occasion aux collaborateurs d'organiser eux-mêmes leur travail" Diff: -0.14																	
	0	1	2	3	4	Score	Répartition des Répondants					Groupe Norme	Répartition du Groupe Norme				
							0	1	2	3	4		0	1	2	3	4
Auto-Description						1	0	1	0	0	0	0.83	31%	59%	6%	3%	1%
Total des Répondants						0.80	6	12	2	0	0	0.94	27%	56%	12%	3%	1%
Collaborateurs Directs						0.50	5	2	1	0	0	0.81	36%	51%	9%	3%	1%
Leader(s)						1.00	0	1	0	0	0	1.07	17%	64%	14%	4%	1%
Autres						0.83	1	5	0	0	0	1.00	23%	57%	17%	2%	1%
"ne tient pas compte des points de vue des collaborateurs" Diff: -0.12																	
	0	1	2	3	4	Score	Répartition des Répondants					Groupe Norme	Répartition du Groupe Norme				
							0	1	2	3	4		0	1	2	3	4
Auto-Description						1	0	1	0	0	0	0.91	26%	61%	8%	3%	1%
Total des Répondants						0.95	4	14	1	1	0	1.07	22%	56%	17%	5%	1%
Collaborateurs Directs						0.88	2	5	1	0	0	1.04	26%	52%	17%	5%	1%
Leader(s)						1.00	0	1	0	0	0	1.05	19%	62%	15%	4%	0%
Autres						0.67	2	4	0	0	0	1.06	20%	58%	17%	4%	1%
"prend trop peu de temps pour parler avec les collaborateurs" Diff: -0.09																	
	0	1	2	3	4	Score	Répartition des Répondants					Groupe Norme	Répartition du Groupe Norme				
							0	1	2	3	4		0	1	2	3	4
Auto-Description						3	0	0	0	1	0	1.48	9%	44%	36%	9%	1%
Total des Répondants						1.20	4	9	6	1	0	1.29	16%	48%	26%	8%	1%
Collaborateurs Directs						1.25	3	1	3	1	0	1.30	19%	45%	25%	9%	2%
Leader(s)						1.00	0	1	0	0	0	1.30	15%	51%	25%	9%	1%
Autres						1.17	1	3	2	0	0	1.28	14%	51%	28%	6%	1%

Résultats par question: quadrant Évitant

Résultats par question: style Méfiant (suite)

Stem Répondants: Dans quelle mesure les expressions et les descriptions suivantes reflètent-elles le style de leadership de ce leader?

0 - Jamais 1 - Rarement 2 - Parfois 3 - Souvent 4 - Toujours

N.B. Une seule phrase n'a pas de fiabilité psychométrique. Norme

"cache des informations importantes" Diff: 0.13																	
	0	1	2	3	4	Score	Répartition des Répondants					Groupe Norme	Répartition du Groupe Norme				
							0	1	2	3	4		0	1	2	3	4
Auto-Description		<input type="radio"/>				0	1	0	0	0	0	0.62	46%	48%	5%	1%	1%
Total des Répondants						1.00	5	11	3	1	0	0.87	34%	48%	15%	3%	0%
Collaborateurs Directs						1.12	2	4	1	1	0	0.97	29%	48%	19%	3%	0%
Leader(s)		<input type="radio"/>				0.00	1	0	0	0	0	0.60	50%	41%	7%	2%	0%
Autres						0.83	2	3	1	0	0	0.80	36%	50%	11%	2%	0%
"laisse les collaborateurs à leur sort" Diff: 0.24																	
	0	1	2	3	4	Score	Répartition des Répondants					Groupe Norme	Répartition du Groupe Norme				
							0	1	2	3	4		0	1	2	3	4
Auto-Description		<input type="radio"/>				0	1	0	0	0	0	0.80	35%	51%	12%	1%	0%
Total des Répondants						1.15	5	9	4	2	0	0.91	33%	48%	15%	4%	0%
Collaborateurs Directs						1.12	4	1	1	2	0	0.91	36%	42%	17%	5%	0%
Leader(s)		<input type="radio"/>				1.00	0	1	0	0	0	0.89	32%	51%	14%	3%	0%
Autres						1.00	1	4	1	0	0	0.80	35%	51%	12%	1%	0%
"cache ses intentions" Diff: 0.26																	
	0	1	2	3	4	Score	Répartition des Répondants					Groupe Norme	Répartition du Groupe Norme				
							0	1	2	3	4		0	1	2	3	4
Auto-Description		<input type="radio"/>				0	1	0	0	0	0	0.80	34%	53%	10%	1%	1%
Total des Répondants						1.30	5	6	7	2	0	1.04	26%	48%	21%	4%	1%
Collaborateurs Directs						1.25	3	2	1	2	0	1.09	26%	45%	22%	6%	1%
Leader(s)		<input type="radio"/>				1.00	0	1	0	0	0	0.92	32%	49%	16%	3%	0%
Autres						1.33	1	2	3	0	0	1.00	28%	48%	21%	3%	0%

Résultats par question: quadrant Autocratique

Résultats par question: style Autoritaire

Stem Répondants: Dans quelle mesure les expressions et les descriptions suivantes reflètent-elles le style de leadership de ce leader?

0 - Jamais 1 - Rarement 2 - Parfois 3 - Souvent 4 - Toujours
N.B. Une seule phrase n'a pas de fiabilité psychométrique. Norme

"exige que les collaborateurs suivent ses instructions jusque dans le détail" Diff: -1.09

	Répartition des Répondants					Score	Répartition des Répondants	Groupe Norme	Répartition du Groupe Norme								
	0	1	2	3	4				0	1	2	3	4				
Auto-Description			<input type="radio"/>			1	0	1	0	0	0	1.91	5%	27%	44%	22%	3%
Total des Répondants			<input type="radio"/>			0.90	5	12	3	0	0	1.99	4%	26%	40%	25%	5%
Collaborateurs Directs			<input type="radio"/>			0.50	4	4	0	0	0	1.98	6%	26%	38%	25%	6%
Leader(s)			<input type="radio"/>			1.00	0	1	0	0	0	1.93	3%	29%	42%	24%	2%
Autres			<input type="radio"/>			1.00	0	6	0	0	0	1.98	4%	27%	41%	24%	4%

"est dominante/dominant" Diff: -0.59

	Répartition des Répondants					Score	Répartition des Répondants	Groupe Norme	Répartition du Groupe Norme								
	0	1	2	3	4				0	1	2	3	4				
Auto-Description			<input type="radio"/>			1	0	1	0	0	0	1.53	13%	36%	37%	12%	2%
Total des Répondants			<input type="radio"/>			0.90	6	11	2	1	0	1.49	17%	37%	28%	15%	3%
Collaborateurs Directs			<input type="radio"/>			0.62	4	3	1	0	0	1.46	19%	35%	28%	14%	3%
Leader(s)			<input type="radio"/>			1.00	0	1	0	0	0	1.45	18%	38%	28%	14%	3%
Autres			<input type="radio"/>			0.83	1	5	0	0	0	1.72	12%	33%	30%	19%	6%

"est autoritaire" Diff: -0.55

	Répartition des Répondants					Score	Répartition des Répondants	Groupe Norme	Répartition du Groupe Norme								
	0	1	2	3	4				0	1	2	3	4				
Auto-Description			<input type="radio"/>			1	0	1	0	0	0	1.22	20%	44%	31%	4%	1%
Total des Répondants			<input type="radio"/>			0.60	10	8	2	0	0	1.15	28%	39%	25%	7%	1%
Collaborateurs Directs			<input type="radio"/>			0.38	5	3	0	0	0	1.13	30%	37%	25%	7%	1%
Leader(s)			<input type="radio"/>			0.00	1	0	0	0	0	1.07	29%	42%	23%	6%	1%
Autres			<input type="radio"/>			0.50	3	3	0	0	0	1.28	24%	37%	28%	10%	1%

"s'occupe de ce qui ne la/le regarde pas" Diff: -0.54

	Répartition des Répondants					Score	Répartition des Répondants	Groupe Norme	Répartition du Groupe Norme								
	0	1	2	3	4				0	1	2	3	4				
Auto-Description			<input type="radio"/>			1	0	1	0	0	0	1.44	9%	46%	37%	8%	1%
Total des Répondants			<input type="radio"/>			0.60	8	12	0	0	0	1.14	23%	48%	21%	7%	1%
Collaborateurs Directs			<input type="radio"/>			0.50	4	4	0	0	0	1.08	27%	46%	20%	6%	1%
Leader(s)			<input type="radio"/>			0.00	1	0	0	0	0	1.13	23%	49%	20%	7%	1%
Autres			<input type="radio"/>			0.50	3	3	0	0	0	1.27	18%	49%	23%	9%	1%

Résultats par question: quadrant Autocratique

Résultats par question: style Autoritaire (suite)

Stem Répondants: Dans quelle mesure les expressions et les descriptions suivantes reflètent-elles le style de leadership de ce leader?

0 - Jamais 1 - Rarement 2 - Parfois 3 - Souvent 4 - Toujours
N.B. Une seule phrase n'a pas de fiabilité psychométrique. Norme

"est dictatoriale/dictatorial" Diff: -0.50																	
	0	1	2	3	4	Score	Répartition des Répondants					Groupe Norme	Répartition du Groupe Norme				
							0	1	2	3	4		0	1	2	3	4
Auto-Description		<input type="radio"/>				0	1	0	0	0	0	0.75	46%	37%	16%	1%	1%
Total des Répondants		<input type="radio"/>				0.30	14	6	0	0	0	0.80	46%	33%	16%	4%	1%
Collaborateurs Directs		<input type="radio"/>				0.00	8	0	0	0	0	0.75	50%	31%	15%	4%	1%
Leader(s)		<input type="radio"/>				0.00	1	0	0	0	0	0.78	46%	34%	16%	4%	0%
Autres		<input type="radio"/>				0.33	4	2	0	0	0	0.92	40%	35%	18%	6%	1%
"domine les collaborateurs" Diff: -0.48																	
	0	1	2	3	4	Score	Répartition des Répondants					Groupe Norme	Répartition du Groupe Norme				
							0	1	2	3	4		0	1	2	3	4
Auto-Description		<input type="radio"/>				0	1	0	0	0	0	1.25	18%	47%	28%	6%	1%
Total des Répondants		<input type="radio"/>				0.80	7	10	3	0	0	1.28	20%	42%	27%	9%	1%
Collaborateurs Directs		<input type="radio"/>				0.50	5	2	1	0	0	1.20	25%	40%	25%	8%	1%
Leader(s)		<input type="radio"/>				1.00	0	1	0	0	0	1.29	19%	44%	27%	9%	1%
Autres		<input type="radio"/>				0.83	1	5	0	0	0	1.43	15%	41%	31%	12%	1%
"communique de façon autoritaire à propos de la politique de l'entreprise" Diff: -0.45																	
	0	1	2	3	4	Score	Répartition des Répondants					Groupe Norme	Répartition du Groupe Norme				
							0	1	2	3	4		0	1	2	3	4
Auto-Description		<input type="radio"/>				1	0	1	0	0	0	1.12	23%	50%	21%	6%	1%
Total des Répondants		<input type="radio"/>				0.75	7	11	2	0	0	1.20	23%	45%	22%	9%	1%
Collaborateurs Directs		<input type="radio"/>				0.75	3	4	1	0	0	1.24	24%	42%	22%	10%	2%
Leader(s)		<input type="radio"/>				1.00	0	1	0	0	0	1.08	26%	48%	18%	7%	1%
Autres		<input type="radio"/>				0.50	3	3	0	0	0	1.22	23%	46%	20%	11%	1%
"met les collaborateurs sous pression" Diff: -0.43																	
	0	1	2	3	4	Score	Répartition des Répondants					Groupe Norme	Répartition du Groupe Norme				
							0	1	2	3	4		0	1	2	3	4
Auto-Description		<input type="radio"/>				2	0	0	1	0	0	1.62	7%	36%	47%	9%	1%
Total des Répondants		<input type="radio"/>				1.00	5	10	5	0	0	1.43	11%	43%	39%	7%	1%
Collaborateurs Directs		<input type="radio"/>				0.75	3	4	1	0	0	1.38	14%	43%	36%	6%	1%
Leader(s)		<input type="radio"/>				1.00	0	1	0	0	0	1.47	8%	44%	40%	7%	0%
Autres		<input type="radio"/>				1.33	1	2	3	0	0	1.48	10%	41%	41%	8%	0%

Résultats par question: quadrant Autocratique

Résultats par question: style Autoritaire (suite)

Stem Répondants: Dans quelle mesure les expressions et les descriptions suivantes reflètent-elles le style de leadership de ce leader?

0 - Jamais 1 - Rarement 2 - Parfois 3 - Souvent 4 - Toujours
 N.B. Une seule phrase n'a pas de fiabilité psychométrique. Norme

"est dure/dur pour les collaborateurs"											Diff: -0.38						
	0	1	2	3	4	Score	Répartition des Répondants					Groupe Norme	Répartition du Groupe Norme				
							0	1	2	3	4		0	1	2	3	4
Auto-Description						2	0	0	1	0	0	1.56	4%	45%	42%	8%	1%
Total des Répondants						1.05	3	13	4	0	0	1.43	9%	47%	37%	7%	0%
Collaborateurs Directs						0.88	2	5	1	0	0	1.36	11%	48%	34%	6%	1%
Leader(s)						1.00	0	1	0	0	0	1.48	7%	46%	38%	8%	0%
Autres						1.33	0	4	2	0	0	1.59	4%	43%	44%	9%	0%
"fixe unilatéralement le niveau de prestation attendu des collaborateurs"											Diff: -0.36						
	0	1	2	3	4	Score	Répartition des Répondants					Groupe Norme	Répartition du Groupe Norme				
							0	1	2	3	4		0	1	2	3	4
Auto-Description						2	0	0	1	0	0	1.36	13%	48%	30%	8%	1%
Total des Répondants						0.95	4	13	3	0	0	1.31	14%	48%	29%	7%	1%
Collaborateurs Directs						0.75	3	4	1	0	0	1.24	19%	47%	26%	7%	1%
Leader(s)						1.00	0	1	0	0	0	1.36	10%	51%	32%	7%	0%
Autres						1.00	1	4	1	0	0	1.29	12%	55%	26%	7%	0%
"préfère les aspects techniques aux aspects humains"											Diff: -0.24						
	0	1	2	3	4	Score	Répartition des Répondants					Groupe Norme	Répartition du Groupe Norme				
							0	1	2	3	4		0	1	2	3	4
Auto-Description						1	0	1	0	0	0	1.42	13%	45%	31%	10%	1%
Total des Répondants						1.30	3	10	5	2	0	1.54	11%	42%	32%	14%	2%
Collaborateurs Directs						1.00	2	4	2	0	0	1.44	14%	44%	28%	12%	2%
Leader(s)						3.00	0	0	0	1	0	1.66	9%	39%	34%	16%	3%
Autres						1.00	1	4	1	0	0	1.53	9%	44%	35%	11%	1%
"donne aux collaborateurs des tâches de façon exigeante"											Diff: -0.17						
	0	1	2	3	4	Score	Répartition des Répondants					Groupe Norme	Répartition du Groupe Norme				
							0	1	2	3	4		0	1	2	3	4
Auto-Description						1	0	1	0	0	0	1.27	13%	51%	32%	3%	0%
Total des Répondants						1.05	4	11	5	0	0	1.22	19%	46%	29%	6%	1%
Collaborateurs Directs						0.88	2	5	1	0	0	1.10	26%	44%	25%	5%	1%
Leader(s)						1.00	0	1	0	0	0	1.32	13%	49%	32%	6%	0%
Autres						0.83	1	5	0	0	0	1.37	13%	46%	32%	8%	1%

Résultats par question: quadrant Autocratique

Résultats par question: style Autoritaire (suite)

Stem Répondants: Dans quelle mesure les expressions et les descriptions suivantes reflètent-elles le style de leadership de ce leader?

0 - Jamais 1 - Rarement 2 - Parfois 3 - Souvent 4 - Toujours

N.B. Une seule phrase n'a pas de fiabilité psychométrique. Norme

"attache plus d'importance au travail qu'aux sentiments des collaborateurs" Diff: -0.05

	Répartition des Répondants					Score	Répartition des Répondants	Groupe Norme	Répartition du Groupe Norme								
	0	1	2	3	4				0	1	2	3	4				
Auto-Description						3	0	0	0	1	0	1.87	3%	27%	52%	17%	1%
Total des Répondants						1.75	1	5	12	2	0	1.80	4%	33%	44%	17%	2%
Collaborateurs Directs						1.50	1	3	3	1	0	1.76	5%	33%	43%	17%	2%
Leader(s)						2.00	0	0	1	0	0	1.84	3%	33%	44%	18%	2%
Autres						1.83	0	1	5	0	0	1.76	4%	33%	48%	15%	1%

"évite les relations amicales" Diff: -0.03

	Répartition des Répondants					Score	Répartition des Répondants	Groupe Norme	Répartition du Groupe Norme								
	0	1	2	3	4				0	1	2	3	4				
Auto-Description						1	0	1	0	0	0	1.64	12%	34%	34%	15%	4%
Total des Répondants						1.40	1	10	9	0	0	1.43	13%	43%	32%	10%	1%
Collaborateurs Directs						1.50	1	2	5	0	0	1.43	15%	42%	30%	11%	2%
Leader(s)						1.00	0	1	0	0	0	1.42	13%	46%	30%	11%	1%
Autres						1.17	0	5	1	0	0	1.48	10%	46%	31%	11%	2%

"ne montre pas qu'elle/il trouve que les collaborateurs sont agréables" Diff: -0.03

	Répartition des Répondants					Score	Répartition des Répondants	Groupe Norme	Répartition du Groupe Norme								
	0	1	2	3	4				0	1	2	3	4				
Auto-Description						1	0	1	0	0	0	1.14	18%	58%	17%	6%	1%
Total des Répondants						1.20	3	11	5	1	0	1.23	16%	52%	24%	6%	1%
Collaborateurs Directs						1.12	2	4	1	1	0	1.21	19%	49%	24%	7%	1%
Leader(s)						2.00	0	0	1	0	0	1.23	14%	57%	22%	7%	0%
Autres						1.00	1	4	1	0	0	1.25	14%	53%	26%	6%	0%

Résultats par question: quadrant Autocratique

Résultats par question: style Directif

Stem Répondants: Dans quelle mesure les expressions et les descriptions suivantes reflètent-elles le style de leadership de ce leader?

0 - Jamais 1 - Rarement 2 - Parfois 3 - Souvent 4 - Toujours
N.B. Une seule phrase n'a pas de fiabilité psychométrique. Norme

"contrôle méticuleusement le travail des collaborateurs" Diff: -1.02

	Répartition des Répondants					Score	Répartition des Répondants	Groupe Norme	Répartition du Groupe Norme								
	0	1	2	3	4				0	1	2	3	4				
Auto-Description						1	0	1	0	0	0	1.97	2%	25%	49%	21%	2%
Total des Répondants						1.10	4	10	6	0	0	2.12	2%	22%	43%	28%	5%
Collaborateurs Directs						0.75	3	4	1	0	0	2.07	3%	24%	41%	27%	5%
Leader(s)						2.00	0	0	1	0	0	2.19	1%	19%	43%	33%	4%
Autres						1.00	1	4	1	0	0	2.18	2%	21%	40%	32%	6%

"donne des tâches strictes aux collaborateurs" Diff: -0.89

	Répartition des Répondants					Score	Répartition des Répondants	Groupe Norme	Répartition du Groupe Norme								
	0	1	2	3	4				0	1	2	3	4				
Auto-Description						2	0	0	1	0	0	2.13	2%	16%	52%	29%	2%
Total des Répondants						1.30	3	9	7	1	0	2.19	2%	16%	49%	31%	3%
Collaborateurs Directs						1.00	2	4	2	0	0	2.15	2%	18%	48%	28%	4%
Leader(s)						1.00	0	1	0	0	0	2.17	2%	15%	50%	32%	2%
Autres						1.67	0	2	4	0	0	2.22	2%	13%	51%	32%	3%

"exige des rapports détaillés du travail" Diff: -0.89

	Répartition des Répondants					Score	Répartition des Répondants	Groupe Norme	Répartition du Groupe Norme								
	0	1	2	3	4				0	1	2	3	4				
Auto-Description						2	0	0	1	0	0	1.53	10%	40%	38%	9%	2%
Total des Répondants						0.85	6	11	3	0	0	1.74	8%	34%	37%	18%	3%
Collaborateurs Directs						0.75	3	4	1	0	0	1.70	10%	34%	35%	17%	4%
Leader(s)						1.00	0	1	0	0	0	1.68	7%	37%	38%	15%	2%
Autres						0.50	3	3	0	0	0	1.74	8%	34%	39%	16%	3%

"contrôle le travail des collaborateurs" Diff: -0.71

	Répartition des Répondants					Score	Répartition des Répondants	Groupe Norme	Répartition du Groupe Norme								
	0	1	2	3	4				0	1	2	3	4				
Auto-Description						2	0	0	1	0	0	2.28	0%	12%	50%	35%	3%
Total des Répondants						1.55	2	7	9	2	0	2.26	1%	16%	44%	34%	5%
Collaborateurs Directs						1.00	2	4	2	0	0	2.20	2%	18%	44%	31%	5%
Leader(s)						3.00	0	0	0	1	0	2.36	1%	12%	42%	40%	5%
Autres						1.50	0	3	3	0	0	2.37	1%	12%	42%	37%	7%

Résultats par question: quadrant Autocratique

Résultats par question: style Directif (suite)

Stem Répondants: Dans quelle mesure les expressions et les descriptions suivantes reflètent-elles le style de leadership de ce leader?

0 - Jamais 1 - Rarement 2 - Parfois 3 - Souvent 4 - Toujours

N.B. Une seule phrase n'a pas de fiabilité psychométrique. Norme

"met les collaborateurs à leur place" Diff: -0.62																	
	0	1	2	3	4	Score	Répartition des Répondants					Groupe Norme	Répartition du Groupe Norme				
							0	1	2	3	4		0	1	2	3	4
Auto-Description						2	0	0	1	0	0	1.88	4%	22%	59%	13%	2%
Total des Répondants						1.25	3	10	6	1	0	1.87	3%	23%	59%	13%	2%
Collaborateurs Directs						0.88	2	5	1	0	0	1.81	4%	25%	58%	11%	1%
Leader(s)						1.00	0	1	0	0	0	1.92	3%	22%	58%	15%	2%
Autres						1.83	0	2	3	1	0	1.94	2%	20%	60%	16%	2%
"ose dire non" Diff: -0.47																	
	0	1	2	3	4	Score	Répartition des Répondants					Groupe Norme	Répartition du Groupe Norme				
							0	1	2	3	4		0	1	2	3	4
Auto-Description						3	0	0	0	1	0	2.63	0%	4%	38%	49%	9%
Total des Répondants						2.20	1	5	5	7	2	2.67	0%	7%	33%	44%	15%
Collaborateurs Directs						1.62	1	4	1	1	1	2.70	0%	6%	34%	43%	17%
Leader(s)						2.00	0	0	1	0	0	2.47	1%	11%	39%	40%	10%
Autres						3.00	0	0	1	4	1	2.85	1%	4%	26%	48%	22%
"demande que les collaborateurs effectuent les tâches immédiatement" Diff: -0.47																	
	0	1	2	3	4	Score	Répartition des Répondants					Groupe Norme	Répartition du Groupe Norme				
							0	1	2	3	4		0	1	2	3	4
Auto-Description						3	0	0	0	1	0	2.12	0%	15%	58%	25%	2%
Total des Répondants						1.65	1	7	10	2	0	2.12	1%	17%	54%	25%	3%
Collaborateurs Directs						1.25	1	5	1	1	0	2.11	2%	17%	53%	25%	3%
Leader(s)						2.00	0	0	1	0	0	2.09	1%	18%	54%	24%	3%
Autres						2.00	0	0	6	0	0	2.14	1%	13%	58%	25%	2%
"évalue sévèrement les collaborateurs" Diff: -0.38																	
	0	1	2	3	4	Score	Répartition des Répondants					Groupe Norme	Répartition du Groupe Norme				
							0	1	2	3	4		0	1	2	3	4
Auto-Description						2	0	0	1	0	0	1.87	4%	28%	48%	18%	2%
Total des Répondants						1.35	2	9	9	0	0	1.73	4%	35%	45%	14%	1%
Collaborateurs Directs						1.25	1	4	3	0	0	1.66	6%	37%	43%	12%	2%
Leader(s)						1.00	0	1	0	0	0	1.76	3%	36%	43%	16%	2%
Autres						1.50	0	3	3	0	0	1.92	2%	28%	49%	19%	2%

Résultats par question: quadrant Autocratique

Résultats par question: style Directif (suite)

Stem Répondants: Dans quelle mesure les expressions et les descriptions suivantes reflètent-elles le style de leadership de ce leader?

0 - Jamais 1 - Rarement 2 - Parfois 3 - Souvent 4 - Toujours
N.B. Une seule phrase n'a pas de fiabilité psychométrique. Norme

"exige une confiance absolue dans ses décisions" Diff: -0.36																	
	0	1	2	3	4	Score	Répartition des Répondants					Groupe Norme	Répartition du Groupe Norme				
							0	1	2	3	4		0	1	2	3	4
Auto-Description						3	0	0	0	1	0	1.48	14%	40%	32%	13%	1%
Total des Répondants						1.10	6	7	6	1	0	1.46	14%	42%	30%	13%	1%
Collaborateurs Directs						1.00	3	3	1	1	0	1.42	16%	42%	29%	12%	1%
Leader(s)						1.00	0	1	0	0	0	1.44	14%	45%	27%	13%	2%
Autres						0.67	3	2	1	0	0	1.52	12%	41%	30%	15%	1%
"ose licencier des collaborateurs si cela est justifié" Diff: -0.05																	
	0	1	2	3	4	Score	Répartition des Répondants					Groupe Norme	Répartition du Groupe Norme				
							0	1	2	3	4		0	1	2	3	4
Auto-Description						4	0	0	0	0	1	2.84	3%	9%	23%	31%	34%
Total des Répondants						2.25	1	3	9	4	3	2.30	7%	15%	36%	25%	17%
Collaborateurs Directs						2.12	1	1	3	2	1	2.22	9%	15%	37%	22%	16%
Leader(s)						1.00	0	1	0	0	0	2.26	5%	21%	32%	26%	15%
Autres						2.50	0	1	2	2	1	2.60	2%	11%	31%	34%	21%
"est compétitive/compétitif" Diff: -0.04																	
	0	1	2	3	4	Score	Répartition des Répondants					Groupe Norme	Répartition du Groupe Norme				
							0	1	2	3	4		0	1	2	3	4
Auto-Description						4	0	0	0	0	1	2.69	1%	7%	29%	47%	16%
Total des Répondants						2.55	1	3	3	10	3	2.59	2%	11%	30%	42%	15%
Collaborateurs Directs						2.25	1	2	1	2	2	2.65	2%	9%	28%	43%	17%
Leader(s)						2.00	0	0	1	0	0	2.54	1%	13%	31%	40%	15%
Autres						3.00	0	0	1	4	1	2.64	1%	10%	28%	44%	17%
"veut gagner" Diff: 0.08																	
	0	1	2	3	4	Score	Répartition des Répondants					Groupe Norme	Répartition du Groupe Norme				
							0	1	2	3	4		0	1	2	3	4
Auto-Description						4	0	0	0	0	1	2.87	2%	6%	20%	48%	24%
Total des Répondants						2.80	0	2	3	12	3	2.72	3%	8%	25%	42%	21%
Collaborateurs Directs						2.75	0	1	1	5	1	2.73	3%	8%	23%	42%	23%
Leader(s)						3.00	0	0	0	1	0	2.73	2%	8%	27%	42%	21%
Autres						3.17	0	0	1	3	2	2.80	2%	9%	23%	41%	26%

Références

- Conway, J. M., & Huffcutt, A. I. (1997). Psychometric properties of multi-source performance ratings: A meta-analysis of subordinate, supervisor, peer, and self-ratings. *Human Performance*, 10, 331-360.
- Fournier, M.A., Moskowitz, D.S., & Zuroff, D.C. (2011). Origins and applications of the interpersonal circumplex. dans L.M. Horowitz, & S. Strack (éd.), *Handbook of interpersonal psychology: Theory, research, assessment, and therapeutic interventions* (pp. 57-74). New York: John Wiley & Sons.
- Horowitz, L. M., & Strack, S. (éd.). (2011). *Handbook of interpersonal psychology: Theory, research, assessment, and therapeutic interventions*. New York: John Wiley & Sons.
- Kiesler, D. J. (1996). *Contemporary interpersonal theory and research: Personality, psychopathology, and psychotherapy*. New York: John Wiley & Sons.
- Redeker, M. (2012). *Around leadership: Using the Leadership Circumplex to study the impact of individual characteristics on perceptions of leadership (Thèse de doctorat non publiée)*. Université libre d'Amsterdam, Pays-Bas.
- Redeker, M., de Vries, R. E., Rouckhout, D., Vermeren, P., & de Fruyt, F. (2012). Integrating leadership: The Leadership Circumplex. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. Première publication en ligne : <http://dx.doi.org/10.1080/1359432X.2012.738671> (téléchargement gratuit).
- Vermeren, P. (2014). *Le cercle du leadership. Le lien entre la pratique et la science*. Gand: Academia Press.



CLS360

THE NEW EDGE IN LEADERSHIP

Le présent rapport a été préparé exclusivement pour

Sample Leader

PerCo sprl.

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

PerCo
Kontich, Belgique

T +32 (0)3/ 235 02 92
E info@perco.be

cls360.com

Copyright © 2007-2014. PerCo sprl est le distributeur de test officiel pour la Belgique et les Pays-Bas. Tous droits réservés. Aucune partie du présent rapport, y compris notamment mais pas exclusivement les questions de CLS360, les normes, les échelles ou le Circomplexe, 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 sprl. Toute demande de renseignement peut être adressée à PerCo à l'adresse info@perco.be.

Le CLS360 appartient à A4SK Consulting sprl (Patrick Vermeren) et Frank Rengelink sprl (Frank Rengelink) et fait l'objet d'une licence exclusive accordée à CLS360 Pty. Ltd (à l'exception de la Belgique et des Pays-Bas). Les huit noms de style du Circomplexe du Leadership (CLS360) sont conjointement détenus par Patrick Vermeren et Reinout De Vries et font l'objet d'une licence exclusive accordée à CLS360 Pty. Ltd.